



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA**
Unidad Iztapalapa



**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales**

**Idónea Comunicación de Resultados que, para obtener el
grado de Maestro en Estudios Organizacionales**

Presenta:

Becerril Andrade Sergio Edgar

Tema de Tesis:

*"La Responsabilidad Social Empresarial como práctica o discurso.
organizacional de la industria embotelladora (Caso Coca-Cola
FEMSA) ante la problemática de escasez de agua en la CDMX"*

Director de Tesis:

Dr. Leonel Flores Vega

Uo. Bo.
Dra. María Teresa Magallón
20-may-'24
Ciudad de México, Abril 2024

Agradecimientos

En este sube y baja que llamamos vida, la principal persona que me motiva a seguir esforzándome, no conformarme y no darme por vencido es mi madre **Elisa Andrade González**. Te agradezco la infinita ayuda que me brindas día a día, por estar siempre al pendiente de mí y por ser un pilar en mi vida.

Mi madre es y será siempre mi inspiración.

¡Te Amo mamá!

A mi abuela **Antonia González Tenorio (R.I.P)** quien desafortunadamente pereció durante mi estancia en el Posgrado, pero hasta el final de sus días siempre me apoyó y me motivó para no declinar.

Este Grado Académico es por y para ustedes.

A mi director de tesis el Dr. Leonel Flores Vega por el seguimiento y el apoyo que brindo en mi trabajo final, al Dr. Benito León Corona que estuvo al pendiente de mis dudas y me guio en la elaboración de la tesis y a toda la comunidad del Posgrado en Estudios Organizacionales.

INDICE

Introducción.....	4
Objetivo General:	7
Objetivos Específicos:	7
Hipótesis:	7
Preguntas de investigación:.....	8
Metodología	8
Resumen de Contenido	9
CAPITULO 1	10
1. Los Indicios de la Responsabilidad Social Empresarial Moderna	10
1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	11
1.2 La Responsabilidad Social en las Organizaciones	13
1.3 Aportes propuestos por varios autores para la definición de RSE	14
1.4 La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia organizacional	16
1.5 La Obligación Social dentro de la Responsabilidad Social Empresarial	18
1.6 El Beneficio del Acto Voluntario	20
1.7 La Responsabilidad de la Empresa con la Sociedad vista como una fuente lucrativa	21
1.7.1 Grupos de interés (Stakeholders) dentro de la RSE	23
1.8 La Administración y la RSE	24
1.9 Una Cultura Socialmente Responsable dentro en la organización.....	26
1.10 La Estructura Organizacional como determinante en la RSE	28
1.11 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?	30
1.12 Organizaciones encargadas de la planificación de la RSE	31
1.13 La Ética como base de la Responsabilidad Social Empresarial.....	34
1.14 La visión de la Responsabilidad Social Empresarial en tiempos modernos ..	37
1.15 RSE en México	38
1.15.1 Norma ISO 26000.....	40
CAPITULO 2	44
2. La Responsabilidad Social Empresarial bajo la administración del CEMEFI en México	44
2.1 Visiones de la RSE en México	45
2.2 La certificación por parte del CEMEFI	46
2.3 Proceso para obtener el Distintivo ESR	47

2.4 Sobre la Convocatoria CEMEFI para la certificación ESR 2024.....	50
2.5 Proceso de Evaluación	54
2.5.1 Criterio Ambiente	54
2.5.2 Criterio Social.....	55
2.5.3 Criterio Gobernanza	55
2.5.4 Criterio Contexto Global.....	56
2.6 Distintivo ESR.....	57
2.7 El sustento de agua en las Organizaciones en México y la RSE.....	58
2.8 Las Organizaciones y El Estado	62
CAPITULO 3	68
3. Caso Práctico: Grupo Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V (FEMSA) .	68
3.1 Grupo FEMSA	69
3.2 Datos de la Organización Grupo FEMSA	70
3.2.1 Misión:.....	70
3.2.2 Visión:	70
3.2.3 Cultura Organizacional:	71
3.3 Historia del Grupo FEMSA	72
3.4 Estrategias de Diversificación y Expansión.....	75
3.5 Trabajo de Campo	81
3.6 La Responsabilidad Social Empresarial de Grupo FEMSA.....	90
3.7 Análisis de la Estructura Organizacional de Grupo FEMSA	101
3.7.1 Configuración Innovadora	102
3.7.2 Configuración Diversificada.....	103
3.7.3 Institucionalismo	105
Conclusión	106
Bibliografía.....	111

Introducción

En el pasado la responsabilidad de las organizaciones con la sociedad era muy precaria y en algunos casos era nula, el interés por la comunidad solo se limitaba al ámbito económico como en la generación de empleos, la distribución de productos de alta demanda y una activación económica local, pero en realidad se podría apreciar que el interés era solo de la organización para la organización (maximizar la eficiencia). Con el paso del tiempo la responsabilidad social fue tomando mayor relevancia, esto se debió a que la misma sociedad iba modificando su forma de pensar (valores sociales) y exigía a las organizaciones que fueran responsables de los efectos colaterales por su producción de servicios y/o productos, sumado a esto también influye el orden político - económico y la paulatina degradación del medio ambiente, estas imposiciones dieron origen a lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Las demandas sociales han cambiado y eso ha provocado que las organizaciones, en especial las empresas, incorporen a la RSE dentro de su planeación estratégica, esto implica que se sobrelleven los intereses propios de las organizaciones con los de los grupos de interés, ya que estos últimos marcan la eficiencia de las organizaciones en el mercado a través de una legitimación social, política, económica, ambiental, etc. Actualmente se les exige a las organizaciones una mayor empatía y mayor compromiso con el medio ambiente, a través de mejorar sus procesos de fabricación, innovación tecnológica para ser más sustentables, reciclar, reducir y reutilizar sus desechos, etc., ya que desde hace algunos años se están viviendo cambios ambientales de suma importancia, los cuales pueden poner en riesgo la supervivencia del ser humano, uno de estos es el problema de escasez de agua. Por esto las organizaciones deben de tomar cartas en el asunto, atendiendo las demandas sociales y proponiendo actos voluntarios, responsables y éticos que colaboren a disminuir este acontecimiento y a revertir la problemática.

Está de más decir que uno de los problemas de mayor importancia es el desabasto del agua, este recurso natural que es vital para la sobrevivencia de los seres vivos, conforme pasa el tiempo este preciado recurso ha empezado a escasear al grado de ya no ser suficiente para cubrir las demandas de la sociedad. En las últimas décadas este problema ha aumentado considerablemente, el nivel de lagos, lagunas, mantos acuíferos, presas, etc., han disminuido y en algunos casos se han secado por completo.

Algunas posibles causas que pueden dar origen a tal escasez es la contaminación, la sobrepoblación organizacional, la mala distribución de este recurso, el acaparamiento empresarial de mantos acuíferos, etc. Se puede especular que las organizaciones (empresas) son las que mayormente favorecen a que se dé este desabasto en la sociedad, por la contaminación que generan al realizar sus actividades de producción, al no tener cuidado con el manejo de sus desechos industriales o por satisfacer su interés propio (máxima rentabilidad económica) y hacer caso omiso a las normas estatales en donde operan.

Otro aspecto relevante es la entrega de concesiones, por parte del Estado, a las grandes empresas (embotelladoras, refresqueras, cerveceras, metalúrgicas, automotrices, etc.) para explotar el vital líquido; que bajo el discurso de un desarrollo económico local, éstas han creado un monopolio hídrico donde la sociedad es la más afectada al no poder competir de forma equitativa con estos titanes capitalistas, esto es más notorio cuando el Estado limita el suministro a la sociedad, pero las grandes empresas siguen operando sin restricciones.

En este sentido la liberación de las economías, aspecto clave del neoliberalismo, ha permitido que en México crezca la problemática de la escasez del recurso (agua) al otorgar concesiones a organizaciones nacionales y/o transnacionales. Con dichas concesiones se busca desarrollar sus planes de negocios a cambio de una gran inversión monetaria y generar bastos empleos, los cuales tiene como objetivo principal el desarrollo económico local, trayendo consigo grandes oportunidades que garanticen una mejor vida a las comunidades, claro, en donde se desarrollen dichos planes. El problema surge cuando el cambio

no es recíproco y, por el contrario, donde la balanza se inclina a favor de las empresas, que en vez de sumar en la sociedad la perjudican con sus actos (ambientales, sociales, políticos, económicos, etc.) irresponsables.

La Responsabilidad Social Empresarial es de carácter voluntario, si bien no hay una ley o norma que obligue a las empresas a ser socialmente responsables si existen instituciones que las legitimen, como es el caso del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en México, este proporciona un distintivo (ESR), el cual certifica que la organización que lo obtiene cuenta con un plan estratégico comercial donde integra a la RSE bajo los criterios de dicha institución. Las organizaciones buscan esta presea para congraciarse con la sociedad por medio de la atención y respuesta a sus demandas.

La importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como un compromiso de las empresas y llevada a la práctica, es la clave para poder dar solución a la cuestión de escasez de agua. Este problema ha puesto en descubierto el actuar de las empresas y nos ha hecho plantearnos las siguientes cuestiones: ¿Qué tan cierta es la responsabilidad social que predicán las organizaciones, en especial las grandes empresas?, ¿Cuáles son los valores que se practican dentro y fuera de la misma lógica de la RSE?, ¿Las grandes empresas solo buscan tener legitimidad social para mantener y/o ampliar su margen de ganancias?, ¿Las organizaciones sólo muestran una cara de compromiso social sin tener realmente acciones responsables socialmente?, etc.

Objetivo General:

- Analizar la Responsabilidad Social Empresarial de la organización embotelladora (Coca-Cola FEMSA) con respecto a la crisis que enfrenta México, debido al bajo suministro de agua en la actualidad.

Objetivos Específicos:

- Analizar de qué manera se incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en su organización y su funcionamiento cotidiano.
- Investigar si la Responsabilidad Social Empresarial que profesa la organización, se lleva a cabo o solo es una simulación para conseguir legitimidad en la sociedad.
- Analizar las acciones (positivas y negativas) que esta organización tiene con su medio ambiente y con los stakeholders que intervienen en ella.

Hipótesis:

Las organizaciones industriales (embotelladoras) cuentan con una Responsabilidad Social Empresarial que solo se queda en una buena mercadotecnia o la incorporan dentro de su planeación estratégica como una acción real, pero en la práctica no se atienden problemas sociales de gran envergadura como la escasez de agua actual en México.

Preguntas de investigación:

- ¿Qué hacen las organizaciones para ayudar a su entorno (medio ambiente) dentro de un carácter social, económico y político?
- ¿A qué grado la responsabilidad social empresarial está arraigada en los valores y en la cultura organizacional?
- ¿Qué efectos tiene la ambigüedad de una responsabilidad social empresarial precaria en la vida cotidiana de los empleados?

Metodología

En esta investigación empírica, el área de estudio es la racionalización de un acto voluntario (la responsabilidad social empresarial) al no contar con algún indicador específico que demuestre con cifras este carácter se contempló un método cualitativo. La forma de análisis fue a través de entrevistas semiestructuradas, con observación participante y no participante de la organización sujeta de esta investigación. Las entrevistas fueron planteadas para aplicarse a directivos que tenga conocimiento de la RSE que se practica en Coca-Cola FEMSA unidad Izcalli Estado de México (organización elegida). Se elaboró adicionalmente un análisis documental por medio del trabajo de gabinete y un análisis comprensivo de la documentación que explica los procesos y funcionamiento de la organización, así como de la información emitida por las organizaciones que emiten las resoluciones de Responsabilidad Social Empresarial.

Resumen de Contenido

Para entender lo expuesto anteriormente, en este trabajo analizaremos en el primer capítulo cuándo y cómo se origina el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, así mismo las modificaciones que ha tenido con el paso del tiempo por medio de la evolución de las exigencias de la sociedad, se expondrán las ideas de varios autores sobre lo que implica la RSE a nivel organizacional (sobre todo empresarial), también como es que la RSE puede formar parte de la estrategia organizacional al no verla como una obligación sino al contrario como un beneficio sin dejar de ser socialmente responsable, como la ética juega un papel fundamental en la planificación de la RSE, igualmente el papel que juegan los stakeholders dentro de la RSE; por otro lado la importancia de la estructura organizacional así como de su propia cultura en la RSE y las instituciones que regularizan a la RSE en México e internacionalmente.

En el segundo capítulo revisaremos la problemática de la escasez de agua en la CDMX siendo el sustento de los procesos de producción para diversas organizaciones, las formas de cómo las organizaciones (empresas) consiguen las licencias para explotar los mantos acuíferos por otra parte, como es percibida la RSE en México, se analizará cómo las organizaciones se acreditan como Empresa Socialmente Responsables (ESR) a través del CEMEFI y como este evalúa los cuatro caracteres (ambiental, social, gobernanza y contexto global) que exige dentro de la planeación estratégica de la organización participante.

Por último, en el tercer capítulo se revisará cómo se llevó a cabo el caso práctico de la organización Grupo Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V (FEMSA), donde se verá su historia, desde cómo se originó, los sucesos relevantes que ha tenido a través de los años (hasta la actualidad), se analizará su estructura organizacional y las modificaciones que ha sufrido con el paso del tiempo así mismo cómo es que Grupo FEMSA ha obtenido el distintivo de ESR en sus subsidiarias y el contraste de la teoría (antes vista) con la realidad de sus acciones.

CAPITULO 1

1. Los Indicios de la Responsabilidad Social Empresarial Moderna

En este capítulo abordaremos cómo es que surge la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por parte de las organizaciones, desde su origen para cubrir las demandas de la sociedad, la normativa gubernamental y los parámetros socialmente éticos hasta ser vista como una parte esencial de la planeación estratégica de la organización.

Con el fin de buscar una definición de lo que es la RSE, se presentarán los argumentos de varios autores que han estudiado el tema, cada una de sus aportaciones sumarán elementos claves para encontrar una definición, teniendo en cuenta que cada aporte es una visión individual de los valores sociales adscritos a su época.

Se analizará la importancia de la RSE dentro de la planeación estratégica de la organización, donde se verán las obligaciones y los beneficios que implica ser Socialmente Responsable. Bajo esta perspectiva se determinará la importancia de los stakeholders, como es que estos influyen en las acciones de la organización, tanto de forma directa como indirecta.

Se tomará en cuenta la cultura de la organización y de los actores que intervienen (dentro y fuera) en ella para poder juzgar el acto de buena voluntad (el bien hacer) que implica la RSE, para que los intereses de la empresa, así como los de la sociedad no se vean afectados por los estándares de los valores éticos de la actualidad. Por último, se centrará a la RSE en la actualidad, bajo qué parámetros se maneja, quién o quiénes están encargadas de su funcionamiento y su regulación en México y a nivel mundial.

1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El concepto de responsabilidad social surge en el siglo XIX en Europa y Estados Unidos, en donde se llevaron a cabo protestas sobre la producción y distribución de algunos productos que eran dañinos para la salud, protestas que expresaban preocupación por un bienestar social. Por ejemplo, respecto a productos como en el caso del alcohol y del tabaco (Romo 2016), ya que estos eran comercializados sin ninguna norma, ley o restricción gubernamental, más aún se señalaba que los empresarios carecían de sentido común al no preocuparse por el daño que sus productos provocaba en la sociedad. En este contexto los movimientos de protesta buscaban normatizar las prácticas administrativas y conductuales de los empresarios para generar una conciencia empática y responsable.

Más allá de la protesta social podemos ubicar como punto de partida, tal vez el origen, para entender mejor lo que significa la RSE, la dimensión filantrópica, definida como los actos que se hacen para procurar a otra persona sin ningún interés, incluso si estos actos va en contra del interés propio. Esto surge con las ideas que expone Carnegie (1889), para muchos considerado el padre de la filantropía. La cuestión detrás de esta orientación es la pregunta sobre ¿qué deben de hacer las personas con su excedente de riqueza?

Este empresario-filántropo definió riqueza como dinero acumulado (capital) que cae en las manos de una persona sin haber tenido la necesidad de haberlo trabajado, por ejemplo, los grandes reinos donde, por tradición el trono es heredado junto con sus riquezas. Para él este tipo de riqueza solo se puede disponer de tres formas: 1) dejarla a los familiares de los difuntos (heredarla), 2) delegarla a fines públicos y 3) ser administrada por sus poseedores en vida. Bajo los dos primeros puntos mostró que en realidad la riqueza acaba en un uso indebido, por parte de los herederos al ser mal gastada en cosas triviales sin algún objetivo productivo y, por parte del fin público, al carecer de estrategia, organización y control, esto podría conducir al mal manejo de recursos y a la corrupción, el trabajo de Carnegie (1889) se enfocó más en su tercer punto.

La administración responsable de la riqueza podría establecer una equidad económica social, esto traía un beneficio recíproco tanto para los retenedores de dicha riqueza como para la sociedad, teniendo en cuenta que no solo es una cuestión de caridad pues no se considera como un acto satisfactorio ya que no se sabe con qué fin termine dicha ayuda. Por ejemplo, ayudar con una moneda a una persona que pide socorro en las calles sin saber que aspiraciones tiene o si la moneda en realidad ayudara con su precaria situación, el acto de caridad dejaría en la misma situación a dicha persona y por otro lado reafirmaría la idea de una vida fácil a costa de los demás.

El verdadero acto de ayuda sería acciones benéficas para la comunidad que colaboren para el crecimiento autónomo de los individuos y con ello lleguen a un estado equitativo entre sí mismo (hablando económicamente) por ejemplo, el programa de donaciones que implemento Carnegie (1889) destinado a mejorar las bibliotecas de las comunidades con el objetivo de que éstas fuera aprovechadas por los pobladores para mejorar su estatus económico, social o político.

Bajo esta premisa Carnegie (1889) fue muy criticado por tratar de imponer cómo las personas acaudaladas debían administrar sus riquezas y por fijar parámetros de cómo deben ser los actos positivos para con la sociedad. En su visión de ayuda dejo atrás el pensar de las dos posturas, el que da la ayuda y el que la recibe, en el aspecto de que los ideales individuales son percepciones de la propia realidad del ser quien los vive, la ayuda es un acto de fe y la responsabilidad del acto al final es opcional, si se quiere o pretende ser responsable se cae en la subjetividad que le den al concepto propio de ayuda. Sin embargo, Carnegie (1889) sembró la semilla de la duda en las personas y creó las bases para cuestionar lo que las organizaciones deben o no hacer por y para la sociedad.

1.2 La Responsabilidad Social en las Organizaciones

Fue en la década de los treinta, del siglo XX, cuando comenzó el debate de lo que es la Responsabilidad Social dentro de las organizaciones, y uno de los factores fue la formación de sindicatos que exigían mejorar las condiciones laborales (reducir la extensa jornada laboral, mayor seguridad en los centros de trabajo, equidad de géneros, etc.), lo que provocó que se analizara a qué costo las empresas conseguían su rentabilidad, eficiencia y legitimidad en el mercado.

En la década de los cincuenta la RSE fue descrita por primera vez por, Bowen (1953) a quién se consagró como el padre de la responsabilidad social empresarial al ser el primer teórico en escribir sobre ella. Su escrito forma parte de una colección auspiciada por el Consejo Federal de las Iglesias Cristianas de América, que trata sobre la relación entre la ética y la vida económica. El resultado de sus argumentos fue tanto que incluso es considerada como la biblia de la corriente teórica de la RSE.

Bowen (1953) partió de la creencia que eran las grandes empresas las que tenían el poder de tomar decisiones y acciones, las cuales afectaban la vida de los ciudadanos de diferentes maneras y presento el concepto de responsabilidad social con una pregunta inicial: ¿Cuáles son las responsabilidades que se deberían esperar (de forma racional) de las personas de negocios hacía la sociedad? (Bowen 1953) con ello propone una definición de las responsabilidades sociales de los empresarios:

La Responsabilidad Social Empresarial se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de alcanzar las políticas, tomar decisiones, y seguir líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de una sociedad. (Bowen, 1953, p. 6)

Con esta definición refiere a las responsabilidades que tienen las empresas para con la sociedad a través del impacto que estas pueden llegar a tener a causa del desarrollo de sus actividades tanto en el sector económico, como en el social y político, a causa de los valores sociales en tiempo.

El resultado de sus investigaciones suelen ser las bases de los actuales directores para plantear una planeación estratégica y una apropiada toma de decisiones ya que maneja un alto nivel de ética. Lo único que se podría señalar (haciendo referencia a la responsabilidad social empresarial) es la visión generalizada del género de los directivos (hombres de negocio), pero esto es lógico por el año en que fue escrito y publicado su trabajo, donde los altos directores eran hombres. Hoy en día existe mayor equidad de género en los altos mandos, algo que va más acorde a la RSE actual, he ahí la importancia de recabar información de varios autores estudiosos del tema para comparar las variantes que se han dado a través del tiempo.

1.3 Aportes propuestos por varios autores para la definición de RSE

Conforme el paso del tiempo y con algunos aspectos que se iban definiendo de la relación organización y sociedad fueron apareciendo más definiciones que aportaban más características de la RSE como se proponen a continuación, la responsabilidad social del hombre de negocio debe ser proporcional a su poder social (Davis K., 1960, p.71).

Dependiendo de la dimensión de poder que tenga la organización sobre la sociedad conforme a sus actividades (productos o servicios) será de igual forma la dimensión de su responsabilidad con la misma. El impacto que tiene la organización por medio de su desarrollo económico y la relación con los grupos de poder que interactúan con ella, afectan así los propios intereses de la sociedad, por ello los hombres de negocios tienen el deber de contribuir con acciones significantes para una interacción sana (Davis K. 1960).

Otro aspecto crucial en la propuesta de Davis (1960) es el sabio equilibrio entre la responsabilidad que asume y el poder que ejerce el hombre de negocio, ya que si la responsabilidad no es la adecuada conseguirá que su poder social disminuya hasta el colapso de la propia organización. Esto se debe a que si no asume su responsabilidad puede llegar otro agente social para asumirla y este obtendrá el poder que se erosionó del primer agente. De ahí la importancia de asumir una responsabilidad para mantener la legitimidad y a su vez el poder social empresarial.

Un pensamiento que incursionó de forma abrupta dentro del pensamiento de la RSE fue el de Milton Friedman (1962) el cual propuso que la responsabilidad que tenía la organización es solo con los accionistas, cualquier gasto o donación que se hiciera debía tener solo vinculación con las actividades de la organización ya que la empresa libre solo funciona para sí misma. El contexto está en sus orígenes, la empresa es creada con un solo fin (generar riqueza económica para el dueño o los accionistas que intervengan en ella). Aquí hubo un punto de quiebre pues la RSE está relacionada con la filantropía y lo que argumenta Milton Friedman puso en contradicción la idea que se tenía, la responsabilidad social empresarial solo tendría que ayudar a los propios dueños de la empresa a enriquecerse.

Friedman (1970) sostiene que es incongruente por parte de los empresarios defender la libertad de la empresa, al pensar sostener que la responsabilidad social empresarial es una guía que crea un beneficio para la misma. Entendiendo que el fin de la creación de la empresa es la generación de riqueza económica y al interesarse en las necesidades de sus empleados, en reducir el impacto negativo que provoca las actividades de la empresa al medio ambiente o al tratar de eliminar la discriminación laboral, está cayendo en normas impuestas por un régimen socialista. Es decir que esta visión de responsabilidad social es impuesta por el gobierno que limita las acciones libres del mercado, ya que plantea como es que la empresa debe de invertir o gastar sus utilidades y

esto traería como consecuencia que las ganancias de la empresa no fueran libres para los accionistas.

La centralización de la RSE hacia los accionistas que propuso este autor no se definió como un acto de desconcientización por partes los dueños de las organizaciones ya que la RSE se caracteriza por ser de orden voluntario y las acciones son específicas por parte de la organización con la sociedad. Para que los accionistas tuvieran mayor interés en la RSE se tuvo que visualizar a la misma dentro de la estrategia organizacional y así sacar mayores beneficios de ella.

1.4 La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia organizacional

Posteriormente Johnson Harold (1971) propuso otra característica que se debía de tener en cuenta, denominó a la RSE como la sabiduría convencional, esta define el equilibrio de la toma de decisiones en cuestión a los múltiples intereses que tiene la empresa para poder ser socialmente responsable. Esto quiere decir que en vez de que los directivos se concentren en ser eficientes obteniendo ganancias solo para los accionistas, estos deben de contemplar el medio ambiente que rodea a la empresa como son los empleados, los proveedores, las comunidades locales, los distribuidores, etc. para generar mayores ganancias bajo una rentabilidad estratégica.

Figura 1

Esquema de las cuatro visiones sobre la RSE propuesto por Johnson Harold 1971.



Creación propia con base en: Portales, L., & García de la Torre, C. (2012). Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina: Responsabilidad Social Empresarial. En *Responsabilidad Social Empresarial* (pág. 42).

Primera visión: Las organizaciones requieren de un lugar físico dentro de un sistema sociocultural en donde desempeñar sus actividades, estos lugares los delimita con forme a las normas y roles comerciales, a través de la responsabilidad social se busca el fomento recíproco de estos espacios y de la organización.

Segunda visión: Propone que la responsabilidad social guíe a las organizaciones a emplear programas sociales para su propio beneficio, la idea es invertir en la sociedad, visualizar que se puede generar una inversión al interesarse en dichos programas ya que estos proporcionan beneficios a la organización en vez de ser solo una fuga de capital.

Tercera visión: Todas las organizaciones comerciales tienen como objetivo conseguir la mayor eficiencia dentro de un carácter económico pero la responsabilidad social de los empresarios no solo es quedarse con ese enfoque, sino ampliarlo y poner en juego los objetivos de los miembros de la organización,

así como los de la sociedad en donde se desarrolla, esto provocará una reciprocidad de objetivos lo cual provocará una utilidad máxima.

Cuarta visión: Esta visión se centra en las metas de la organización, así como en las del consumidor, éstas son clasificadas por la importancia de los objetivos que contengan. La responsabilidad de las organizaciones cae en la importancia del cumplimiento de estas metas al suponer que al alcanzar el objetivo principal (la eficiencia) las organizaciones se sienten más motivadas para ser socialmente responsables.

Las cuatro visiones propuestas señalan aspectos fundamentales que las organizaciones deben de tener en cuenta para poder ser más eficientes sin caer en una negligencia social al tomar conciencia del entorno que las rodea, debe de existir una profunda empatía con el entorno ya que de él depende (en un carácter social, económico, político, ambiental, etc.) el desarrollo correcto de las actividades que desempeña la organización. De igual forma, el obtener un beneficio al incorporar a la RSE dentro de la estrategia organizacional también conlleva obligaciones sociales.

1.5 La Obligación Social dentro de la Responsabilidad Social Empresarial

Para abordar un análisis más completo de la RSE debemos dejar de lado la filantropía y hacer un punto sobre las obligaciones que esta representa para los empresarios, sobre un carácter social, donde la implementación y el peso se ve reflejada por los ingresos que tienen la organización, entre mayores ingresos, mayor la exigencia de la RSE.

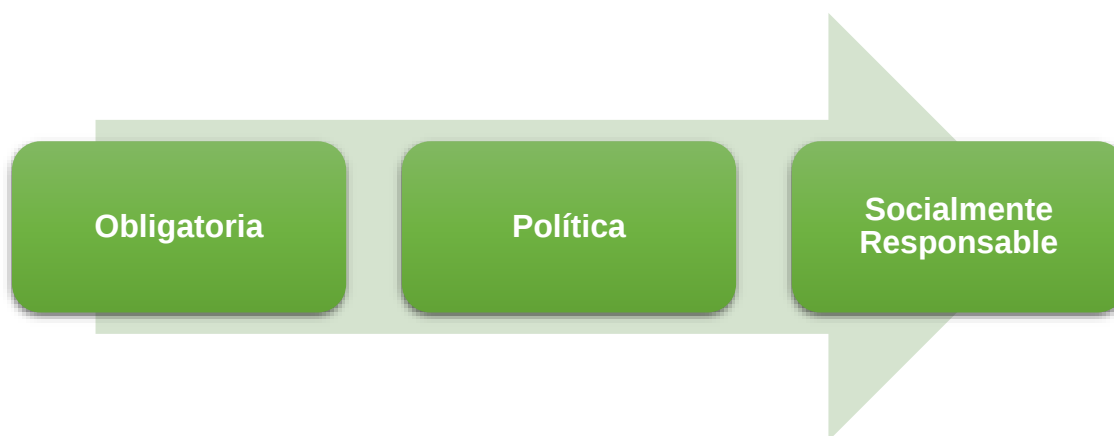
Prakash Sethi (1975) propone delimitar la RS dentro de un marco estructural para poder dar seguimiento y analizar las actividades sociales de las empresas, este marco contiene tanto una clasificación como un significado, dentro de la clasificación se refiere a las categorías por analizar como son las actividades empresariales, estas deben de ser estables por un tiempo prolongado ya que si

las actividades de la empresa cambian por la naturaleza de la misma o por la exigencia social, el esquema de clasificación puede agruparlas para realizar una comparación a través del tiempo. Por otra parte, se refiere al significado como las definiciones globales que puedan ser aplicadas dentro de las empresas como en un sistema social para abordar mejor un análisis comparativo. Este marco tiene la finalidad de hacer una comparación histórica de las actividades que ha realizado la empresa y cómo estas han tenido un efecto social entre la industria y el sistema nacional.

Este autor también propone un modelo de RSE que consiste en tres etapas (como se muestra en la siguiente figura) estas son definidas por la interacción de las obligaciones y las responsabilidades que tiene la organización para desempeñar sus actividades:

Figura 2

Modelo de responsabilidades que tiene la empresa, propuesto por Prakash Sethi.



Creación propia con base en: Portales, L., & García de la Torre, C. (2012). Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina: Responsabilidad Social Empresarial. En *Responsabilidad Social Empresarial* (pág. 43).

En la figura 2, vemos las etapas que determinan las responsabilidades que debe de tener la organización. La primera consiste en una obligación que impone el mercado o el Estado bajo sus propios intereses, el mercado enfocado a una sana competencia dentro de los parámetros económicamente fijados y el Estado para regular las actividades de las organizaciones. La segunda de carácter sociopolítico, esta es fijada por las demandas de la sociedad (donde se desarrolla la organización) las cuales implican los valores sociales que se desarrollan en sí misma. Por último, la tercera, socialmente responsable en esta etapa se busca prevenir los efectos negativos que pueda tener la organización dentro de la sociedad.

1.6 El Beneficio del Acto Voluntario

Robert Ackerman (1976) denotó que la responsabilidad social empresarial no debe de verse simplemente como normas estipuladas (obligaciones) sino al contrario, se debe visualizar como un acto voluntario de las organizaciones. Ackerman (1976) propuso que el significado de RSE era tener una capacidad de respuesta rápida a una demanda social, desde el enfoque self-interest (autointerés), ya que al interesarse más en las problemáticas sociales las empresas pueden generar una estabilidad económica y social, la cual les generaría una mejor rentabilidad. Para ello se requiere tener cuatro criterios dentro de las empresas:

Primero es contar con un liderazgo burocrático, la toma de decisiones debe de venir desde los altos ejecutivos, ellos deberán definir cuál será la respuesta a las demandas sociales. El segundo es en cuestión a las estrategias que se utilizarán para atender las demandas, estas estrategias deben de ser acorde a la estructura organizacional (tamaño, mercado, tecnología, cultura, recursos, etc.) para no caer en la incongruencia o incompetencia respecto al acto social que se llevara a cabo. Tercero es crear una atmósfera de altruismo entre los grupos de interés internos y externos de la empresa, con esto se busca el apoyo mutuo para que la interacción de estos facilite las acciones sociales de la empresa. Por último, el cuarto criterio es ser claros en la planificación, dirección e implementación de

la respuesta que se le dará a la demanda social ya que si esta es confusa puede que el impacto social positivo que se quiere generar se transforme en algo negativo afectando a ambas partes.

Conforme a las obligaciones y al beneficio que se consideran al incorporar a la RSE dentro de la estrategia organizacional, ya se puede deliberar que la RSE funge como una herramienta para lograr los objetivos de la empresa (eficiencia), así poder ser más rentable dentro del contexto mercantil.

1.7 La Responsabilidad de la Empresa con la Sociedad vista como una fuente lucrativa

Archie Carroll (1979) propone un modelo donde define cuatro expectativas de responsabilidad que deben de alinearse con la RSE en algún momento de la vida de la organización, se trata de la responsabilidad económica, legal, ética y discrecional. Este modelo expone de forma más detallada lo que la sociedad espera de las empresas, siguiendo una guía de desacreditación de la RSE propuesta por algunos teóricos, los cuales separan lo económico de lo social, Carroll lo hace de esta manera para hacer ver que estas dos partes no están peleadas y al converger dentro de la empresa se genera una sólida RSE.

La responsabilidad económica es fundamental dentro del carácter social, ya que con la producción de bienes o servicios y su distribución, la organización genera empleos en la sociedad, la segunda responsabilidad que tienen las organizaciones es la de estar al margen con las leyes expuestas por el gobierno, la tercera expectativa se rige por los valores éticos que profesa la sociedad, la organización es responsable de actuar bajo los códigos éticos estipulados por su entorno, la cual define los buenos actos y cuáles no lo son, por último, la cuarta responsabilidad discrecional refiere como la organización utiliza sus recursos para contribuir con la sociedad de la forma que ella misma seleccione.

Las cuatro expectativas se interrelacionan, por ejemplo, cuando a través de las actividades de la empresa se generan empleos (económica) cumpliendo los estándares legales (legal) con una identidad cultural organizacional definida por el entorno (ética) y con ello se ayuda a un sector específico de la sociedad (discrecional). Por otro lado, Carroll (1979) también plantea que no todas las organizaciones tienen el mismo peso dentro de la sociedad ya que esto depende de sus actividades económicas, las dimensiones que pueda alcanzar por medio de su tamaño y como sean aceptadas por la misma sociedad. En este aspecto la Responsabilidad Social debe verse como una oportunidad de negocio con la finalidad de que por sí misma sea una fuente que genere competencia, capacidades, trabajos mejor pagados y el acceso a servicio de salud para el mejoramiento de la sociedad (Drucker P. 1984).

Drucker (1984) inicialmente tomó a la responsabilidad social como una forma de generar ganancias y de crecimiento de las empresas. La idea era que si la organización no produce ganancias esta comienza a declinar y por ende no puede cumplir con las obligaciones que tenga con la sociedad. Con ello se percibe a la RSE de dos formas, de manera filantrópica y una de carácter estratégico, la primera con la visión de mejorar su imagen ante el mercado y la segunda formando un modelo de negocio al incluir las preocupaciones de los grupos de interés, dentro de las actividades que desarrolla la organización como lo son la misión, la visión, los productos o servicios, etc.

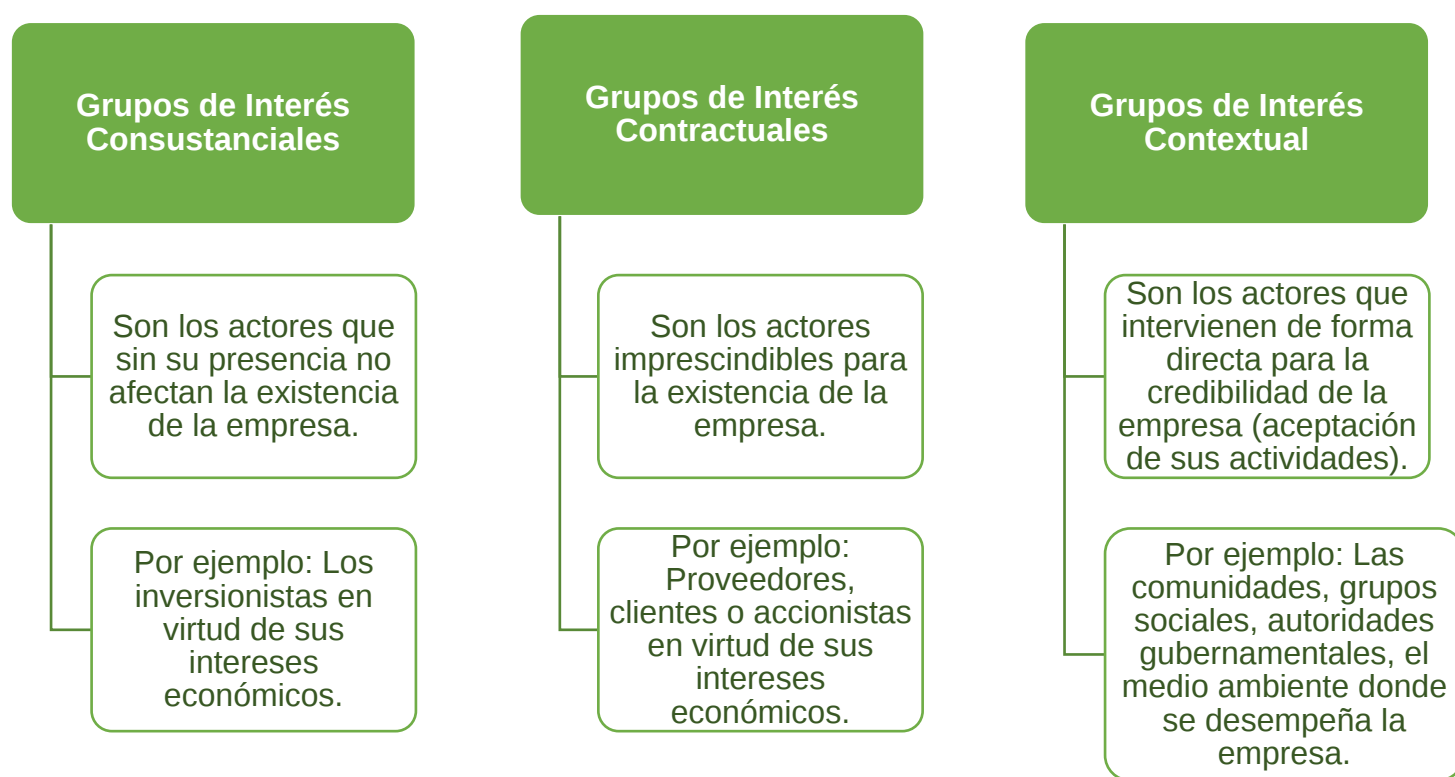
Esta idea de implantar una relación entre el desempeño de las organización y la responsabilidad social empresarial se vincula con el aporte de Edward Freeman (1984) al mostrar a la empresa como un sistema relacionado con la sociedad a través de los stakeholder (grupos de interés), teniendo en cuenta que ellos tiene un impacto ya sea directo o indirecto en las organizaciones, esta relación contrapone la idea de Milton Friedman (1962) al centralizar la atención solo a los accionistas (empresa/dueño), sino ahora la atención debe de ser colateral para todas las partes involucradas dentro de la relación empresa/sociedad.

1.7.1 Grupos de interés (Stakeholders) dentro de la RSE

Se entiende como grupos de interés a los individuos que se ven afectados directa o indirectamente por las actividades que realiza la empresa como es la fabricación de productos y/o servicios, la toma de decisiones por parte de los accionistas, etc. y así mismo también estos individuos pueden intervenir en las acciones de la empresa bajo las mismas circunstancias (Freeman E. 1984). En la actualidad estos grupos interés se clasifican en tres categorías:

Figura 3

Tres clasificaciones de grupos de interés conforme a su interacción con la empresa.



Creación propia con base en: Cajiga J. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (pág. 9).

Esta representación de grupo sirve como guía para que las Empresas puedan integrar mejor los objetivos de los grupos de interés dentro de su RSE para planificar mejor su estrategia, esta es de importancia para generar una gestión estratégica socialmente activa. La idea principal es que se debe de atender las demandas de todos los grupos de interés para poder efectuar mejoras (internas y externas) tanto en las decisiones como en los actos de la empresa con ello se busca disminuir las fricciones latentes en la interacción empresa/stakeholders, logrando un involucramiento colateral sobre la legitimidad congruente de la RSE.

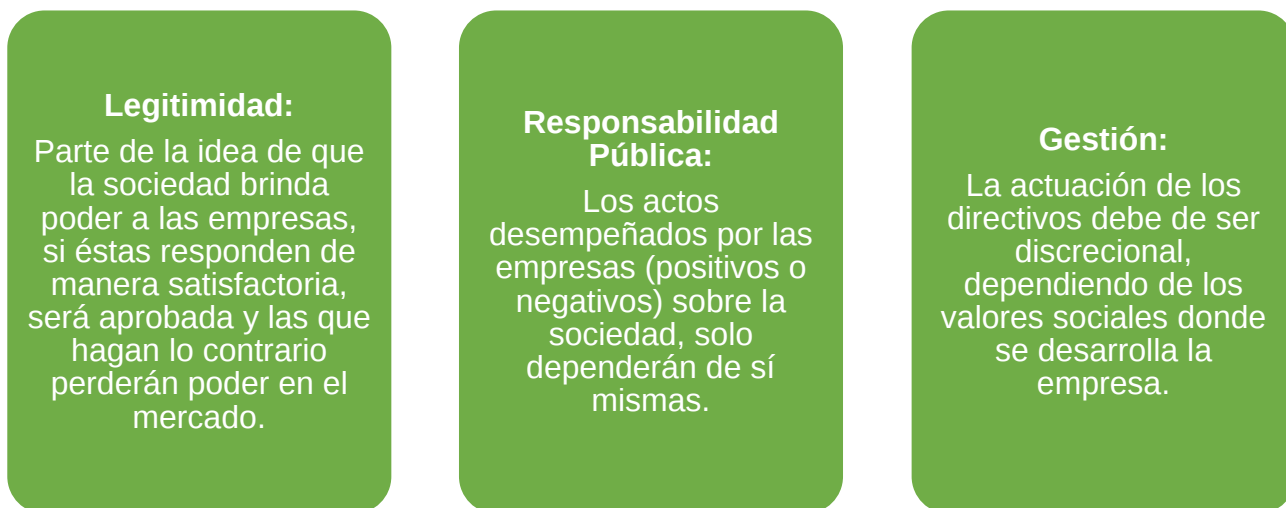
La RSE toma una orientación dentro de la planificación estratégica de la organización sin dejar de lado el carácter filantrópico que está presente como sello distintivo de empatía social, con ello se busca alinear los objetivos de los actores que intervienen de forma directa e indirecta en la relación empresa/sociedad para buscar cumplir la esencia de la empresa (generar ganancias económicas).

1.8 La Administración y la RSE

En 1991 Dona Wood vinculó la RSE con tres principios administrativos, Wood relacionó la RSE con la legitimidad, la responsabilidad pública y la gestión estratégica de recursos para adecuarla mejor dentro de la planeación estratégica de las empresas, puso como referencias la aceptación del mercado por medio de la aprobación de la sociedad (legitimidad), atribuyó en su totalidad la responsabilidad de los actos efectuados a la empresa y dio el carácter decisivo a la misma sobre sus atribuciones con la sociedad, que se muestra en la siguiente figura:

Figura 4

Tres principios utilizados por Wood vinculados a la administración.



Creación propia con base en: Raufflet, E., Portales, L., García de la Torre, C., Lozano J., & Barrera E. (2017). Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial (pág. 6).

Conforme a lo anterior se definió que los actos de la empresa y los problemas sociales se deben agrupar en tres categorías: ambiental, gestión de grupos de interés y la gestión administrativa de la empresa. De ahí la RSE tomó el principio ambiental como una nueva arista dentro de los modelos antes propuestos, resaltando que se deben de reducir los efectos negativos que producen las empresas al medio ambiente sin dejar de ser eficientes.

Aquí se empieza integrar la RSE en la gestión de las empresas, ya no es solo administrar los recursos económicos (buscando la mayor eficiencia) tratando de ser legítimas ante el mercado sino ahora deben de incluir las inconformidades de los grupos de interés (la preocupación por mejorar el medio ambiente, mejorar las condiciones de trabajo, reducir la discriminación laboral, etc.) donde se desarrolla la empresa y así podrán ser legítimas ante el Estado (recordando que la sociedad puede influir en las políticas gubernamentales).

Bajo esa misma forma las empresas ya no pueden tomar como referencia solo a la filantropía para desempeñar la RSE como, por ejemplo, al destinar parte de su capital a obras que no estén ligadas a su misión. Esta acción por sí misma no es una estrategia socialmente responsable porque en realidad las empresas no se hacen cargo del impacto que tiene sus actividades, por el contrario, los actos filantrópicos serían catalogados como una estrategia de marketing por parte de las empresas, buscando dar una buena imagen a la sociedad y a ésta les sigan otorgando una legitimación.

En la actualidad ya no son suficiente los actos filantrópicos por parte de las empresas para poder legitimarse como responsables socialmente, los efectos negativos de sus actividades se han incrementado y cada vez se agudizan más. Los grupos de interés buscan soluciones concretas a estos hechos, a principios del año 2000 se han firmado convenio donde se especifica cómo planificar una RSE adecuada (Libro Verde 2001), así las exigencias por parte de dichos grupos son escuchadas y llevadas a un marco político donde las empresas ponen más atención a los reglamentos y consigo mismo a las demandas sociales.

1.9 Una Cultura Socialmente Responsable dentro en la organización

Se han presentado varias propuestas/sugerencias sobre cómo se debe de llevar a cabo la Responsabilidad Social Empresarial, pero en realidad su implementación está ligada a las formas ideológicas (cultura organizacional) que conlleve cada empresa.

La cultura es un concepto que se ve a través de la perspectiva de cada individuo, puede ser presidida como las costumbres, valores, tradiciones, rituales, etc. En el ámbito organizacional estas visiones sirven para delimitar el clima laboral, la dirección estratégica del personal (valores), donde más fuerte sea la cultura de una organización más eficiente será esta. La cultura organizacional puede ser afectada por los stakeholders a través de su cultura individual la cual entra en fricción con el pensamiento de la organización, esto puede modificar las acciones dentro de la organización de forma positiva o negativa. Por ello la

implementación de valores en la cultura de los miembros de la organización (stakeholders) es de suma importancia para desarrollar una Responsabilidad Social sólida dentro de la organización. Edgar Schein (2004) propone tres niveles de observación para poder analizar la cultura organizacional:

- Artefactos: Son todos los fenómenos que se ven, oyen y sienten (ambiente físico como la arquitectura, lenguaje, tecnología, maneras de dirigirse, demostración de emociones, mitos, historias, ceremonias, rituales, etc.) son fáciles de observar, pero difícil descifrar.
- Creencias y valores: Son los comportamientos de los miembros de la organización, estos son validados e institucionalizados, si estas creencias y valores son congruentes con los supuestos inconscientes de los miembros, estos ayudarán a la cohesión grupal, eso les dará cierta identidad.
- Los supuestos subyacentes: Estas son las relaciones grupales dentro de la organización, la forma de pensar, sentir y actuar que están instituidas ya que estos supuestos son estructurados durante la solución de problemas (cotidianos), en primeras instancias los supuestos fueron los valores que los miembros aceptaron y con el tiempo demostraron su utilidad, transformándose en verdades y pasaron a ser parte de un control inconsciente.

Estos supuestos se dividen en cinco dimensiones:

a) La relación de la organización con el medio exterior (interacción con la sociedad por medio de la misión, visión, productos, servicios o clientes).

b) La naturaleza de la realidad (reglas de comportamiento, uso de lenguaje, tiempo y espacio para el proceso de toma de decisiones, estas se dividen en realidad social y realidad subjetiva).

c) La naturaleza de la naturaleza humana (comportamientos propios de las personas generado por la percepción de las prácticas cotidianas).

d) La naturaleza de la actividad humana (la concepción de la persona con su medio ambiente, proactiva, reactiva o armónica).

e) La naturaleza de las relaciones humanas (legitimidad de las relaciones humanas individuales, comunitarias, cooperativas, autoritarias, etc.).

Con el análisis de estos niveles se busca el poder identificar las herramientas para generar una cultura organizacional sólida y así se puedan integrar mejor las diversas formas de pensamiento de los stakeholders (individuales o grupales) de la organización, poniendo en simetría los valores, la ética y la moral, considerando que esta acción parte del supuesto estratégico de la RSE, al involucrar a las partes internas dentro de las acciones que realizará la empresa para ser socialmente responsable, por otro lado, debemos tener en cuenta cómo está estructurada la organización para facilitar la comprensión de los intereses de la misma y cómo estos se adecuan al plan estratégico y de igual forma como integran el supuesto de RSE.

1.10 La Estructura Organizacional como determinante en la RSE

Para poder estudiar a las organizaciones se requiere conocer cómo están conformadas en su interior y como estas se desempeñan o interactúan con sus similares. La estructura de la organización es una conformación de factores contextuales (tamaño, tecnología, clima organizacional) y de factores de diseño (estrategia organizacional y modelos institucionales) (Hall 1996). Entender mejor cómo es la estructura de una organización se puede ejemplificar como lo propone Hall (1996) con su analogía de la arquitectura, la organización es como un edificio y su estructura, por una parte, es la composición física, como es el techo, los pasillos, las paredes, los pisos, etc., y por otra parte el fin de porqué fue creado ese edificio. En otras palabras, la estructura se ajusta a las actividades que se desarrollan en su interior. Cada edificio es diferente por ende cada estructura organizacional también lo es, pese que tenga la misma actividad, por ejemplo una escuela tiene su estructura identificada para poder concentrar cierta cantidad de alumnos (salones de clases), cierto personal preparado para impartir conocimiento

(actores organizacionales) y un plan para alcanzar sus objetivos (estrategia organizacional), esta estructura será similar a otra organización de la misma actividad educativa, pero completamente diferente, ya que la estructura se puede definir como la esencia de la organización.

El factor estructural está en constante cambio, este se adapta a las exigencias de las organizaciones que interactúan en un campo organizacional determinado, por ello la importancia de conocer y saber cómo se comporta, esto no es fácil ya que existen varios determinantes como son las variables contextuales como el tamaño, la tecnología, el medio ambiente, la cultura, etc. (Hall 1996). Por otro lado, está las variables estructurales como la centralización, especialización, estandarización, formalización y configuración (Pugh 1968). Ante estos se han construido varias teorías como la de contingencia (Pugh 1968), la configuracional (Mintzberg 1989), el institucionalismo (DiMaggio y Powell 1983) etc.

Entender cómo está conformada la estructura de la organización es importante para este trabajo, ya que al descubrir cuál es la esencia de la misma podemos definir algunas de sus acciones tanto éticas como responsables, en el caso práctico se analizará la organización Grupo FEMSA, denotaremos cuál es su estructura y cómo esta interactúa en el campo organizacional, tomando en cuenta la teoría configuracional y el institucionalismo, la primera parte del agrupamiento natural o de las configuraciones (Empresarial, Maquinal, Profesional, Diversificada, Innovadora, Misionera y Política) que Henry Mintzberg propone como el punto de equilibrio interno de la seis partes básicas de una organización (núcleo de operaciones, línea media, tecnoestructura, staff, ápice estratégico e ideología), se entiende que no existe estructura real que se ajuste exactamente a alguna configuración pero la mayoría tiende a acercarse mucho a alguna de ellas. Por otra parte, partimos del institucionalismo propuesto por DiMaggio y Powell (1983), el cual indica que la estructura de la organización se adoptará ha lo instituido en el campo organizacional para obtener legitimidad y el apoyo organizacional del mismo campo.

Entender con base a estas dos teorías, ayuda a comprender mejor cómo se puede definir la estructura organizacional de Grupo FEMSA es importante ya que entenderemos como es que maneja su nivel de responsabilidad social empresarial desde su interior, cómo compagina sus partes básicas para crear una cultura socialmente responsable, así como en su postura en el campo organizacional al indagar si solo se trata de un isomorfismo organizacional para conseguir legitimidad bajo el manto de una empresa socialmente responsable. Teniendo estos parámetros en cuenta, surge la pregunta ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?, lo que vemos a continuación.

1.11 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

El significado de Responsabilidad Social Empresarial no tiene una definición unívoca, como se muestra en todo el recorrido anterior, con el paso del tiempo se van agregando características que la sociedad ve de suma importancia, como la filantropía. Después se propone, desde dentro con un sentido económico, es decir, como solo la generación de utilidades para los accionistas, en otro momento socialmente se percibía a las empresas como fuente de empleos o como generadora de artículos de alta demanda que eran esenciales para la vida cotidiana y en un carácter gubernamental sobre cómo estas eran activadoras de la economía.

Con el paso del tiempo se fueron agregando las demandas de la sociedad las cuales iban surgiendo a consecuencia de las inconformidades que presentaban contra las empresas, como el daño que producía la distribución desmedida de algunos de sus productos, por ejemplo el tabaco y alcohol (Carnegie 1889), ya que por un intento de vender en grandes cantidades no mencionaban las consecuencias negativas que estos productos pueden traer para la salud, las demandas por mejores condiciones laborales o el planteamiento de reducir la contaminación que generan sus actividades empresariales.

Bajo estas perspectivas el concepto de RSE cambia, la lógica recae en que los modos y las costumbres sociales se modifican con el paso del tiempo y también depende del lugar donde se plantea la RSE por ejemplo la demanda de mejores condiciones laborales. Hace doscientos años era normal ver a niños menores de 10 años trabajar en empresas que los ocupaban para hacer maniobras que los adultos no podían realizar por sus dimensiones corporales, era hasta bien visto este tipo de contrataciones infantiles ya que al final de cuentas estos colaboraban con la economía familiar, ofrecían un sustento extra dentro de una economía socialmente precaria, pero hoy en día ya no es aceptable el trabajo infantil, los valores sociales han cambiado y la exigencia de una responsabilidad ha llegado al punto de crear políticas gubernamentales que vigilen la integridad de la empresa y si esta no se apega a dichas normas puede afectar a su propia sustentabilidad a través de multas estipuladas por el mismo gobierno.

En la actualidad también se exige una inclusión sobre los actores que integran las organizaciones (la no discriminación por género) algo que antes ni se pensaba o en cierto grado la discriminación era normalizada por la misma sociedad. La RSE ha integrado estos parámetros para estar en congruencia con las exigencias de su entorno y al mismo tiempo le ha dado a la empresa una legitimidad social ya que ha demostrado que los grupos de interés tienen un fuerte peso (de forma directa o indirecta) en los objetivos organizacionales. Bajo este argumento se han creado organizaciones que regulan el comportamiento de las empresas (hablando de su RSE) para que estas no caigan en una hipocresía organizacional.

1.12 Organizaciones encargadas de la planificación de la RSE

Se han creado organismos como el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en México, la Unión Europea que fomenta la práctica de la RSE pactando parámetros para calificar su desempeño y evaluando su constante innovación (esto lo hace a través de decretos que se encuentran en el Libro Verde, firmado en Lisboa 2000), el Instituto Ethos en Brasil, el Instituto Argentino de RSE, etc., con la finalidad de dar seguimiento a las empresas, que se dicen socialmente

responsables, estos son los que certifican (legitiman) a la empresa bajo los parámetros que exponen, algunos organismos definen a la RSE.

La Comisión de las Comunidades Europeas define a la RSE como:

Una integración voluntaria por partes de las empresas para cubrir las preocupaciones sociales y del medio ambiente en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores. (Comisión Europea 2011)

La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. (Libro Verde 2001)

En México la AliaRSE¹ entiende a la RSE como:

Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Cajiga J. 2002)

Al analizar las definiciones expuestas por estos organismos tenemos que la actividad de la RSE es de forma voluntaria, existen normas gubernamentales que pueden impactar sobre las actividades de la organización, pero no hay una ley que las obligue a ser socialmente responsables.

La RSE debe de ser congruente con sus acciones de forma interna como externa, por ejemplo, si la organización predica o manifiesta a la sociedad que uno de sus mayores retos es disminuir la discriminación laboral, no sería coherente que dentro de sí misma los puestos gerenciales sean solo ocupados

¹ La Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México

por un solo género o que no integren dentro de sus filas comerciales a personas de la comunidad LGBT².

Por otro lado, la RSE debe de ser totalmente clara e íntegra, manejar un grado de ética óptimo, para ello se debe de alinear con los valores sociales que se dicten en ese momento, ya que los buenos actos por partes de la organización serán juzgados por la sociedad, bajo esta premisa puede ser ambigua la forma de exigir el buen funcionamiento bajo una buena ética. Para esto las políticas gubernamentales puede servir como parámetros aunados a las demandas de la sociedad, con ello las organizaciones pueden hacer un juicio y sobrellevar los actos éticos que no afecten sus propios intereses llevando así una RSE acorde a los objetivos y propuestas de la sociedad.

Se puede entender a la Responsabilidad Social Empresarial como la forma de actuar ética y moralmente de la organización sobre las acciones que emplea para poder sobrevivir dentro del mercado (hablando con fines lucrativos) o para darle sentido a su misión y visión (hablando sin fines lucrativos), asumiendo que la responsabilidad es un acto de voluntad y como tal no existe una obligación sobre ella, la única forma de tener un cierto control sobre esta forma de actuar por parte de la organización es a través de la sociedad en donde se desarrolla, conseguir legitimación social es la herramienta para monitorear la actividad empresarial.

Por ello el peso que tiene el medio en donde se desarrolla la organización es fundamental para la sobrevivencia de esta, ya que impone los valores sociales que debe de tomar la organización como guía de su propio comportamiento y es también el que juzgara los actos realizados (como buenos o malos) fijando un nivel de ética que evalúa a la RSE.

² Denomina de forma inclusiva a los individuos o comunidades que se identifican como lesbianas, gay, bisexuales o transgénero.

1.13 La Ética como base de la Responsabilidad Social Empresarial

Drucker (2000) consideraba que la ética empresarial tomó mayor poder en la administración y en el mundo organizacional actual, las acciones de ejecutivos, empresarios y trabajadores son públicas y por ende podrían ser juzgadas, analizadas, discutidas y cuestionadas. Es por eso por lo que se les exige un comportamiento ejemplar, una acción a seguir. De realizar o tomar decisiones ambiguas que vayan en contra de los ideales sociales, caerían en una hipocresía organizacional.

Por lo que plantea tres ámbitos éticos fundamentales sobre lo que se debe de tomar en cuenta para estructurar la ética empresarial:

- a) Las reglas universales y generales de conducta.
- b) La definición clara de las relaciones de interdependencia.
- c) La construcción de organizaciones éticas (crear empresas mutuamente benéficas).

Estos tres planteamientos los deben de llevar a cabo los tres actores que cumplen un papel vital para la organización quienes son los empresarios, los gerentes y los trabajadores.

Drucker (2000) involucra de gran manera a los ejecutivos y gerentes dado que, para él, el único grupo de liderazgo grande en nuestra sociedad son las organizaciones quienes deben, por propia iniciativa, crear conciencia y acciones que tengan que ver con la responsabilidad social ya que supone que si ellos no ejercieran de cierta forma el cambio difícilmente la población se involucraría. Por eso, la responsabilidad social de las organizaciones no consiste únicamente en la filantropía sino en que en la toma de decisiones se tengan presente los intereses de todos los afectados (directa o indirecta) por ella.

Derivado de lo anterior debemos de considerar la dimensión ética para comprender mejor lo que es la RSE, sin duda hablar de ética es entrar en un terreno sumamente complejo por lo cual no se ahondara en el tema en este trabajo, pero se recuperan algunos aspectos como referentes organizacionales, para poder comprender cómo la ética es una parte fundamental de la RSE.

Adela Cortina (1994) propone rasgos importantes a analizar:

1) La ética es un saber: Esto significa que la ética tiene bases sólidas para seguir un método, avalado por autores que han estudiado el tema a profundidad y certifican la existencia de la disciplina.

Podemos argumentar que quien profese la ética es quien ha estudiado el tema y al ponerla en práctica esta se puede enseñar e institucionalizar.

2) La ética es una actuar: Sabemos que la ética es una disciplina teórica y al momento de llevarla a la práctica puede no ser igual a lo planteado, pero no por ello significa que es errónea, la ética es más práctica y se va definiendo con el actuar del hombre.

Bajo estas consideraciones podemos argumentar que pese el actuar no sea como se espera no implica la legitimación del hecho, por ejemplo, sabiendo que es ilegal confabular contra el medio ambiente y aun así un nicho de empresas se organice y extraigan recursos naturales sin el consentimiento del gobierno para minimizar los costos de producción. Es un hecho que no debe de ocurrir, pero si ocurre no es aceptado como buen acto o que varias organizaciones conjuguen un plan para llevar a cabo acciones no éticas no hace que las acciones se vuelva positiva. Por ejemplo, que se confabule un grupo y elabore un plan grupal para tirar sus desperdicios en el océano (sabiendo que con ello se contamina el agua) si bien varias organizaciones podrían estar de acuerdo y realizar el acto, esto no hace que la acción sea válida, por el contrario, es un acto contra la naturaleza y la sociedad contrarios a diversos principios éticos.

3) La ética como un modo racional: Esto quiere decir que los actos éticos deben de ser congruentes con las acciones de los individuos, las preguntas claves para entender la racionalidad serían ¿Quién dicta las formas correctas de ser de los actos?, ¿Quién determina que es bueno y que es malo?

La argumentación de una racionalización amplia es una cuestión sumamente subjetiva, porque al determinar o asegurar que solo existe una verdad de lo que es correcto (lo que está bien hecho) es un acto impuro ya que la percepción de los individuos no es la misma. Y se complica más al coexistir dentro de una organización, donde se entrelazan varias formas de pensamiento (individuales y grupales) que al final se rigen por una suposición racional que emite la organización, poniendo en dilema la propia racionalización de los actores que interviene en ella.

Si bien la formas de pensar son determinadas por la cultura de donde provienen cada individuo, esta se va modificando al entrar a una organización, donde las formas de pensamiento se van modificando en la búsqueda de un bien común, esto no quiere decir que el individuo pierda la identidad al entrar a una organización (Arellano 2020), pues el guarda aún su criterio propio, el cual determina su nivel de racionalidad, pero el cual en ocasiones sede para alcanzar sus propios objetivos.

Por ende, la ética es racional relativa, esto es porque requiere de un grado de racionalidad, la que el individuo profese como consecuencia de su propio pensar y de los criterios obtenidos por los demás individuos que se congregan en un determinado lugar, buscando un fin común.

4) La ética como conjunto de nuestra vida: La ética no solo aplica en el ámbito organizacional o en la toma de decisiones empresariales, sino que es una parte primordial de la vida cotidiana, debe tomar sentido de los actos que realizamos día a día y no solo de una forma individual sino también de carácter social, económico, político, etc.

Estos puntos nos sirven como referencia para entender mejor cómo integrar a la ética dentro del contexto de una responsabilidad social donde su importancia es la forma del cómo actuar ante las diversas contingencias que pueda presentar la organización. Los actos que deben ser o no éticamente correctos son un parámetro que los empresarios deben de tener en cuenta para poder emitir un juicio sobre las decisiones que afectarán tanto a la organización como a la sociedad que la rodea.

Por ello no se debe ver a la ética como sinónimo de altruismo, si bien es claro que hacer actos positivos, buenos o incluso heroicos apuntan como un acto aprobado por la sociedad debe quedar claro que la característica primordial de las empresas es la generación de riqueza. Entonces este acto de conveniencia propia de la organización no se debe juzgar como un mal hacer o un acto que va en contra de la sociedad, sino por el contrario, al implementar una responsabilidad social se estaría implicando la búsqueda de interés propio aunado con lo que la sociedad determina como un buen acto dentro los parámetros convenientes para la empresa, por ello se debe de tener en cuenta que los tiempos cambian y con ello los ideales socialmente aprobados.

1.14 La visión de la Responsabilidad Social Empresarial en tiempos modernos

Para las organizaciones el poder planificar una Responsabilidad Social Empresarial es compleja ya que deben de tener un alineamiento con las demandas que impone la sociedad y seguir su propio interés económico, para ello la visión de hacer a la RSE rentable va de la mano al incluir a nuevos actores, por parte de organizaciones realmente preocupadas por los problemas que aquejan a la sociedad o por el sector público.

La visión es el desarrollo sustentable, que consiste en cuidar los recursos naturales que se explotan (a través de la actividad principal de las empresas) a través de normas internas, planes sociales (conforme a las políticas gubernamentales), crear organizaciones alternas que su principal función sea salvaguardar dichos recursos o patrocinar a las que ya existen, etc. Como es el

caso de la organización Coca-Cola México, la cual recauda el agua residual de sus operaciones para reutilizarla en los procesos de limpieza o como en 2021 que destino la cantidad de 1.7 millones de pesos para la construcción de cuatro humedales, los cuales abastecerán a comunidades del Baja California, Estado de México, Jalisco y Quintana Roo.³

Por otra parte, en el sector privado donde se encuentra un mayor acercamiento con los grupos de interés, la RSE retoma sus preocupaciones y demandas para así poder planificar las acciones que tomará la empresa buscando una estabilidad social. Cabe mencionar que bajo este modelo se encuentra una simpatía social (estrategia de mercadotecnia), retomando el ejemplo anterior la organización Coca-Cola México, pone atención a las minorías con la apertura de los cuatro humedales les brindará empleos a los pobladores, esta acción traerá la reactivación económica de la región. Por otro lado, busca capacitar a las mujeres de la localidad para integrarlas a proyectos futuros de Coca-Cola México, con estas acciones se les garantiza un nivel de vida mejor.

Bajo este enfoque las organizaciones han tomado de referencia las carencias que presenta la sociedad con la intención de ayudarlas, estas demandas por parte de la comunidad se han convertido en prioridad para la planificación de su RSE.

1.15 RSE en México

La responsabilidad social empresarial (RSE) en México se encuentra en una etapa de expansión en toda la república en comparación con el avance que tienen otros países. En el año 2001 nació el organismo AliaRSE (la alianza para la Responsabilidad Social Empresarial) a través del interés por seguir progresando con asuntos relacionados de la conferencia sobre la Responsabilidad Social Empresarial que se realizó en la CDMX, donde resaltaban algunos integrantes del comité como las principales organizaciones empresariales de México, la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el

³ Coca-Cola México 2020

Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación de la Unión Social de Empresarios de México (USEM), el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), entre otros.

La AliaRSE tiene como objetivo es promover la RS en las organizaciones empresariales en México, reafirmando los conceptos, lineamientos, parámetros, buscando formas de hacer mejores usos de ella, creando un verdadero compromiso por partes de sus integrantes, esto a través de juntas mensuales para monitorear los cambios relevantes, ajustes, o nuevas visiones que se dan alrededor de la RSE para que las organizaciones que acudan a ella estén actualizadas y que esto las guíe a una mejora continua.

Para hablar de RSE en México también debemos mencionar a un integrante de la AliaRSE en particular, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) creado en 1988 es una asociación de organismos, organizaciones y personas con la finalidad de habilitar y activar la responsabilidad social ciudadana para generar un valor social. El CEMEFI proporciona una certificación a nivel nacional e internacional a las empresas que cumplen con sus estándares de lo que conlleva una RSE.

En el año 2000 el CEMEFI creó un programa de Filantropía Empresarial donde se reconocieron las “mejores prácticas” de RSE, pero es hasta el año 2005 cuando se publica la norma llamada Directrices para la Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, con clave NMX-SAST-004-IMNC-2004 en la que se establecen lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de Responsabilidad Social en las empresas con el fin de mejorar su desempeño social.

Por esta razón es que se considera que en México apenas se está introduciendo la RSE y que cubre muy poco todavía, por ejemplo, en el año 2009 únicamente 750 empresas entre grandes, medianas y pequeñas han obtenido el diagnóstico de Empresa Socialmente Responsable, fuera de esta percepción local, existe la norma ISO 26000 que sirve como guía para las empresas de cómo llevar a cabo su RS acorde a los estándares pactados a nivel mundial.

1.15.1 Norma ISO 26000

¿Qué es la norma ISO 26000?, antes de dar respuesta a la pregunta será prudente saber los que son las normas ISO y como es que surgen.

Las normas ISO tienen origen en la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), el objetivo principal de dichas normas son las de unificar los estándares industriales. El 27 de febrero de 1947 ISO (con sede en Ginebra, Suiza) comenzó oficialmente sus labores, se trata de una organización no gubernamental formada actualmente por 162 países. A partir de este año se han creado más de 19,500 normas con relación a diferentes áreas encontradas en la industria.

La norma ISO 26000 es la encargada de ofrecer la guía sobre cómo configurar una Responsabilidad Social (RS), esta marca las pautas tanto del sector privado como del público, sin importar el tamaño de la organización y aplica para todo tipo de organizaciones, tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo. Esta norma es de carácter voluntario, por ello no se considera una norma de certificación como la norma ISO 9001.

La norma ISO 26000 propone siete materias fundamentales⁴:

Figura 5

Siete materias fundamentales sobre la RSE de la norma ISO 26000.



Creación propia con base en:
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf.

⁴ La numeración indica el capítulo de la Norma ISO 26000

Estas materias son interdependientes, es decir una no desencadena a la otra y al cubrir los requisitos de una no significa que esté funcionando de forma correcta en las demás, como se mencionó anteriormente estas son de carácter voluntario por ello la organización se puede enfocar en la materia que considere óptima para su plan estratégico o para satisfacer la demanda social de su entorno. Esta norma tiene como guía:

Figura 6

Guía propuesta de la norma ISO 26000 para establecer una RSE.

ISO 26000	Conceptos, términos y definiciones de Responsabilidad Social.
	Antecedentes, tendencias y características de la Responsabilidad Social.
	Principios y prácticas de la Responsabilidad Social
	Materias fundamentales y asuntos de Responsabilidad Social.
	Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable dentro de la organización, a través de sus políticas y prácticas.
	Identificación y compromiso con las partes interesadas.
	Comunicación de compromiso, desempeño y otra información relacionada con la Responsabilidad Social.

Creación propia con base en:
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Esto fortalece la práctica de la RSE de las organizaciones, brinda las armas necesarias para que esta práctica sea competitiva y este dentro de los parámetros de una estrategia corporativa, tomando en cuenta las normativas gubernamentales y las demandas sociales, con bases sólidas desde los antecedentes de la RS hasta las actualizaciones que se dan ante las problemáticas que se presentan día a día, como es el cambio climático. Esta norma es de carácter internacional, pero también hay institutos regionales que se encargan de dar seguimiento a la RSE, como en Brasil (Instituto Ethos), Argentina (Instituto Argentino de RSE) o México (Centro Mexicano para la Filantropía).

Conclusión

La definición de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) depende de los valores sociales que predominan en la época y en el lugar donde se haga el análisis de la RSE, ya que con el paso del tiempo el pensamiento de la responsabilidad que tienen las organizaciones ha cambiado y han aumentado las demandas civiles por parte de la sociedad, por ello es bueno tener presente que la definición que se plantea puede ser que se modifique en los próximos tiempos.

La RSE parte del supuesto de un acto voluntario, ético y con fines filantrópicos, que colabore para maximizar los objetivos empresariales y así mismo con los de la sociedad, si bien estos actos caen en la singularidad de una percepción derivada de una subjetividad, por parte de los empresarios, para normalizarlos existen organismos, como la AliaRSE, el Cemefi, etc. (en el caso de México) o como la Unión Europea a través del Libro Verde, la Norma ISO 26000, etc. (a nivel internacional), los cuales marcan parámetros para determinar qué actos desembocan una RSE satisfactoria para las demandas socialmente activas.

La RSE no solo es un cumplimiento moral y ético por parte de las organizaciones para con la sociedad, sino es una herramienta que compone la planeación estratégica de las organizaciones. La RSE bien aplicada puede mejorar la eficiencia de la empresa, otorgarle legitimidad en el mercado, credibilidad social y estabilidad política.

CAPITULO 2

2. La Responsabilidad Social Empresarial bajo la administración del CEMEFI en México

En este capítulo abordaremos cómo se percibe la RSE en México y como esta se debe ajustar en la estrategia organizacional de las empresas que pretenden lograr una legitimidad, mayores oportunidades y una exclusividad que le permita la preferencia del mayor público posible dentro del campo organizacional. Esto es posible en México a través de un distintivo que otorga el Instituto CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía), veremos cuales son los requisitos de la convocatoria para que las empresas se postulen y así logren conseguir la presea de Empresa Socialmente Responsable (ESR), la cual le otorga un estatus entre las demás organizaciones.

Se analizará los rubros (Ambiental, Social, Gobernanza, Contexto Global) que el CEMEFI establece como de necesario cumplimiento para que una empresa sea socialmente responsable y así distinguirlas con el distintivo, estos parámetros se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, por otra parte también se verán las obligaciones y beneficios que traen consigo dicho distintivo, ya que lo que buscan las empresas con este es la legitimación de sus acciones al producir sus productos y/o servicios directamente con los stakeholders que intervienen de forma directa o indirecta en ellas.

Bajo esa postura nos centraremos en la responsabilidad social en el ámbito ambiental, en específico en el cuidado del agua, lo abordamos de forma relevante como un elemento vital para la vida, y lo destacamos como un elemento fundamental que las empresas usan para sus sistemas de producción, se señalan algunos ejemplos que muestran cómo organizaciones han atentado contra este recurso, ya que en los últimos años en México se ha visto la escasez del mismo, además de ubicar su postura empresarial ante esta crisis ambiental.

2.1 Visiones de la RSE en México

El comportamiento de los agentes de mercado, es decir, las empresas, no son sujetas al escrutinio público, como si ocurre con las instituciones de gobierno. Uno de los argumentos, sino es que el único, que se aduce es que se trata de entidades privadas sometidas a regulaciones de ley. Sin embargo, más allá de esta aseveración, las actividades que realizan pueden conllevar efectos negativos. Uno de esos efectos, nada novedoso, pero si altamente reconocido en las últimas décadas, es el relativo a los impactos producidos en la naturaleza al afectar el medio ambiente. Ante esta realidad se construyen opciones para mostrar el vínculo de las actividades empresariales y su importancia para la sociedad. De esta manera en los últimos años hemos sido testigos de la aparición de la llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México, como una medida estratégica dirigida a crear y mostrar una imagen de las organizaciones, sobre todo las empresas, favorable ante la opinión pública e impactar favorablemente en su espacio de negocios, por ejemplo, para la distribución de sus productos o servicios. Lo que no garantiza el apego y cumplimiento de los supuestos normativos de lo que realmente es una buena gestión RSE, esto es porque en la actualidad se la ve más como una actividad de relaciones públicas, para mostrar un rostro amable a la sociedad.

Más allá de lo anterior, es relevante conocer cómo se define y se asigna contenido a la RSE y en este sentido, hemos vuelto la mirada al Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), como una organización orientada a desarrollar acciones de orden altruista y desde esta lógica ha orientado parte de su actividad al tema de nuestro interés, la RSE. En este sentido nos abocamos a revisar los parámetros y criterios que el CEMEFI propone para catalogar y distinguir a una organización por una buena práctica de RSE a través de la certificación o acreditaciones que ofrece y tomarlos como referente para analizar, más adelante, un caso concreto.

2.2 La certificación por parte del CEMEFI

Como lo mencionamos en el primer capítulo el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es una organización privada no lucrativa, creada para habilitar y activar la responsabilidad social empresarial generando así un valor social a través de la filantropía y la participación ciudadana para la misma sociedad. Entre sus certificaciones más destacadas están la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia (AIT) que evalúa las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para motivar la confianza a través de la visibilidad de sus aportes a la comunidad ya que garantiza la transparencia de sus actividades dentro de la sociedad.

De igual forma contribuye en fortalecer tecnológicamente a las organizaciones, colaborando con la Institución Techsoup Global en el proyecto OSC Digital, que consiste en donaciones tecnológicas para ayudar al desarrollo de las OSC mexicanas. También cuenta con varios espacios recreativos que fomentan la responsabilidad de las organizaciones privadas como es el programa Caracol de Plata donde se trata de concientizar los canales de comunicación que tienen dichas organizaciones, guiarlos para profundizar sobre los problemas de la sociedad y fomentar soluciones que benefician a ambas partes, además ayudar a las OSC para difundir sus tareas y con ello poder crear alianzas para fortalecerlas. Sumando de igual forma programas de voluntariado donde se trata de crear una conciencia sobre la sociedad y que esta puede influir sobre las decisiones de las organizaciones.

El CEMEFI proporciona un Distintivo de ESR (Empresa Socialmente Responsable) a las empresas que estén interesadas en aumentar su valor social ante la comunidad, este es un proceso sistemático que evalúa el compromiso de una organización con su responsabilidad social. Este proceso se basa en indicadores ambientales, sociales y de gobernanza, y cumple con la legislación nacional y normativas internacionales. Las organizaciones que buscan obtener este distintivo deben someterse a un seguimiento continuo de sus actividades, lo

que les permite acreditarse como empresas socialmente responsables y diferenciarse de otras organizaciones a nivel nacional y en América Latina.

Este Distintivo proporciona a la empresa un estatus entre las demás organizaciones dentro del campo organizacional que no cuentan con tal distintivo, garantiza que tiene la voluntad de responder socialmente por las actividades que desarrolla, dentro del ámbito sustentable de sus recursos y también responden ante las demandas de la comunidad en donde se desarrolla. Esto le permite mejorar su imagen pública y fortalece el consumo de sus productos o servicios por medio de una demanda responsable, se puede visualizar en una mercadotecnia socialmente responsable ya que hoy en día la mayoría de los consumidores buscan a las organizaciones con este distintivo, pues las consideran de un alto valor social y también este distintivo puede crear alianzas económicas ya que los grupos de inversión las consideran como una buena opción para invertir, por la credibilidad que manifiestan dentro del mercado.

2.3 Proceso para obtener el Distintivo ESR

Las organizaciones buscan obtener este distintivo para fortalecer su estrategia, alineando sus objetivos según los 4 parámetros del CEMEFI (Ambiental, Social, Gobernanza, Contexto Global). Estos objetivos están en constante evolución, pero siempre se basan en los cuatro criterios que se traducen en nueve ámbitos para la convocatoria 2023, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Estos puntos se reflejan en el decálogo del CEMEFI.

Figura 7

Decálogo Empresa Socialmente Responsable. Las empresas pueden adecuar, adoptar y publicar el Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable.

-
1. Promueve e impulsa una cultura de competitividad responsable que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
 2. Hace públicos sus valores, combate interna y externamente prácticas de corrupción y se desempeña con base en un código de ética.
 3. Vive esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana.
 4. Promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
 5. Respeta el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
 6. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
 7. Identifica y apoya causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
 8. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
 9. Participa, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones y/o gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas sociales de interés público.
 10. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Creación propia con base en: DECÁLOGO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE, CEMEFI
https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogo_esr.pdf.

Lo que se busca en este decálogo es dar a conocer las reglas básicas que se exigen para obtener una responsabilidad social empresarial en congruencia con los objetivos del CEMEFI y de los parámetros mundiales. Trata de crear una cultura de filantropía entre la empresa y la sociedad, sin dejar de lado los objetivos primordiales de cada uno, por parte de la empresa es la acumulación de capital, al igual que la sociedad busca su bienestar común. Robert Ackerman (1976) establece o señala espacios donde las organizaciones no deben de ver como una obligación a la RSE sino adecuarla en su estrategia e incorporarlo con los objetivos de la sociedad.

El decálogo del CEMEFI promueve un enfoque de liderazgo más humano, dejando de lado la rigidez burocrática de la estructura organizacional. Busca la participación y colaboración de todos los actores involucrados en el desarrollo de la organización, tomando decisiones que promuevan la solidaridad y la responsabilidad social efectiva. Esto también fortalece la RSE tanto en el plano interno como en el externo, al hacer partícipes a empleados, accionistas, clientes, grupos sociales, proveedores y autoridades gubernamentales. Además, se enfoca, señala la organización (CEMEFI 2023), en respetar, proteger y ayudar al medio ambiente, tanto en los procesos operativos de la organización como en respuesta a las demandas de la comunidad. Impulsa soluciones reales que aborden los problemas desde la raíz, en lugar de soluciones superficiales.

De igual forma normativiza la ayuda a causas sociales (como parte de la planeación organizacional) invirtiendo recursos, como tiempo y dinero para ayudar a las comunidades, también se pueden crear alianzas con otras organizaciones que estén certificadas bajo el mismo sello distintivo para crear una sinergia de acciones enfocadas en detallar su participación para el bien de las comunidades. El logro de este objetivo genera un mayor sentido de empatía entre los actores tanto internos como externos de la organización, lo cual promueve su involucramiento de manera voluntaria y duradera. Se busca crear una motivación intrínseca que impulse su compromiso. Además, se establece la transparencia como un requisito fundamental, lo cual representa una lucha contra la corrupción

y previene posibles desintereses una vez obtenido el distintivo de responsabilidad social.

2.4 Sobre la Convocatoria CEMEFI para la certificación ESR 2024

La convocatoria se abre para las empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y cámaras empresariales con excepción de las instituciones: 1) que su giro involucre la venta de tabaco, apuestas, entretenimiento exclusivo para adultos o productos bélicos (armas, explosivos, municiones, etc.), 2) si la organización está en alguna situación controversial de carácter público, la cual puede poner en tela de juicio su integridad, honor y su responsabilidad social, 3) Organizaciones con un proceso legal activo en contra de su responsabilidad social, 4) Organizaciones paraestatales. Las organizaciones que pueden participar se clasifican por su tamaño y por el sector al que pertenecen, esto se hace conforme a los estándares de la Secretaría de Economía, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 8

Tabla correspondiente al tamaño considerado de la organización por el número de empleados que intervienen en ella.

Sector	Grande
Agropecuario	Mayor que 100 empleados
Industria Manufacturera	Mayor que 250 empleados
Minero y Extractivo	Mayor que 250 empleados
Construcción	Mayor que 250 empleados
Comercio	Mayor que 100 empleados
Transporte y Comunicación	Mayor que 100 empleados
Servicio	Mayor que 100 empleados

Creación propia con base en: Convocatoria del Distintivo ESR, Empresas grandes 2023 (pág. 10).

Estas también deben de cumplir con requisitos tanto legales (cumplir estándares de su constitución de forma legal, estipulada por el Estado) como administrativos (que se derivan de la misma convocatoria), como lo son a) Una carta en formato libre donde declaren que conocen el Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable del CEMEFI y estar de acuerdo en acatar el principal motivo por el cual quieren obtener el Distintivo ESR, esta carta no debe ser mayor a una cuartilla y debe estar firmada por el representante legal de la organización,

b) Comprobante del pago, este pago dependerá de cómo se quiera postular la empresa (individual o grupal), c) La constancia de situación fiscal emitida por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y d) El logotipo de la empresa.

El pago por participar en la convocatoria recae tanto en el tamaño y el sector de la organización así como en la modalidad que elija de manera individual donde solo puede participar una razón social y o de forma grupal según las siguientes condiciones: a) Grupo Corporativo: esta modalidad es para las organización que fungen como corporativos y por ende cuentan con más de una razón social, en este apartado sólo podrá registrar hasta dos razones sociales, si es que cuenta con una tercera esta se considerara una empresa adicional al corporativo, b) Grupo Sede: Son las organizaciones que por su giro (sucursales, plantas de producción) se encuentran en varios puntos geográficos pero que poseen la misma razón social y c) Grupo Miembros: Para las organizaciones que ya cuentan con el distintivo ESR (vigente) y que quieran agregar otra razón social de la misma institución. Estas modalidades grupales son para obtener el beneficio de descuento en la cuota, ya que cada razón social o sede deberá hacer su registro individualmente.

Como podemos observar las empresas deben emplear por lo menos a 100 personas y cumplir una serie de requisitos además del pago de cuotas específicas, todo esto muestra el valor concedido a la obtención de un certificado-aval para las empresas de compromiso social, es una especie de aval mercantilizado el ofrecido por él CEMEFI, esto nos hace preguntarnos sobre la relevancia ética de la RSE. El monto de las cuotas es significativo, pues cierra la posibilidad de acceder a la misma convocatoria a empresas pequeñas, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 9

Monto de cuotas para participar en la Convocatoria para la obtención del Distintivo ESR 2023.

Tamaño	Modalidad	Costo de la Inscripción
Grande	Empresa Individual	\$ 81,000.00
	Corporativo	\$ 136,000.00
	Empresas Adicionales al Corporativo o Sede	\$ 60,500.00

Creación propia con base en: Convocatoria del Distintivo ESR, Empresas grandes 2023 (pág. 11).

Esos montos solo aplican para la convocatoria del 2024 para empresas grandes, y cabe mencionar que solo funge como un requisito ya que si la organización no culmina con el proceso no se les reembolsará ese monto pagado. También, dentro de los pagos existe dos rubros que el CEMEFI propone adicionalmente, uno como medida de ayuda y jubilo, que es la Retroalimentación con un costo de \$ 5,000.00, consiste en una reunión con un evaluador certificado en materia de RSE por parte del CEMEFI y con el responsable de la organización que participó en el proceso para la obtención del distintivo ESR (sin importar si obtuvo o no el distintivo), para revisar los resultados de la evaluación y la calidad de sus evidencias documentadas, esta ayuda es para incorporar de manera sustancial la RSE de la organización al modelo de negocio, con bases en los datos del sector que pertenezca la organización.

Al conseguir el Distintivo ESR las organizaciones son acreedoras de una estatuilla representativa por dicho logro, estos símbolos son producidos por artesanos Wixaritári (huicholes) de la comunidad de Mezquitic, Jalisco. A través de este acto de filantropía, señala el CEMEFI se busca dar difusión al trabajo artesanal, como de su historia e identidad de la comunidad Huichol, además sirve como ayuda para salvaguardar su técnica artesanal y con ello mejorar su calidad social y economía. Esto lleva al segundo rubro de pago propuesto por el CEMEFI, el cual consiste en un pago extra por cada estatuilla que la organización considere óptimo obtener, con un costo individual de \$ 9,000.00, dentro de las características que tiene esta compra es que las estatuillas extras solo podrán tener el nombre de la organización o de su razón social (sin excepción alguna).

2.5 Proceso de Evaluación

El proceso para evaluar las evidencias que presentan las organizaciones participantes dependerá de los años que tengan participando, del tamaño de la organización y del sector en donde se encuentre, estas evidencias se deben ajustar a los cuatro criterios que dicta el CEMEFI:

2.5.1 Criterio Ambiente

La gestión y el impacto de las organizaciones en el medio ambiente como dimensión a evaluar resulta relevante para nosotros en virtud del interés por el medio ambiente, porque en este rubro se busca que la organización promueva la eficiencia energética a través del uso sostenible de los recursos naturales (agua, energía, suelo, materiales, etc.), fomentando el cuidado en el consumo de agua, el uso de energías renovables y la economía circular. Además tiene la responsabilidad de minimizar la contaminación que puedan generar a través de una gestión ambiental que reduzca la generación de emisiones residuos (líquidos, gases y sólidos) que perjudiquen al medio natural y tener programas para administrar sus residuos (reducir, reutilizar y reciclar), considerando los residuos peligrosos o tóxicos (dependiendo del sector de la organización) deben alinearse con las normas y leyes vigentes como Ley General para la Prevención y Gestión

Integral de Residuos, Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, Ley de Aguas Nacionales, Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, Ley de Desarrollo Rural Sustentable, Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables etc. Las organizaciones deben invertir y mejorar en tecnología que las auxilie en sus procesos de producción haciéndolos más sostenibles, poniendo en marcha prácticas innovadoras y ecoeficientes, bajo estos procesos se busca reducir el cambio climático que afecta tanto a la comunidad como a la propia organización.

2.5.2 Criterio Social

Este criterio refiere al impacto que tiene la organización con los actores que participan en ella, busca que la organización de forma responsable respete los derechos laborales, garantizando un lugar de trabajo digno, limpio, seguro y responsable para los actores que laboran ahí, dentro de un clima libre de discriminación (bajo cualquier circunstancia), hostigamiento, acoso o explotación laboral conforme a la ley vigente (Ley Federal de Trabajo LFT) y normas internacionales. De manera subsecuente se propone que las organizaciones deben de fomentar un desarrollo personal de los actores, contar con programas de capacitación (laboral, técnica, seguridad, liderazgo etc.) y crecimiento constante, proyectos educativos para ampliar el conocimiento en materia de su trabajo o que los ayude a su autorrealización, promoviendo su formación y su desarrollo. Estas implicaciones dan lugar para que los actores se sientan más motivados y comprometidos con su rol. Por ende, lograr alinear de una forma más sensata sus objetivos personales con los de la organización.

2.5.3 Criterio Gobernanza

Este criterio define como debe de realizarse la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización. Esta es una herramienta estratégica para integrar las demandas sociales dentro de los objetivos de la organización. Para poder planificar la gestión de la RSE se deben abrir canales de comunicación con los stakeholders para conocer sus intereses (ambientales y

sociales) actuales y las expectativas que esperan de las acciones de la organización. Conociendo estas inquietudes la organización debe de considerar un presupuesto en el cual va implícito su tiempo y capital, para abordar y dar seguimiento a las acciones que deriven de la gestión de RSE, buscando con ello un equilibrio entre la eficiencia de la organización con los intereses sociales, económicos y de gobernanza de los stakeholders.

2.5.4 Criterio Contexto Global

Bajo este criterio están los resultados circunstanciales de efecto mundial, dentro de la RSE de las organizaciones se debe considerar un presupuesto donde se contemple cualquier tipo de anomalía que pueda afectar a nivel mundial, teniendo en cuenta en un contexto económico, que habría una variación en su producción y que ello traería un incremento en sus costos, como consecuencia aumentaría sus precios sobre producto y un significativo desplome de ventas.

Es importante concientizar sobre el apoyo que la organización debe brindar a sus empleados, clientes y proveedores. El objetivo es seguir operando y, al mismo tiempo, contribuir a la comunidad evitando dejarla sin el producto o servicio que la organización ofrece de forma gratuita o con descuentos especiales. También puede implicar donaciones económicas a organizaciones benéficas de la comunidad, entre otras acciones. En un contexto social, es fundamental salvaguardar la salud de todos los stakeholders y actuar como canales de comunicación que proporcionen información transparente y verifiquen sobre la situación (crisis) actual. En la actualidad se aborda la crisis sanitaria provocada por el SARS-COV-2 (COVID-19).

Las evidencias presentadas por la organización están alineadas con los criterios del CEMEFI. Sin embargo, es importante mencionar que estas evidencias se agrupan según el nivel de crecimiento en el que se encuentre la organización. Los criterios sirven como una guía, y las evidencias deben ajustarse a ellos, pero siempre en consonancia con la estrategia organizacional.

Es fundamental que exista coherencia entre estos dos aspectos. De esta manera, la empresa podrá demostrar de manera sólida en qué medida integra la responsabilidad social en su plan de negocios. Es importante destacar que la cantidad de evidencias no se trata simplemente de una cuestión de números, ya que no será útil mostrar una gran cantidad de evidencias si no están en congruencia con la estrategia organizacional. Por el contrario, las evidencias presentadas deben estar sistematizadas y claras en cuanto al plan de implementación o proceso de mejora continua.

2.6 Distintivo ESR

Conseguir el distintivo ESR resulta de la revisión - evaluación en cuanto la inscripción que hizo la organización, que su documentación sea verificable y esté en orden, posteriormente se hace una revisión de las evidencias que mandaron correspondiente a la implementación de la responsabilidad social en su estrategia organizacional (de forma voluntaria) bajo los criterios del CEMEFI, esta es evaluada por el Comité Evaluador CEMEFI, si cada criterio demostró un nivel óptimo de desarrollo en el momento que se evalúa a la organización, esta será condecorada con el Distintivo ESR. Posteriormente se dará a conocer la lista de organizaciones que triunfaron en la convocatoria, a través de los canales de comunicación oficiales del CEMEFI, mientras las que no fueron consignadas con el distintivo permanecerán en el anonimato, por cuestiones de respeto. Hay aspectos importantes por los cuales el CEMEFI puede despojar a la organización del Distintivo ESR y de los derechos que este les otorga, las principales causas son:

- Si las organizaciones dejan de cumplir con sus evidencias, con las que ganaron del distintivo.
- Por algún proceso, investigación o una sanción que promulgue la autoridad competente por alguna falta legal sobre la organización con el distintivo activo.
- Por alguna sanción legal de la organización.

- Por falsedad de información, relacionada con la postulación del distintivo ESR por parte de la organización.
- Por cambios elocuentes en las conductas, evidencias o estrategia organizacional, que afecten el resultado positivo durante la vigencia del distintivo ESR.

2.7 El sustento de agua en las Organizaciones en México y la RSE

Como se señaló más arriba la dimensión ambiental es relevante para este trabajo, primero, porque es importante la revisión que hemos realizado de las dimensiones implicadas en la evaluación del CEMEFI para certificar a las empresas como socialmente responsables, sin duda por todas las implicaciones contenidas en este marco normativo construido para orientar el comportamiento de las empresas en la atención de asuntos relevantes socialmente. Ponemos atención en dos de ellos: el medio ambiental y el social propiamente, pero con mayor énfasis en el medio ambiental pues nos interesa conocer cómo se comportan las empresas en el manejo de los recursos hídricos, pues el agua como un elemento crucial relativo a la RSE, por el cuidado del medio ambiente, en este sentido, nos referimos al agua como medio de producción crucial para las organizaciones productivas como un recurso para la producción y como materia prima.

Sabemos que el suministro de agua para alimentar los procesos de producción (productos o servicio) para las organizaciones es fundamental, dependiendo del giro de esta dependerá la cantidad que consuma, entre las que más demandan este suministro está la industria minera, cerveceras, refresqueras, embotelladoras, armadoras de autos. México se ha convertido en un paraíso para ellas por la posibilidad de conseguir el líquido, ya que cuenta con normas que facilitan esta acción, pero la realidad es que en la última década el agua ha estado escaseando en varias regiones del país, donde quienes padecen carencias del recurso hídrico es la población ya que este tipo de organizaciones referidas no han parado su producción.

El agua es un elemento básico y primordial para los seres vivos, considerando que tres cuartas partes de la composición de los humanos están conformadas por agua, es fuente de vida, la Tierra tiene la capacidad de poder cubrir la demanda de los ocho mil millones de seres humanos⁵ (y contando) que la habitan y esto no hace alusión de que cerca del setenta por ciento de la Tierra es conformada por agua (ríos, océanos, lagunas, mares, etc.). El inconveniente es que solo un porcentaje de esa composición es para uso de consumo y para desarrollar las actividades de los habitantes (agua dulce). Sin importar las condiciones ese pequeño porcentaje es el que suministra la demanda de los seres humanos.

Desde hace ya algunos años las condiciones han cambiado, poco a poco el agua ya no es suficiente para la humanidad, esto ha creado un gran problema puesto que, como se mencionó anteriormente, este recurso es vital para la vida. Esto se debe a varios factores como la contaminación de ríos, lagunas, océanos, etc., a causa de algunas organizaciones que no tienen cuidado al desechar sus desperdicios o que por desgracia lo hacen de forma intencional para ahorrar costos y hacer a la organización más eficiente, una falta de ética y moral dentro de la cultura organizacional.

Ejemplos tenemos a la mano, como lo que ocurrió en los ríos Sonora y Bacanuchi (el 06 de agosto del 2014) la organización minera Buenavista del Cobre, derramó 40 millones⁶ de litros de desechos tóxicos (sulfato de cobre acidulado), esta acción tuvo repercusiones fatales, como el deterioro de la salud de los pobladores, así como de comunidades cercanas (en ese momento y en años posteriores), la tierra quedó inservible para poder sembrar y/o cosechar y sobre todo el derecho al agua y saneamiento. Este desastre no tiene justificación alguna, si fue un mal manejo o un error intencionado, la cuestión es que hasta la fecha no hay soluciones a las demandas de la sociedad que fue afectada.

⁵ Worldometers, 2020.

⁶ Greenpeace México, 2021.

Nos gustaría hacer hincapié en una organización empresarial, Grupo México (donde Buenavista del Cobre es subsidiaria), esta multinacional es la empresa minera más grande del país, teniendo además participación en otros sectores (ferroviario, servicios de ingeniería, generación de energía, perforación y plataformas petroleras tanto terrestre como marítimas), con posicionamiento en varios países como la mayor productora de cobre en Perú y la cuarta a nivel mundial. Su propietario, el empresario German Larrea Mota Velasco es considerado el segundo hombre más rico de México⁷, haciéndonos cuestionar su Responsabilidad Social Empresarial, en la medida de los frecuentes eventos que han afectado severamente el medio ambiente y ríos, como el Sonora que se han negado a sanear

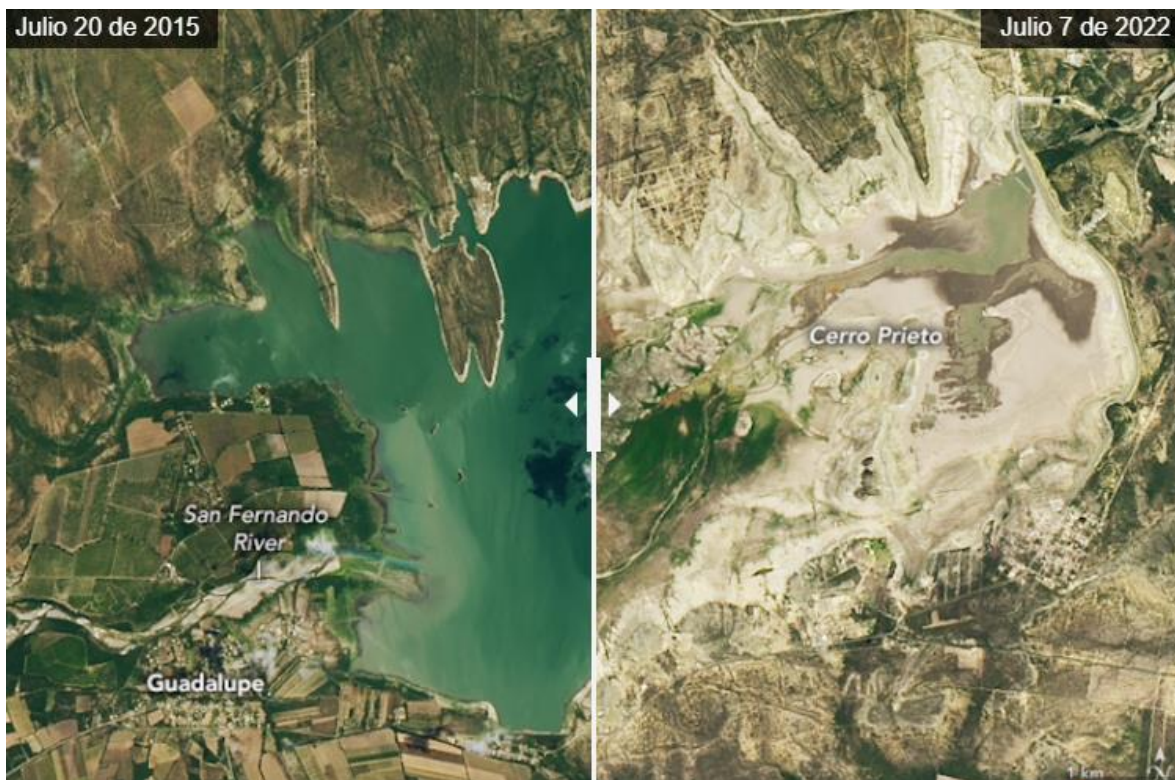
La falta de soluciones por parte de una organización de gran envergadura, como esta, nos conduce a preguntarnos sobre la RSE y abordar las problemáticas generadas por el derrame y nos lleva a plantear interrogantes sobre una posible complicidad del gobierno con dichas organizaciones. Estas empresas, que sin lugar a duda contribuyen al desarrollo económico, parecen hacerlo a expensas de un deterioro social evidente. Resulta preocupante que el gobierno no ha promulgado alguna sanción para dar justicia a la población afectada.

Otro aspecto importante de destacar, como un factor relevante se encuentra el cambio climático, este se ha ido agudizando con el paso del tiempo, a causa de la interacción que ha tenido el hombre con la naturaleza (deforestación a causa de tala ilegal, contaminación de agua y de tierra a causa de actividades económicas, etc.). Se han presentado sequías agudas y por tiempos prolongados, esperando que llueva para que se reaviven las presas, como fue el caso que se dio en el norte de México, en el Estado de Nuevo León en el embalse Cerro Prieto este se ha ido secando hasta que en este 2022 alcanzó su punto más bajo como se muestra en la imagen siguiente:

⁷ Forbes Staff México, 2014.

Fotografía 1

Sequia del embalse Cerro Prieto en 7 años



Fotografía 1: Operational Land Imager (OLI) en Landsat 8. CNN Español 2022.

Esta foto comparativa muestra como el embalse se fue secando conforme pasó el tiempo, la justificación por este hecho que dio el gobierno fue una sequía extrema causada por el fenómeno naturales conocido como la niña:

La Niña: Es el fenómeno donde las temperaturas del océano, a lo largo de la mitad oriental del Pacífico tropical se enfrían y esa parte del mundo se seca (Borunda A. 2022).

Este fenómeno provoca que no llueva en esa mitad del hemisferio, por tiempos prolongados de 1 a 2 años, sumado a las olas de calor que presenta el

Estado aproximadamente 40° C⁸, las consecuencias que dejó este fenómeno fue la sequía extrema, que al final de cuentas fue provocado por el cambio climático que ha dejado la propia mano del hombre.

Este problema afectó principalmente a la sociedad, donde la Comisión Nacional del Agua de México (CONAGUA) tomó medidas extremas sobre la distribución del vital líquido, ya que a pesar de que se estableció un horario para el suministro de agua, éste no era constante y en ocasiones no se contaba con el líquido necesario. Lo preocupante es que las grandes industrias, como las refresqueras, cerveceras, mineras y automotrices, continúan operando sin interrupción, aunque consumen enormes cantidades de agua para llevar a cabo sus actividades.

Este fenómeno se debe a que estas organizaciones han establecido convenios a largo plazo con el gobierno para la explotación de mantos acuíferos, esto puede ser el principal factor que contribuye a la falta de equidad en el suministro de agua. Sin embargo, esta práctica está normalizada por las políticas públicas emitidas por el gobierno. Aquí surgen algunas preguntas importantes: ¿Cuál es la responsabilidad social empresarial de estas organizaciones? ¿Cómo deben actuar cuando su entorno se ve afectado por la escasez de agua? Y, en última instancia, ¿Cómo pueden conciliar sus intereses comerciales con la protección del medio ambiente en el que operan?

2.8 Las Organizaciones y El Estado

Como mencionamos anteriormente, las organizaciones suelen ser creadas con el propósito de proporcionar los recursos necesarios para la supervivencia de sus miembros. Sin embargo, a lo largo del tiempo, esta visión ha evolucionado y se ha transformado en un enfoque de acumulación de recursos por parte de los empresarios, en lo que se conoce como el sistema capitalista. En este sistema,

⁸ CNN Español 2022.

los empresarios buscan minimizar sus gastos con el objetivo de obtener mayores beneficios económicos.

Esto trajo grandes afectaciones a la identidad de las organizaciones, ya que se tomaban decisiones que no iban acorde con el pensar de los miembros, una visión perdida o limitada de rentabilidad a largo plazo y solo con la vista puesta en las ganancias a corto plazo consiguiendo una rentabilidad rápida, un efecto de esta nueva perspectiva es la aceleración del deterioro del medio ambiente.

El gobierno pretende regular las acciones de las organizaciones a través de normas y políticas para salvaguardar los recursos naturales, en el caso de México, la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos promulgada en 1917, dicta en el artículo 27:

La propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional corresponde originariamente a la Nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares, constituyendo la propiedad privada.

Las expropiaciones sólo podrán hacerse por causa de utilidad pública y mediante indemnización. (Constitución de los Estados Unidos Mexicanos 1917, artículo 27)

Esto estipula que los recursos son de y para los mexicanos y cómo deben de ser cedido el recurso, principalmente es el suministro para la sobrevivencia de la soberanía después se podrá expropiar para usos comerciales siempre y cuando las organizaciones lo hagan en proporciones para el bien de la comunidad mexicana, este podrá ser para la misma subsistencia o por el contrario dejando algún fin económico para el Estado. De este supuesto, las organizaciones refresqueras son de gran importancia ya que han invertido grandes sumas económicas para la fabricación de sus productos y traído un desarrollo social, político y económico para beneficio del Estado, sin embargo, tras la problemática

de la escasez de agua, derivada de diferentes factores, deja muchas preguntas al descubierto.

Preguntas que pueden ser incómodas, pero sensatas: ¿Por qué el gobierno si raciona el agua potable para la población, mientras las organizaciones efectúan sus actividades sin contratiempos durante la escasez de agua en la CDMX?, ¿Cuál es el papel de las organizaciones ante esta escasez, son ellas las que han influido en la misma?, ¿Qué papel toma el gobierno al dejar que las organizaciones refresqueras vendan sus productos (refrescos y bebidas embotelladas) cuando no hay agua potable para la sociedad?, ¿Cuál es la Responsabilidad Social Empresarial de dichas organizaciones para hacer frente al problema de agua que se vive al día de hoy?, ¿Cuál es la ética de las organizaciones para distribuir el agua con las que ellas cuenta, solo para sus actividades o deben suministrar el vital líquido a la sociedad?, ¿Cómo es que las organizaciones consiguen este recurso natural?

La expropiación de agua en México está reglamentada por el gobierno, cabe señalar que existe una regla de captura la cual se avala por el código civil y los códigos estatales, donde se especifica que el recurso natural que se extrae de los subsuelos del territorio mexicano (agua) es propiedad de quien lo extrae, esto solo sucederá mientras el gobierno no regule dicho territorio y designe como único dueño al Estado Nacional Mexicano. Esta circunstancia puede ser aprovechada por algunas organizaciones que cuentan con el poder económico para invertir en dichas extracciones.

Para poder extraer agua de un subsuelo que está protegido por el Estado Nacional Mexicano se requiere de un título de otorgamiento, el cual es expedido por Ley de Aguas Nacionales (LAN), esta organización fue creada en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León. Dicho título regula y concede la concesión a particulares para poder extraer el recurso, este permiso puede ir desde los cinco años hasta los 50 años⁹, donde también se acepta el intercambio de derechos

⁹ Informe Agua Colegio de Geografía UNAM, 2019

(sucesión agravada) notificado al registro público de derechos de agua, lo cual facilita el otorgamiento de expropiación de aguas, donde en la actualidad la Comisión Nacional del Agua (Conagua) no está facultada para deliberar la aprobación o negación, solo da el consentimiento percibiéndolo como un trámite burocrático.

Hace 50 años, el título no tenía nada de extraordinario debido a la inexistencia del problema de escasez de suministro de agua en esa época. Sin embargo, en la actualidad, este problema afecta a la sociedad de manera significativa. A pesar de esto, las organizaciones cuentan con respaldo jurídico gracias a las leyes existentes. Es en este punto es donde surge la pregunta sobre la Responsabilidad Social Empresarial: ¿cómo es posible que estas organizaciones sigan operando con normalidad a pesar de que sus actividades industriales tengan graves consecuencias para la sociedad en la actualidad?

En la actualidad las organizaciones se valen de Institutos externos que certifican el buen cumplimiento de su propia Responsabilidad Social Empresarial, lo que nos conduce a preguntarnos si esto ocurre con el CEMEFI, este instituto otorga un sello distintivo a las organizaciones, que cumplen con los requerimientos que este mismo impone, el cual certifica que la organización cumple con la RSE que plantea en su estrategia corporativa, tal como lo vimos más arriba. Estas condiciones nos conducen a abordar el estudio de un caso específico que nos permita establecer el valor y relevancia de la RSE y plantear si se trata de una estrategia legitimadora de la empresa, una estrategia de relaciones públicas o si realmente existe una preocupación real por el medio ambiente y lograr un vínculo socialmente relevante con sus entornos.

Conclusión

A través de los años las inconformidades de la sociedad para las organizaciones (principalmente las empresas) han aumentado, ya que por medio de los procesos de producción (productos y/o servicios) ha perjudicado considerablemente los intereses (ambientales, sociales, económicos, políticos, igualitarios, laborales, etc.) de los ciudadanos, por ello se ha pedido a las empresas que sean responsables con las acciones que llevan a cabo. De ellos surge lo denominado como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un término que define la buena voluntad de las organizaciones para con la sociedad. Las empresas buscan una simpatía con sus posibles consumidores, por ello también están en la disposición de seguir los marcos normativos impuestos por instituciones que acrediten que cuentan con alguna estrategia que incorpore la RSE a sus objetivos (eficiencia).

En México la institución que acredita la activa responsabilidad social (de forma voluntaria) de las organizaciones es el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la más grande presea que otorga este instituto es el Distintivo de ESR por medio de un proceso sistemático donde se busca integrar la estrategia organizacional con los cuatro parámetros de interés social que impone el CEMEFI (Ambiental, Social, Gobernanza, Contexto Global), esto para responsabilizar a las organizaciones sobre los daños (ambientales, sociales, económicos, políticos, etc.) que puede generar por medio de la producción de sus productos o servicios, generar una empatía a través de los derechos laborales con sus trabajadores, fomentar entre las organizaciones una constante innovación de sus sistemas de producción para minimizar los efectos colaterales con el medio ambiente, también concientizarlas sobre los efectos que estas mismas producen en los stakeholders (directos o indirectos), contar con planes emergentes bajo alguna contingencia (nivel micro y/o macro); con el fin de que estos parámetros no afecten los intereses de las organizaciones, principalmente en las empresas el carácter de la eficiencia.

Las grandes organizaciones que operan en México buscan este distintivo (ESR) para ser parte de un grupo selecto que cuenta con los beneficios de una buena imagen, en la actualidad esto se traduce en un mayor volumen de ventas, una imposición geográfica descomunal, facilidades por parte del Estado para desempeñar sus actividades, empatía con las minorías, eficiencia incuestionable, etc. La cuestión aquí es el seguimiento que se le da a los proyectos y acciones que las organizaciones presentan para obtener el distintivo ESR, actualmente México está sufriendo un desabasto importante de agua que ha dejado a la comunidad con estragos importantes del servicio de agua potable y por otro lado, este desabasto no ha afectado a las grandes organizaciones (sabiendo que estas consumen inmensas cantidades de agua para sus procesos de producción) que siguen operando sin contratiempos e incluso algunas de ellas han cometido genocidios ambientales que han quedado impunes, pero aun así cuentan con el distintivo (siendo ya la organización principal o alguna de sus subsidiaria).

Con ellos nos podemos preguntar ¿son reales los proyectos y acciones de las organizaciones?, ¿después de otorgar el distintivo ESR, el CEMEFI da seguimiento a las propuestas de las organizaciones premiadas?, ¿acaso está amañado el galardón (ESR) para que sea otorgado a las empresas que cuentan con más subsidiarias y así poder generar una adquisición económica mayor para el CEMEFI? Estas cuestiones dan paso al caso de investigación, donde se analiza a la organización Coca-Cola FEMSA, para ello se recaba información sobre la integridad socialmente responsable que muestra como estrategia de marketing y la que en realidad ejecuta.

CAPITULO 3

3. Caso Práctico: Grupo Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V (FEMSA)

En este capítulo se explicará cómo se tenía pensado llevar a cabo el trabajo de campo. Desde que fueron estipulados los objetivos a investigar se continuó a determinar a la organización donde se desarrollaría el protocolo de investigación, al considerar que la información que se recolectaría sería algo difícil de conseguir por su carácter de confidencialidad. Se guio la elección de la organización por medio de un conocido que ya laboraba en una empresa de gran magnitud, la cual era óptima para la investigación, pues se conocía bien que una de las características que la reconocían a nivel mundial era su responsabilidad social, distinguida en múltiples años con la presea que otorga el CEMEFI de ESR en México y la gran propaganda que tiene sobre sus actos filantrópicos. Por esas razones se escogió la organización Coca-Cola FEMSA unidad Cuautitlán Izcalli.

No todo sale como se planea y por calamidad en el último momento el contacto que se tenía dentro de la organización y el cual había quedado muy formal para ayudarnos a concretar el trabajo de campo, se negó de forma abrupta. Sin más que hacer con esta persona, se buscaron los medios para poder ingresar a la organización, los cuales se detallarán posteriormente.

Por la razón anterior se determinó que ya no se analizaría la subsidiaria Coca-Cola FEMSA sino ahora sería el Grupo Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V (FEMSA), ya que era más abundante la información pública de sus acciones socialmente responsables, se verá su historia desde sus orígenes hasta la actualidad y se hará un análisis para contrastar el protocolo de investigación con la información que se encontró en los medios de comunicación, enfocado el debate en la Responsabilidad Social Empresarial.

3.1 Grupo FEMSA

A continuación, haremos un análisis de la organización Grupo Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V (FEMSA), ya que para el trabajo de campo se planeó un análisis cualitativo, que consiste en una entrevista semiestructurada que se aplicaría a un Directivo con conocimiento de los procesos de RSE de la organización Coca-Cola FEMSA, abordando puntos claves para averiguar cómo es que desarrollan su RSE (dentro y fuera de la organización), saber de qué forma la incorpora dentro de sus planes estratégicos, que mejoras han encontrado al conseguir el sello distintivo que otorga el CEMEFI, conocer un poco más sobre sus esfuerzos por mantener este distintivo vigente con el paso del tiempo, si es congruente la RSE que muestra al público a través de informes, noticias, notas, etc., (por medios electrónicos) con sus acciones reales, entre otras cosas.

Esta supuesta interacción con la organización estaba planeada con la ayuda de una amistad (María F.) que trabaja directamente con Coca-Cola FEMSA, desempeñando un rol en el área de ventas en la unidad Cuautitlán Izcalli en el Estado de México. Con anticipación se le informó a María F. de que se trataba la entrevista y se le dio a conocer los propósitos con los que se buscaba incursionar dentro de Coca-Cola FEMSA, claramente se dijo que era con intenciones educativas, que se trataba de un trabajo de campo derivado de una investigación a nivel Posgrado por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana, que intenta relacionar la parte teórica con un problema social y con las acciones de la organización. Desde el principio María F. accedió sin ningún conflicto argumentando:

“Si, entiendo de lo que se trata...la verdad no es mi área, pero me llevo chido con mi jefe y le puedo decir a él para que te ayude a contactar a otra área y que puedas hacer tu entrevista”

No se tuvo duda en lo que mencionó, se confió en que el trabajo de campo se podía realizar sin ningún contratiempo y que se tenía la seguridad de un contacto dentro de la organización. Antes de hacer el trabajo de campo se buscó información

relevante de Grupo FEMSA, su historia, sus orígenes y la evolución que ha sufrido con el paso del tiempo, entendiendo su presente a través de su misión, visión y valores, lo cual veremos a continuación.

3.2 Datos de la Organización Grupo FEMSA

El Grupo Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V (FEMSA) tiene como:

3.2.1 Misión:

Generar valor económico y social por medio de empresas e instituciones.

Generamos valor económico a través del diseño, construcción y escalamiento de modelos de negocio masivos, que habilitan de manera diferenciada y eficiente a nuestros clientes en sus necesidades cotidianas.

Generamos valor social contribuyendo a mejorar las comunidades que servimos con nuestro actuar, con el desarrollo integral de nuestros colaboradores, y con propuestas de valor que generen bienestar. (FEMSA, 2023)

3.2.2 Visión:

El enfoque hacia el cumplimiento de nuestra misión sólo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

Ser el mejor tenedor, socio y operador de largo plazo de nuestros negocios.

Aspirar a duplicar el valor del negocio cada 5 años.

Ser líderes en nuestros mercados.

Ser el mejor empleador y vecino de las comunidades en las que operamos.

(FEMSA, 2023)

3.2.3 Cultura Organizacional:

Vivimos el compromiso con un sentido de pertenencia y responsabilidad en nuestras acciones a través de los valores que forman parte integral de la organización, y proporcionan el fundamento para el desarrollo de una normatividad sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan acciones con valor.

Un colaborador FEMSA genera un gran impacto, siempre busca trascender, antepone el bien mayor de la organización por encima de sus objetivos profesionales y se destaca por su:

Integridad y Respeto: Es íntegro en sus comportamientos y mantiene un trato respetuoso y digno con todas las personas.

Sentido de Responsabilidad: Es comprometido. Mide, reconoce y se hace cargo de sus acciones.

Sencillez y Actitud de Servicio: Percibe que todos son valiosos e importantes y siempre está dispuesto a colaborar y servir para beneficio de nuestra organización.

Pasión por Aprender: Está en búsqueda constante del aprendizaje y de nuevos retos que le permitan desarrollarse continuamente en un entorno dinámico.

La forma de trabajar de nuestros colaboradores soporta / desarrolla las capacidades distintivas de FEMSA y habilita nuestra estrategia.

Enfoque al Cliente: Siempre en busca de mejorar la propuesta de valor y experiencia de nuestros clientes.

Compromiso a la Excelencia: Enfoque en mejora continua para alcanzar la excelencia y generar valor.

Orientación a la Innovación: Cuestiona constantemente el status quo para transformar positivamente nuestro modelo de negocio.

Aptitud y Disposición a la Colaboración: Desarrolla los mejores equipos de trabajo y genera esfuerzos coordinados a través del pensamiento sistémico para habilitar a nuestros clientes. (FEMSA, 2023)

3.3 Historia del Grupo FEMSA

El grupo FEMSA (Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V) tuvo sus orígenes en el año de 1890, esta organización nació de la visión de 5 emprendedores Isaac Garza, José Calderón Penilla, José A. Muguerza, Francisco Sada Gómez y Joseph M. Schnaider (FEMSA, 2023), que tenían como proyecto hacer una cerveza que fuera reconocida en todo México, para lograrlo hicieron grandes esfuerzos y crearon una bebida sobresaliente, está ganaría el primer lugar en un concurso de bebidas que se llevó a cabo en Chicago, logró el triunfo por su exquisito sabor y por su peculiar presentación; era una botella de vidrio color oscuro y además esta se sellaba con un tapón de corcho reforzado con alambre, estas características resultaron una gran innovación para una cerveza en aquel momento. En la actualidad aún se fabrica esta bebida su nombre es cerveza Carta Blanca (FEMSA, 2023).

Después de ganar el concurso la pasión de los cinco emprendedores los llevó a fundar la Fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc en Monterrey, que al final se llamaría solamente Cervecería Cuauhtémoc, con una estructura organizacional de 70 obreros, 2 personas de administración y 100 mil pesos de capital (FEMSA, 2023). Después de nueve años de producción las ventas eran óptimas y constantes, la visión de ampliar y solidificar el negocio dentro del mercado, llevó a los mismos empresarios a crear empresas alternas que fortalecieran las posibles debilidades de la misma organización, abrieron la Fábrica de vidrio y Cristales (FEMSA, 2023), con el fin de poder abastecer sus propios insumos, ya que al buscar tener una diferenciación en el mercado a través de una botella exclusiva para su cerveza era necesario que la propia organización manejara el proceso de fabricación de dicha

botella, con esto se consiguió el control total del insumo y se puso una barrera (temporal) a los competidores.

Al pasar el tiempo hicieron un cambio drástico en la forma de embotellar su cerveza, como se mencionó anteriormente se usaba un tapón de corcho reforzado con alambre para tapar las botellas, las cuales fueron sustituidos por corcholatas (FEMSA, 2023). Esta acción innovadora fue en primera instancia una estrategia de producción para facilitar el envasado y reducir los costos del corcho y por segunda una estrategia comercial para ofrecer una mayor eficiencia al cliente sobre el producto, ya que el retirar una corcholata era una maniobra más rápida que quitar el corcho reforzado.

Sucedió lo mismo que con el insumo para la producción de botellas, se ajustó uno de sus departamentos para convertirlo en Fábricas Monterrey S.A. de C.V. (*Famosa*) (FEMSA, 2023), quien fue la encargada de producir las corcholatas para el sellado final de las cervezas, aunque dicha empresa no solo se encargó de esa labor, sino que también se implementaron ajustes para la diversificación de insumos dentro de la Famosa e incluir la fabricación de envases metálicos.

Posteriormente se pensó en mejorar la distribución de la cerveza, se cambió la forma de empaacar las botellas, del clásico empaque de madera se pasó a usar cajas de cartón corrugado, con la intención de que les fuera más fácil a sus empleados el transporte de la mercancía. En 1929 crean la Compañía Comercial Distribuidora (FEMSA, 2023), encargada solamente de crear, mantener y de verificar constantemente los canales de distribución para que los tiempos de entrega fueran en tiempo y forma.

Aprovechando la diversificación de insumos que se consiguió en la Famosa, Cervecería Cuauhtémoc realizó una nueva innovación, lanzó al mercado la primera cerveza de barril envasada en contenedores de metal, antes se hacía en toneles de madera ahora eran reemplazados por cilindros metálicos (FEMSA, 2023), con esta acción de nuevo se encontraron mejoras, tanto en su forma de producción como en la comercialización y en especial la aceptación de sus clientes, ya que con este

cambio (de madera a metal) se evitó la fuga de gas carbónico y se pudo pasteurizar la cerveza ofreciendo un mejor producto, lo cual tuvo una aceptación sobresaliente por parte del mercado.

En la década de los treinta la organización que comenzó como Fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc se consolidó como Grupo FEMSA, ya que esta contaba con un consorcio de empresas que se encargaban de la cadena de producción y distribución de la cerveza (producto origen), en 1936 ya como Grupo FEMSA, funda la empresa Malta S.A. (FEMSA, 2023) con la misión de abastecer a las sedes cerveceras de su principal materia prima (malta de cebada) para que la producción de cerveza no se viera afectada. La Famosa se transformó en Titan S.A. una empresa independiente que seguía trabajando para FEMSA, proporcionando insumos como cajas de cartón, corcholatas y envases metálicos (FEMSA, 2023).

La estrategia no solo la enfocaban en la forma de producción o en la de cómo proveer de los insumos para este proceso, también manejaban estrategias mercadológicas, comenzó con el uso de hielo triturado en los puntos de venta, se buscaba ofrecer y garantizar a los clientes que la cerveza siempre estaría fría para su consumo, por otra parte, cambió la botella clara por una "transparámbra" con el fin de reflejar la luz y así evitar que se afectara la calidad del líquido, aparte que era un semi color que llamaba la atención de los anaqueles (FEMSA, 2023).

En 1954 Grupo FEMSA se expandió de forma significativa al adquirir una planta cervecera en Tecate, Baja California Norte (FEMSA, 2023), en esta zona solo se elaboraba una cerveza de tipo regional llamada "Tecate", esta bebida tenía una buena aceptación dentro de la región por lo cual se decidió lanzarla a nivel nacional, esta acción tuvo una repercusión innovadora y a la vez positiva, en primera instancia ya que fue la primera cerveza en presentación de lata distribuida en todo el país y en segunda por la aceptación de público, les agradó por el peso más liviano del aluminio y la disminución de su fragilidad con comparación del vidrio. Fue hasta 1964 que se implementó el sistema "abre solo" a los envases de lata (FEMSA, 2023), como la finalidad de seguir haciendo más fácil el consumo de su producto, ya que anteriormente el cliente requería de un abridor (abrelatas) para consumir su

cerveza. No solo modificaron la presentación de aluminio sino también los envases de vidrio introdujeron el “quitapón” que era básicamente una rosca en el cuello de la botella que facilitaba el abrir las botellas de vidrio sin usar un destapador, posteriormente modificaron la parte inferior de las botellas de vidrio para contribuir con una forma más fácil de destapar las botellas a ese sistema se le llamó “envase abridor”. También se cambió la forma de transporte, como ya se había mencionado la cerveza se distribuía en cajas de cartón, ahora se transportaban en cajas de plástico, esto hizo la labor más fácil para su distribución (FEMSA, 2023).

3.4 Estrategias de Diversificación y Expansión

En 1974 el tamaño de la compañía era demasiado grande, por tal motivo se decidió crear la segunda empresa tenedora ALFA, ya que VISA fue creada en 1936. (FEMSA, 2023). En ALFA se concentraron las organizaciones que tenían que ver con la producción de insumos como Fábrica de vidrio Y Cristales, Malta y Fábricas Monterrey y en VISA las organizaciones con operación directa en bebidas y banca como Banca Serfin y Cervecería Cuauhtémoc, con el fin de poder tener un mejor control sobre la misma organización. El crecimiento de la organización siguió y estableció Plásticos Técnicos Mexicanos S.A. (PTM) encargada de la producción de plásticos y materiales para punto de venta (FEMSA, 2023).

Fue en el año 1978 cuando se amplió la visión de Grupo FEMSA y se diversifico aún más, incursionando en tiendas de conveniencia, instaló la empresa OXXO en Monterrey (FEMSA, 2023), en el mismo año una de sus partes (VISA) entró en la bolsa mexicana de valores (BMV), esto elevó el prestigio del Grupo y trajo mejores fuentes de financiamiento y agrega valor intangible. Para el año 1979, aconteció un suceso que marcaría la historia de Grupo FEMSA, su área refresquera adquiere su primera franquicia de The Coca-Cola Company, con el tiempo se convertiría en lo que hoy es Coca-Cola FEMSA (FEMSA, 2023).

Pese que Grupo FEMSA ya tenían un posicionamiento en el mercado y sus productos eran reconocidos a nivel nacional; la innovación y el buscar nuevos mercados nunca dejó de ser constante, en 1979 lanzó, por primera vez en México, una cerveza ligera llamada “Brisa” (THE BEER DAILY, 2012), la idea de este lanzamiento era enfocar el producto a la tendencia que se estaba generando, las personas se comenzaban a preocupar por estar en forma, ser esbeltas. Lo que ofrecía Brisa era el buen sabor de la cerveza con menos calorías, a través de varias campañas publicitarias pudo posicionarse en el mercado, al principio tuvo una buena aceptación en el mercado, pero finalmente cesaron su producción a causa de la cultura mexicana que se vivía en esos años, se pensaba que quien bebiera aquella cerveza “no era lo suficientemente macho”.

La acción estratégica que hizo historia, desarrollando un crecimiento importante en la estructura organizacional de Grupo FEMSA, fue en 1985 cuando Cervecería Cuauhtémoc se fusionó con Cervecería Moctezuma (FEMSA, 2023), esto otorgó una expansión y crecimiento drástico ya que agregó a su portafolio de ventas marcas como XX Lager, Superior, Sol y Noche Buena. Por otro lado, esta fusión generó empatía en el mercado, hay que destacar que administrativamente no todas las fusiones empresariales consiguen buenos resultados, pero lograron mantener el liderazgo a nivel nacional y reforzó la competitividad a nivel internacional. Se cambió el logotipo, uniendo las imágenes individuales de ambas organizaciones y también se cambió el nombre a "Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma".

En 1993 Grupo FEMSA contaba con varias plantas cerveceras, embotelladoras y centros de distribución, esto llamó la atención de The Coca-Cola Company, quien compró el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA, ese porcentaje se cedió como una estrategia, ya que Coca-Cola FEMSA buscaba acelerar su crecimiento, posicionamiento a nivel internacional, conseguir una estabilidad financiera, abrir canales de distribución de forma internacional y crear legitimidad a nivel mundial, con esta transacción Coca-Cola FEMSA tuvo casi toda la distribución de los productos de The Coca-Cola Company a nivel internacional,

su legitimidad aumentó, si bien ya era acreditada y reconocida, ahora contaba con el respaldo de una organización multinacional (The Coca-Cola Company). No tardó mucho Coca-Cola FEMSA en aprovechar los beneficios mencionados, en 1994 compró el 51% de las acciones de Coca-Cola Buenos Aires en Argentina (FEMSA, 2023).

Así Grupo FEMSA comenzó a crecer internacionalmente. Se asoció con el consorcio canadiense John Labatt Limited de quien deriva Labatt Brewing Company, organización cervecera con buen posicionamiento dentro de su país y del vecino del sur (The Canadian Encyclopedia, 2006). Este consorcio adquirió el 30% de las acciones de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, alianza que tuvo como objetivo que los productos mexicanos (cervezas) tuvieran mejores puntos de ventas y un posicionamiento rápido tanto en Canadá como en Estados Unidos. La expansión continuó, en 1996 adquirieron el territorio de la embotelladora San Isidro Refrescos SA (SIRSA) en Buenos Aires y un 24% adicional de las acciones de KOFBA (FEMSA, 2023). Ante tal crecimiento se crea FEMSA Logística, esto para ampliar la cobertura de rutas a bajo costo, seguras, accesibles y eficientes, como ya lo había hecho, crea empresas que ayudan a la producción y distribución de sus productos, teniendo la visión clara del mercado tan grande en el que estaba incursionando (Norteamérica y América Latina), se decide hacer una alianza estratégica con Oracle Corporation, organización líder en desarrollo de software y amplia tecnología para la solución de e-Business, esta unión crea a Solistica.com (el eMarketplace, de logística y transporte, más grande y completo en América Latina) (FEMSA, 2023).

En el 2003 Grupo FEMSA compró Panamerican Beverages, Inc. (Panamco), la embotelladora más grande de Latinoamérica que cubría la región de Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, Panamá, Brasil, Colombia y Venezuela (FEMSA, 2023), también era una de las tres más grandes embotelladoras de productos Coca-Cola. Con esto Grupo FEMSA se convirtió en la embotelladora líder de productos Coca-Cola en Latinoamérica y mundialmente la segunda más grande del sistema The Coca-Cola Company. No obstante, del crecimiento que estaba generando, se buscó

tener el control total de la distribución e importación del mercado norte americano, para ello en el 2004 se compra la parte que se había vendido de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma al consorcio John Labatt Limited, la consecuencia de esta transacción fue la autonomía total para tomar y ejecutar decisiones por parte del Grupo FEMSA en el mercado del norte.

Con el poder que obtuvo ante esta estrategia no pasó mucho tiempo para que adquiriera acciones mayoritarias en varias compañías como la Cervecería Brasileña Kaiser en el 2006 y en el 2007 adquiere junto a The Coca-Cola Company acciones de Jugos del Valle, asegurando su participación en bebidas embotelladas no carbonizadas (FEMSA, 2023). Un año después (2008) Grupo FEMSA decide fortalecer la estrategia de expansión en Latino América y cierra un trato con The Coca-Cola Company para adquirir su franquicia Refrigerantes Minas Gerais Ltda (REMIL) organización dedicada a distribuir agua embotellada, refrescos, bebidas no carbonatadas y cervezas (EXPANCIÓN, 2008), esto trajo un mayor posicionamiento en el mercado brasileño, ya que REMIL satisface cerca de 15 millones de pobladores, teniendo el poblado de Belo Horizonte, tercera ciudad más grande de Brasil, (FEMSA , 2008) Grupo FEMSA acaparó a más clientes y consumidores, no solo por el nivel de distribución sino también porque aumentó su portafolio de productos.

Continuando su estrategia (a largo plazo) de expansión y comercialización, años más tarde compra la Compañía Fluminense de Refrigerantes (Companhia Fluminense) (Coca-Cola FEMSA , 2019), organización del mismo giro que REMIL pero con un posicionamiento en Minas Gerais, Río de Janeiro y São Paulo, siguiendo con la adquisición total de Industria Brasileira de Bebidas S.A. (SPAIPA), organización embotelladora de carácter privado, la segunda más grande de Brasil, (Coca-Cola FEMSA, 2019). Años después ya con la infraestructura necesaria dentro del Brasil, en el 2016 compra Vonpar punto estratégico para las operaciones de Coca-Cola FEMSA en el estado de Paraná al sur de Brasil (Coca-Cola FEMSA, 2019), con esto Coca-Cola FEMSA consigue el liderato de la industria en Sudamérica.

En el 2010 Grupo FEMSA decide ceder el 100% de FEMSA Cerveza (Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma) a la multinacional Heineken (organización cervecera de origen holandés) a cambio de un 20% de sus acciones (FEMSA, 2023), esta acción derivada de una planeación estratégica, fue el fruto de la investigación que se realizó del futuro de la compañía; se determinó que FEMSA Cerveza no contaba ya con la infraestructura suficiente para solventar el creciente mercado y que llegaría el día que su forma de producir fuera obsoleta, viéndose en la penosa necesidad de vender su totalidad de acciones. Ante este preámbulo se decide buscar al mejor postor. Se cede la totalidad de la organización, pero se obtiene la quinta parte de una organización que puede hacer frente al abundante mercado nacional e internacional, una acción estratégica que favoreció a todos los actores directos e indirectos de la organización.

Por otro lado, en el año 2013 Grupo FEMSA a través de la subsidiaria FEMSA Comercio incursionó en el mercado farmacéutico, adquirió el 75% de acciones de Farmacias YZA (FEMSA, 2013), organización que opera en el suroeste México, teniendo relevancia en el país con más de trescientos comercios, también consigue obtener a Farmacia Moderna (FM) organización relevante del estado de Sinaloa con más de 100 de sucursales (FEMSA, 2013). De igual forma obtiene el 100% de la cadena de Farmacias Farmacon con actividades en el suroeste de México (Culiacán, Sinaloa, Sonora, Baja California y Baja California Sur). Una acción estratégica para posicionar a FEMSA Comercios e intentar liderar este tipo de formatos de comercio. Dos años más tarde se asocia con Grupo Socofar (SOCOFAR), cadena internacional de farmacéutica con operaciones en Sudamérica (Chile, Colombia y Ecuador), obteniendo el 60% de la organización (FEMSA, 2023), ya para el 2020 Grupo FEMSA confirma la compra exitosa del 40% de acciones restantes de SOCOFAR (FEMSA, 2019). Posteriormente a través de SOCOFAR, compra Corporación GPF (Grupo Fybeca) organización ecuatoriana (FEMSA, 2018) líder en farmacéuticos con marcas como Fybeca, SanaSana y OkiDoki (LinkedIn, 2023), todas estas compras se hicieron buscando el liderazgo en el sector salud en Latinoamérica.

Haciendo crecer la diversificación de FEMSA Comercio, en 2014 se obtiene el 80% de la cadena llamada Gorditas Doña Tota, una organización de restaurantes de servicio rápido (FEMSA, 2023), una empresa mexicana con operaciones en Ciudad Victoria, Tamaulipas. Posteriormente, en 2016, llevó su formato de tienda de conveniencia a Chile, con la compra de la cadena Big John, cadena de conveniencia de dicho país, aprovechando ya su infraestructura y su posicionamiento en el mercado (Forbes Staff, 2016). Años más tarde en 2022, adquiere todas las acciones de Valora Holding AG (Valora, SIX: VALN) (FEMSA, 2022), organización líder en el mercado de foodvenience (comida preparada y envasada, lista en cualquier momento para su consumo), introduciéndose así al mercado europeo, ya que VALORA tiene sus principales sedes en Suiza, Alemania, Austria, Luxemburgo y los Países Bajos.

Regresando al tema de expansión de Coca-Cola FEMSA, en 2018 adquiere Comercializadora y Distribuidora Los Volcanes (Los Volcanes) y Alimentos y Bebidas del Atlántico SA (ABASA) (EXPANSION, 2018), estas dos organizaciones se originaron como un modelo de franquicia de The Coca-Cola Company (como lo es Coca-Cola FEMSA), con operaciones en la zona suroccidental y el nororiente de Guatemala (respectivamente), por si fuera poco, hace lo mismo con Montevideo Refrescos (MONRESA) organización del mismo origen que las dos anteriores, pero esta con operaciones en Uruguay (EL ECONOMISTA, 2018). El objetivo de estas acciones es abordar mayores oportunidades de clientes y consumidores en Latinoamérica, así como fortalecer el liderazgo del mercado global de bebidas embotelladas.

3.5 Trabajo de Campo

Para realizar la investigación del tema de Responsabilidad Social Empresarial se escogió la organización Coca-Cola FEMSA, al conocer su giro como la embotelladora que tiene mayor presencia en México. Su participación en la mayoría de los países de Sudamérica, contando con un conocimiento previo (a través de internet) sobre algunas prácticas socialmente responsable que ha realizado, se consideró que es una buena organización para contrastar las prácticas sociales que muestra en sus redes sociales con las que realmente lleva a cabo. Así como conocer sus procesos de planeación estratégica organizacional para no perder eficiencia en el mercado industrial, y que aplique de igual forma una responsabilidad social eficiente con respecto al cuidado de agua en sus procesos de producción en masa que realiza, enfocando el estudio exactamente en Coca-Cola FEMSA unidad Izcalli Estado de México; se decidió por esta unidad al tener un contacto en ella, considerando que así sería más fácil entrar a dicha organización.

Para realizar esta investigación empírica, se contempló un método cualitativo, que consistía en una entrevista semiestructurada para ser aplicada a un directivo de Coca-Cola FEMSA, donde se abordaría el tema de la responsabilidad social empresarial que conlleva la organización, cómo esta se ajusta con sus estrategias y sobre todo cerciorarse que lo que plantean ellos a través de sus cuentas oficiales de internet realmente se lleve a cabo. Desde que se plantearon los objetivos de la investigación, se buscó un contacto que fungiera como intermediaria para poder acceder a la organización y poder llevar a cabo el trabajo de campo, se logró contactar a la prima de una compañera de la UAM-I, su nombre es María F., quien labora en Coca-Cola FEMSA Izcalli, Méx., con anticipación se le informó de que se trataba la investigación, que era un trabajo educativo sin ningún fin maquiavélico que atentara contra la integridad de sí misma o de la organización en cuestión.

En primera instancia María F. comentó que como tal en su área de trabajo no se veía el tema (RSE) pero tenía la facilidad de hablar con su jefe directo, quien podía intervenir para contactar a un Coordinador de RSE. Con el paso del tiempo y la evolución del trabajo, llegó la fecha para pactar el día de la entrevista. Se trato de contactar a María F., pero sin ninguna respuesta de su parte, no se sabía con certeza si ella podía visualizar o no los mensajes y correos electrónicos que se le mandaban, tanto fue la insistencia que incluso se pensó que María F. podría haber cambiado de número telefónico y que posiblemente atendía su correo (la bandeja de entrada) de forma esporádica. Después de 2 semanas se pudo interactuar con ella de forma presencial, en una fiesta de índole familiar de la compañera de la UAM-I (su prima), no se le cuestionó del porqué no respondió los mensajes o los correos electrónicos, solo se le preguntó si pudo platicar con su jefe directo sobre la investigación y del tema de contactar a algún directivo, ella respondió:

“No tuve oportunidad de hablar con él al respecto, en realidad ya no trabajo en esa área, tuve un problema personal, me cambiaron a otra área y apenas estoy conociendo a mis nuevos compañeros y a mi nuevo jefe, ahorita no creo que pueda ayudarte porque aparte ya ni contacto tengo con mi jefe anterior, lo lamento”

En ese momento se entendió su postura y no se indago más del percance personal, cambio de área laboral o del nulo contacto de su jefe anterior, viendo su postura se le preguntó, ¿si era posible que pese a su cambio de área nos pudiera contactar con alguien quien interviniera a favor nuestro para poder contactar al Coordinador de RSE y así poder realizar la entrevista?, María F. respondió:

“Mira por el momento no, la única amistad que te pudo haber ayudado, era mi jefe directo y ahorita no tengo contacto con él, tengo amistades, pero son vendedoras que no conocen del tema y no te ayudarían de mucho la verdad.”

Teniendo esta segunda negativa por parte de María F., se buscaron vías alternas para poder ingresar a la organización Coca-Cola FEMSA y poder realizar el trabajo de investigación, de primera instancia se buscó en la página web de FEMSA (<https://www.femsa.com/es/>) obteniendo un correo electrónico (comunicacion@femsa.com.mx), que se proporciona como contacto para dudas y aclaraciones sobre Grupo FEMSA. Se mandó un correo pidiendo el apoyo y/o la asesoría para realizar la entrevista antes planeada, el correo decía lo siguiente:

Hola!

Me presento soy Sergio Edgar Becerril Andrade, alumno del Posgrado de Estudios Organizacionales de la UAM-I

Estoy haciendo mi tesis sobre la RSE de Grupo FEMSA.

He investigado cómo ponerme en contacto con alguien para una entrevista corta de como Coca-Cola FEMSA ha incorporado la RSE dentro de su estrategia corporativa, he estado investigando y me ha sido complejo tener algún contacto.

Vi este correo en la página me pueden asesorar para ponerme en contacto con algún Directivo o Coordinador que vea el tema de RSE

De antemano gracias

Saludos!

Anticipando el tiempo de respuesta al anterior correo, se indagó y se ubicó una sede de Coca-Cola FEMSA (la más cercana) para solicitar información de forma presencial acerca de contactos que pudieran brindar el tiempo y la información requerida. Se acudió el jueves 16 de noviembre de 2023 aproximadamente a las 14:30 horas al Centro de Distribución de Coca Cola FEMSA Cedis Sur, ubicado en Eje 3 Oriente 101, Progreso del Sur, Iztapalapa, Ciudad de México, CDMX; antes de tocar la puerta principal, se tuvo acceso ya que en ese momento llegó un empleado, quien mostró su credencial a través de una ventana con un espejo

unidireccional y en ese momento abrieron la puerta; el empleado preguntó si también íbamos a ingresar, a lo cual se le contestó que sí, por ello se pudo acceder a la organización, dentro de esta se esperaba encontrar algún tipo de recepción donde se pudiera aclarar las dudas, pero como tal no hay una recepción para público en general, solo es un cuarto aproximadamente de 3 metros por 4 metros color gris, con dos puertas, una que da directo a la avenida Plutarco Elías Calles (la entrada principal) y la otra da acceso a la planta de distribución (sólo pueden ingresar trabajadores), a un costado de esta puerta hay un letrero que estipula las reglas de acceso para los empleados, por ejemplo no portar armas, no presentarse en estado de ebriedad o bajo el efecto de alguna sustancia ilegal, portar el uniforme completo e identificación a la vista, etc., pero hubo un punto que me llamó más la atención, el cual que decía: “prohibido entrar con algún producto PepsiCo”. Asimismo, cuenta con una cámara de seguridad colocada en una esquina superior y localizada en una pared opuesta a las puertas una ventanilla de un vidrio reflectivo, donde se encuentra un guardia de seguridad

Me presente con el guardia de seguridad, quien solicitó que me identificara con alguna credencial oficial, pase mis identificaciones (INE y la credencia de la UAM) por la rendija de la ventana, comenté que era estudiante del posgrado de Estudios Organizacionales, que estaba realizando mi tesis sobre la Responsabilidad Social Empresarial y que mi caso práctico lo enfoqué sobre Coca-Cola FEMSA. Le pregunté ¿Si podía dirigirme con el área de Recursos Humanos para buscar a alguna persona que me pudiera brindar información sobre el tema o que me pudiera asesorar sobre ello? El guardia muy amable llamó por su interfono a RRHH, después de un rato de estar hablando, me dijo que por el momento nadie del área de RRHH me podía atender ya que en ese momento estaban ocupados entrevistando a un candidato para cubrir una vacante laboral, que si era de mi agrado podía esperar a que se desocupara para atenderme, claro no había tiempo de respuesta. Acepté sin mayor problema, estaba consciente que había llegado sin previo aviso y que era lógico que no me atendieran de forma inmediata, solo le solicité al guardia si podía esperar afuera del recinto ya que era incómodo estar ahí, sentí que era vigilado por la cámara de seguridad.

Ya en la calle, después de casi 30 minutos salió una chica, quien no dio su nombre, pero dijo ser la responsable del departamento de RRHH, pero de forma muy amable se dirigió a mí para saber el porqué de mi visita, de igual forma me presenté, comenté que mi trabajo de investigación era sobre la RSE de Coca-Cola FEMSA, que buscaba información de algún contacto que me pudiera ayudar para realizar el trabajo de campo, ella mencionó:

“No, en esta unidad no podemos ayudarte, sabes aquí solo funciona como una distribuidora o sea si existe un área de Recursos Humanos, pero solo nos dedicamos al reclutamiento de personal para esta unidad”

Al saber esta situación, solicité información sobre donde podía acudir para que pudiera realizar mi investigación o de algún contacto telefónico, al cual pudiera llamar y me contestaran de forma directa, porque le mencioné que ya había mandado un correo, pero aún no me respondían y no sabía si iban a dilatar mucho esa contestación, a lo cual con un tono carismático mencionó:

“No te van a contestar (sonrió), mira yo te recomiendo que vayas a FEMSA Fresno, ahí si hay áreas específicas dedicadas no solo al reclutamiento de personal, desconozco si está el área que buscas específicamente, pero podrían ayudarte, te recomiendo que vayas hasta el martes (21 de noviembre) por el puente del día de la Revolución Mexicana, porque igual mañana solo van medio tiempo o en su caso hagan home office”

Sin más ni menos agradecí su atención y la información proporcionada. Tomando las recomendaciones mencionadas anteriormente programé una visita a FEMSA CIEL FRESNO ubicada en Calle del Fresno 328, Atlampa, Cuauhtémoc, CDMX, se realizó el martes 21 de noviembre, aproximadamente a las 16:00 horas. En esta locación no hubo la fortuna de entrar, en la fachada de la organización había una ventanilla con vidrio también reflectivo y desde ahí solo se mantuvo la interacción con el guardia de seguridad desde la calle. Como en la unidad anterior me presenté, mostré identificaciones y mencioné a qué asunto iba, solicité hablar con personal de RRHH para un asesoramiento de mi situación.

El guardia de seguridad llamó al área de RRHH, él no supo decir con detalle a que iba, solo dijo que quería hablar con ellos de un asunto de la escuela. Después de 10 min aproximadamente el guardia me informó que la licenciada de RRHH no tenía tiempo, si gustaba podía esperar pero que no era seguro que me atendiera ese día, recordando el caso de Coca Cola FEMSA Cedis Sur, acepte pensando en que era muy probable que alguien me atendiera ese día.

Al decirle al guardia de seguridad que iba a esperar a la licenciada, un poco abrumado me dio una libreta para que anotara exactamente cuál era mi asunto, escribí mi nombre, escuela, el proyecto de investigación de la tesis y el asunto de poder solicitar información. Después de 30 minutos el guardia me llamó sólo para decir que la licenciada no me iba a atender porque esa información es clasificada, sumado el hecho de no tener tiempo. En ese momento existió un alto grado de enfado (de mi parte) ya que no se me hizo profesional los modos que usó, sabemos que existe cierta información que es delicada e incluso clasificada, pero solo se iba a cuestionar sus prácticas de responsabilidad social (que inclusive están en sus canales de difusión vía internet) y su nula empatía de no tener disposición de tiempo, pudiendo haber pactado un día donde ella estuviera menos ajetreada laboralmente, pero no, solo fue una negativa sin posibilidad de réplica.

Siguiendo con las negativas, se volvió a indagar en su sitio web y se encontró la dirección las oficinas centrales de Coca-Cola FEMSA México, que se encuentran ubicadas en Mario Pani #100 Col. Santa Fe Cuajimalpa, CDMX, aparte contenía un número de contacto. Antes de ir presencialmente a Santa Fe, se recordó la experiencia de las dos sedes anteriores y se optó por mejor tener en primera instancia un acercamiento vía telefónica; al marcar entró la llamada a un conmutador con un menú fácil de usar, entré como público en general pidiendo información sobre los productos de Coca-Cola FEMSA, fue de esa forma porque era la única opción que se asimilaba a mi objetivo, me atendió el C. Luis Barrera.

Le comenté la situación por la cual estaba pasando y de forma amable me explicó que era muy difícil que me atendieran de forma personal sin previo aviso ya que se trata de información importante (pública o privada), son los estándares de

confidencialidad del Grupo y me recomendó que lo primero que debía hacer era levantar una carta de información con los siguientes datos: 1) nombre completo, 2) grado de estudios, 3) nombre de la escuela actual donde estudió, 4) edad, 5) número telefónico, 6) correo electrónico, 7) nombre del trabajo de investigación (tesis), 8) asunto general de la investigación, 9) área a la cual sería enviada la solicitud.

Esta carta se hace por medio telefónico por ende procedimos con el llenado de la solicitud, al concluir Luis Barrera me preguntó ¿si quería añadir algún comentario?, solo agregué que la información recabada sería de carácter educativo, para un trabajo de investigación relacionado con la responsabilidad social empresarial. Ya al mandar la solicitud Luis Barrera mencionó que no había tiempo de respuesta y aun así cuando se contactarán (de hacerlo) conmigo no era garantía de que me atendiera, solo lo harían para decir su veredicto, si procedía o no la entrevista.

De nuevo el trabajo de campo se encontraba como a principio, sin ninguna opción, se tomaron algunas decisiones algo atrevidas, durante la búsqueda de información se encontraron correos de personas que trabajan en Grupo FEMSA, el caso de Oscar Martínez quien es coordinador de relación con los medios, se encontró su correo electrónico (relacionconmedios@femsa.com.mx) a través de un comunicado oficial que Grupo FEMSA emitió, la decisión fue mandarle un correo (pese a que su área no tienen nada que ver con la RSE) presentándome e indicando el asunto del porqué lo contacté y pidiendo apoyo para poder tener un acercamiento con alguien interno de la organización. Por otra parte, también se buscó información de personal de Coca-Cola FEMSA en la plataforma LinkedIn con las siguientes características: 1) que trabajaran en la ciudad de México, 2) que sus labores estuvieran relacionadas con RSE, ámbito organizacional y/o RRHH. Se encontraron dos perfiles y de igual forma se les envió un mensaje, presentándome, contando brevemente el asunto de la investigación y solicitando algún tipo de colaboración de información o asesoramiento para poder tener contacto con alguien de la organización.

Desafortunadamente no se obtuvo ninguna respuesta, recordé que un amigo de la secundaria (Antonio E.) subía muchas fotografías a su cuenta de Facebook, usando un uniforme de operador de Coca-Cola FEMSA así como de conferencias y premiaciones que dicha organización realizaba, lo contacté y le conté la travesía que estaba viviendo para poder culminar mi trabajo de investigación, le pregunté ¿si conocía a algún directivo o coordinador que me pudiera ayudar con el trabajo de campo que quería realizar acerca de la RSE?, él me contestó:

“No canijo, sabes tiene un año aproximadamente que me salí de ahí, yo trabajaba como repartidor de producto, conozco a gente ahí dentro, pero todos son repartidores, la verdad los directivos son bien especiales y pues no les hablo a ellos”

Al escuchar esas palabras solo quedo dar las gracias, en realidad era lo mismo que había pasado con todos los acercamientos que tuve anteriormente. Después de esos fracasos tuve una conversación con una amiga, ella mencionó que de nuestra generación salió un compañero que trabaja actualmente en Grupo FEMSA, que usualmente subía historias en su Instagram referentes a la organización, desconocía su área laboral, pero no perdía nada en contactarlo. El inconveniente es que yo no lo ubicaba, perdí rastro de él hace tiempo y no lo tenía en ninguna red social, pero por fortuna mi amiga nos contactó sin ningún contratiempo.

Me puse en contacto con el compañero Juan M. (egresado de la licenciatura de Administración de la UAM-I) y efectivamente trabaja en el Corporativo FEMSA Coca-Cola en el área de proyectos sustentables, grosso modo se le informó de lo acontecido y se le comentó sobre el proyecto de investigación y el trabajo de campo. La respuesta de Juan M. fue:

“Si te creo, es muy difícil que alguien entre a investigar al corporativo, pero yo te puedo ayudar, de hecho, mi amiga ve justo ese tema de RSE, deja le comento y le avisamos a nuestros respectivos jefes, ¿te parece?”

Se aceptó la propuesta sin dudarlo, ya que era casi un “sí” asegurado, también se comentó que la información recabada era solo de carácter educativo e inclusive si él o su amiga lo consideraban apropiado también podríamos manejar la entrevista de forma anónima, la idea solo era obtener información sobre la organización para ser comparada con la teoría y no para perjudicar, esto se comentó para generar más confianza, a lo que Juan M. dijo:

“Mira eso lo entiendo, yo hice un trabajo similar para titularme, pero sabes cual es el problema aquí, que Grupo FEMSA, es muy cerrado y no comparte información a nadie de forma informal, todo lo hace a través de comunicados formales. Si bien yo o mi amiga contestamos tus preguntas sin autorización por parte de un jefe directo y por alguna anomalía, casualidad o como lo quieras llamar, la información se distorsiona y hace quedar mal a la imagen del Grupo, pues nos corren. Por eso debemos avisar y esperar respuesta, pero mira deja que me confirme algún jefe y ya te aviso, también te lo digo desde ahorita este proceso puede tardar semanas o meses, pero como me llevo bien con la jefa de mi amiga pues no dudo que en máximo dos semanas ya te tenga algo, ¿va?”

Se accedió sin hacer alguna otra mención, al final Juan M. veía por su porvenir, no iba a poner en juego su trabajo por hacer un favor, claro que la información no iba ser usada para hacer quedar mal a Coca-Cola-FEMSA, pero tenía razón al mencionar que puede ser mal interpretada por alguien, ya que no todos pensamos de la misma manera y cada uno tiene un juicio propio de la realidad, por ello era necesaria la autorización de un jefe directo. Posterior a esa conversación pasaron las dos semanas y no hubo respuesta, se trató de comunicar con Juan M. para ver que había acontecido, a lo que mencionó que aún sus jefes lo estaban valorando y no había tiempo de respuesta.

Con todas estas negativas para un acercamiento con la organización, se tomó la decisión de analizar a la misma con los medios con que se cuentan, básicamente la información que se encontró en internet, como se muestra a continuación.

3.6 La Responsabilidad Social Empresarial de Grupo FEMSA

El compromiso social se ha manifestado a través de la historia dentro de Grupo FEMSA, desde sus orígenes hasta la actualidad, pero se puede cuestionar, si los actos realizados sólo han sido para proteger sus intereses económicos y con ello hacer a la organización más rentable o en realidad son actos filantrópicos por la sociedad. En 1911 se fundó la Escuela Politécnica Cuauhtémoc (FEMSA, 2023) con el propósito de preparar a sus empleados impartiendo cursos a nivel primaria, preparatoria y capacitándolos en el comercio, artes y algunos otros oficios relacionados con el giro de la organización (cervecera) como electricidad, fermentación, física y química. En esa misma línea en 1918 crea la Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc S.A. (en la actualidad se le conoce como de Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, SCYF) con la finalidad de brindar y fomentar un desarrollo económico entre los actores participantes, así como a sus familiares (FEMSA, 2023). El objetivo era proporcionar servicios como el de caja de ahorro, médico, becas, despensas, cursos, etc., ya se vislumbraba una cierta responsabilidad social empresarial, por medio de la preocupación que mostraba hacia sus empleados.

En 1943 Eugenio Garza director en ese entonces de Cervecería Cuauhtémoc, junto con el apoyo de varios inversionistas, fundó el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM (FEMSA, 2023). Este instituto dio un mejor estatus laboral, social y económico a los empleados; también contribuyó mucho en el desarrollo estructural de la organización, ya que entre más calificados estuvieran los empleados, ellos podrían aportar mejores ideas innovadoras, un sello característico de FEMSA, desde sus orígenes.

Buscando beneficiar y apoyar más a sus empleados en 1944 inaugura el parque deportivo Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (SCYF) para uso exclusivo de sus colaboradores, con el fin de realizar actividades deportivas, y un año más tarde en 1945 consolida las políticas de salud FEMSA (las cuales consistían en otorgar vales de servicio médico a sus colaboradores y con ello pudieran recibir atención médica de forma gratuita a principios del siglo XX) creando la Clínica Cuauhtémoc

y Famosa. Aunado a estos actos en 1957 se inauguró La Colonia Cuauhtémoc en el estado de Monterrey, una zona exclusiva para los colaboradores de Grupo FEMSA con más de 1300 casas un acto de suma empatía considerando que en ese tiempo no existía INFONAVIT (FEMSA, 2023).

Después, Grupo FEMSA incorporó dentro de los matices de empatía con la comunidad, la cultura del arte, con la creación del Museo de Monterrey en 1977, localizado en el edificio central de Cervecería Cuauhtémoc contando con cinco niveles de exhibición de arte moderno contemporáneo (FEMSA, 2023). Este proyecto filantrópico culminó en el año 2000, debido al gran crecimiento (estructural, económico, social, etc.) que tuvo Grupo FEMSA, ya que se consideró que era mejor buscar proyectos de mayor impacto social como lo es el cuidado al medio ambiente, ayudar a sectores vulnerables (política, social y económicamente), contribuir a fortalecer los servicios educativos, etc.

La parte clave para el análisis de sus acciones socialmente responsables se da en el 2005 cuando Grupo FEMSA obtiene el sello distintivo de empresa socialmente responsable (ESR) que emite el Centro Mexicano para la Filantropía, (CEMEFI) en las subsidiarias Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y FEMSA Insumos Estratégicos (FEMSA, 2023). Este logro lo obtuvo tras demostrar, planear y desarrollar una estrategia para ofrecer una responsabilidad social activa que cubre los parámetros que impone el CEMEFI, tocando los siguientes rubros:

Figura 10

Primer Informe de Responsabilidad Social por parte de Grupo FEMSA: Calidad de Vida de la Empresa.

1. Calidad de Vida en la Empresa

• En 1910, FEMSA fue la primera empresa mexicana en ofrecer servicios de salud, apoyos para la vivienda y fondo de ahorro para sus colaboradores.

• En 1918, un grupo de trabajadores y directivos de la compañía fundaron Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (SCYF) una asociación mutualista dedicada a promover el ahorro y el desarrollo integral de sus empleados y sus familias.

• Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (SCYF) opera a través de 79 asociaciones y 9 centros recreativos en México, una sociedad filial en Buenos Aires (SKOFBA), fomentando el desarrollo integral de sus socios.

• Clínica Cuauhtémoc y Famosa opera 38 centros de trabajo, ofreciendo servicios especializados de salud ocupacional y promoviendo una cultura de prevención entre sus asociados en México.

• 3,205 casas construidas y 8,000 créditos de vivienda otorgados por FEMSA durante el 2004.

• 174 colaboradores dentro del Programa de Integración Laboral de Personas con Cualidades Diferentes

• Como resultado de la calidad de vida laboral que proporciona la empresa, el promedio de antigüedad del personal es de 5.8 años.

• \$130 millones de pesos se invirtieron en capacitación en 2004.

• Para nuestros 88,217 colaboradores procuramos un ambiente que promueva su desarrollo integral.

Creación propia con base en: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/presenta-femsa-su-primer-informe-de-responsabilidad-social/>

Figura 11

Primer Informe de Responsabilidad Social por parte de Grupo FEMSA: Acciones para el Desarrollo y Valor Social Comunitario.

1. Acciones para el Desarrollo y Valor Social Comunitario

• Educación

- FEMSA impulsó la creación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en 1943, promoviendo su expansión hasta la actualidad.
- El programa VIRE: Taller de Formación de Promotores de Estilo de Vida Responsable, promovido 3,000 personas al 2004.
- FEMSA Cerveza, a través de su gira «Con Responsabilidad para el Éxito» promueve entre los jóvenes los valores de Talento, Esfuerzo, Disciplina y Carácter.

• Desarrollo Social

- \$150 millones de pesos en donativos corporativos para educación, salud y cultura, desde el 2000
- A través del Programa de Redondeo OXXO, nuestros clientes han beneficiado a 110 instituciones de todo el país, con más de \$31 millones de pesos, al 2004.
- FEMSA fue la primera empresa mexicana en impulsar el Programa de Conductor Designado.

◦ Cultura

◦ Colección de Arte FEMSA

- FEMSA ha impulsado la cultura a través de acciones como la creación del Museo de Monterrey y la formación de un importante acervo artístico.
- Con más de 1,000 obras de pintura, escultura, dibujo, gráfica y fotografía.
- La Colección de Arte FEMSA se ha presentado en 18 ciudades del país y del extranjero. En 2004, se presentaron 5 exposiciones que fueron visitadas por más de 680,000 personas.

◦ Bienal Monterrey FEMSA

- La Bienal Monterrey FEMSA de Pintura, Escultura e Instalación, instituida en 1992 tiene como fin de reconocer y estimular la creación artística en el país.
- Este evento es reconocido como uno de los certámenes de artes plásticas de mayor prestigio en México.
- Más de 4,140 artistas con más de 8,600 obras han participado en esta Bienal.

Creación propia con base en: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/presenta-femsa-su-primer-informe-de-responsabilidad-social/>

Figura 12

Primer Informe de Responsabilidad Social por parte de Grupo FEMSA: Acciones para el Cuidado del Medio Ambiente.

**1. Acciones
para el
Cuidado del
Medio
Ambiente**

- 10.6 millones de m³ de agua ahorrados en los últimos cinco años.
- Cerca de \$23 millones de pesos invertidos en programas de ahorro de energía.
- 90% de las instalaciones certificadas como «Industria Limpia».
- 32 plantas de tratamiento de aguas, 20 de ellas en México.
- Premio «Excelencia Ambiental» otorgado a tres plantas cerveceras.
- Inversión de \$20 millones de dólares, en conjunto con ALPLA y Coca-Cola México, en la construcción de planta IMER de reciclado PET botella a botella grado alimenticio.
- Ahorro en el consumo de energía en los últimos cinco años, equivalente a la electricidad que consume durante un año un poblado de 58 mil habitantes.

Creación propia con base en: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/presenta-femsa-su-primer-informe-de-responsabilidad-social/>

Figura 13

Primer Informe de Responsabilidad Social por parte de Grupo FEMSA: El Valor del Desarrollo Económico.

1.El Valor del Desarrollo Económico	•(US) \$4,462 millones invertidos en los últimos 10 años.
	•Más de 88,000 empleos.
	•Contribución a la generación de más de 136 mil empleos indirectos a través de sus operaciones de bebidas y comercio.
	•Contribución con más de \$13,151 millones del pago de impuestos en México.
	•Impulso al desarrollo agrícola consumiendo el 9% del azúcar y el 22% de la cebada producida en México.
	•Apoyo a más de 237,000 microempresarios en México, con mobiliario, refrigeradores y materiales de punto de venta, entre otros.

Creación propia con base en: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/presenta-femsa-su-primer-informe-de-responsabilidad-social/>

Figura 14

Primer Informe de Responsabilidad Social por parte de Grupo FEMSA: Una Visión Global de la Responsabilidad Social.

1.Una Visión Global de Responsabilidad Social	•Buscamos no sólo replicar nuestra filosofía y manera de hacer las cosas, sino aprender de cada país, de su gente, respetar sus costumbres y tradiciones, para contribuir así al bienestar social.
	•Estamos conjuntando las culturas de cada país con nuestra filosofía, para así elegir los sectores en los que debemos trabajar y lograr el mayor beneficio en las comunidades.

Creación propia con base en: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/presenta-femsa-su-primer-informe-de-responsabilidad-social/>

Las acciones que implementó Grupo FEMSA en sus tres subsidiarias hablan del compromiso socialmente responsable que estas adoptan con sus empleados, el medio ambiente y la sociedad, en donde desarrollan sus actividades. Empezando con la protección hacia sus empleados, brindándoles un apoyo médico, ayuda con sus viviendas, educación para su superación profesional, logrando con ello el desarrollo intrínseco tanto de sus empleados como de sus familias a través de la cultura, y con estas acciones cumple el parámetro de Calidad de vida en la Comunidad Interna (impuesto por el CEMEFI en el año 2005) de un trabajo digno, un ambiente laboral sano y al respeto del derecho laboral de sus colaboradores.

Dentro del Cuidado y Preservación del Medio Ambiente (CEMEFI año 2005) Grupo FEMSA diseñó una Política Ambiental que regula a sus unidades de negocio, lo cual ha beneficiado al medio ambiente ya que cumple con el uso sostenible de los recursos naturales al ahorrar 10.6 millones de m³ en cinco años, por otro lado, cuenta con programas de administración de sus residuos (reducir, reutilizar y reciclar) ya que es uno de los tres socios del Instituto Mexicano de Reciclaje S.A. de C.V. (IMER), que además invierte parte de su capital en programas de ahorro de energía y plantas de tratamiento de aguas.

Sobre la Vinculación con la Comunidad (CEMEFI año 2005) las demandas más usuales en ese tiempo (año 2005) por parte de los stakeholders eran sobre el medio ambiente y el desarrollo económico, satisfaciendo la primera demanda en el Criterio Ambiental, la segunda da solución por el aporte que hace Grupo FEMSA en cuanto a la creación de empleos de forma directa e indirecta, el apoyo que da al sector agrícola (consume la cebada y el azúcar que produce México), ayuda al microempresario dotándolo de mobiliario, refrigeradores y materiales en sus puntos de venta, por otra parte contribuye con el Estado de forma directa al pagar impuestos, esto ayuda a toda la comunidad.

Por último en la Ética Empresarial (CEMEFI año 2005), refiere a la cultura organizacional como un punto clave para contribuir con el bienestar social, pero resalta de forma congruente, que la cultura social también interfiere las acciones a tomar para dicho bienestar social, por ello Grupo FEMSA (posicionado en nueve

países) estudia las diferentes culturas y de ellas retoma las preocupaciones sociales, estas las engloba para crear su visión global de responsabilidad social, claro afiliado a las normas de RSE de cada país.

Con estas evidencias Grupo FEMSA recibió el distintivo ESR en sus tres subsidiarias en el 2005, para el 2007 obtuvo el mismo por tercera ocasión para las subsidiarias Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y FEMSA Insumos Estratégicos, para ese año de igual manera logró integrar a FEMSA Cerveza y FEMSA Servicios para ser galardonadas con dicho distintivo (FEMSA, 2007), dentro de los puntos destacables con los cuales obtuvieron el distintivo estas subsidiarias están:

Figura 15

Informe de Responsabilidad Social 2007 (Grupo FEMSA).

**Distintivo ESR
2007**

Grupo FEMSA

La participación en el programa IDEARSE de la Universidad Anáhuac y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para extender el esquema de responsabilidad social a 10 PyMES de México.

El Premio Iberoamericano a la Calidad otorgado por Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), a la Clínica Cuauhtémoc y Famosa (CCyF), responsable de los servicios de salud ocupacional de las empresas de FEMSA en México, convirtiéndola en la primera institución del sector salud en recibir este reconocimiento en América Latina.

El Sistema de Integración a Personas con Cualidades Diferentes, y el esquema BIENSCYF, por los cuales FEMSA ha sido reconocida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como “Empresa Incluyente” y “Empresa Familiarmente Responsable”

Los programas de educativos y promotores de una cultura de responsabilidad por parte de FEMSA Cerveza como VIRE, Formación de Promotores de Estilos de Vida Responsable, Trazando Mi Propio destino, El Mesero Responsable, Gira con Responsabilidad para el Éxito y Conducto Designado, entre otros.

El Programa de Responsabilidad OXXO, que apoya las actividades de instituciones filantrópicas y al cuidado del medio ambiente en las localidades en donde opera, mediante el redondeo y otras actividades.

Las certificaciones como “Industria Limpia” en el 95% de nuestras plantas productivas y el programa de reforestación que impulsa y practica Coca-Cola FEMSA en conjunto con la Protectora de Bosques del Estado de México.

De igual manera y como complemento a los esfuerzos educativos se impulsa la cultura a través de la Colección FEMSA y la Bienal Monterrey FEMSA.

Creación propia con base en: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/obtiene-femsa-5-reconocimientos-como-empresa-socialmente-responsable-2007/>

Como se puede apreciar Grupo FEMSA sigue con coherencia las acciones que llevó a cabo para conseguir el distintivo en el 2005, solo que ha ido modificando algunas acciones conforme la misma sociedad va cambiando sus demandas. Así como los criterios del CEMEFI se han ido modificando y adaptando conforme al tiempo y cambiante ideología de la sociedad, como es el caso de la inclusión, Grupo FEMSA dentro de todas sus subsidiarias ha promovido una cultura laboral que resalta el trabajo humano digno, respetable, ético y trascendente de todos los colaboradores dentro de la organización, incorporando a personas con discapacidad argumentando el valor humano que estas tienen y dándoles la posibilidad de igualdad laboral (siempre y cuando no pongan en riesgo su seguridad o la de los demás y tengan las habilidades necesarias para desempeñar el labor). Con esto Grupo FEMSA ayuda a las minorías que no siempre son escuchadas y por el contrario son aisladas, en ese año fueron personas con capacidades diferentes, ya con el tiempo y el cambio ideológico surgirán más minorías que probablemente también apoye como contribución socialmente responsable.

Para 2008 Grupo FEMSA consiguió de nuevo obtener el distintivo ESR en sus cinco subsidiarias (antes mencionadas), logrando incorporar en ese año a su subsidiaria FEMSA Logística para ser reconocida como socialmente responsable (FEMSA, 2008). Para el 2009 de nuevo logra mantener a sus subsidiarias con la presea ESR (FEMSA, 2009), ajustando su estrategia con nuevos proyectos y acciones, como son:

Figura 16

Informe de Responsabilidad Social 2009 (Grupo FEMSA).

Distintivo ESR 2009 Grupo FEMSA	El lanzamiento de la Fundación FEMSA y su primera iniciativa: el Centro del Agua para América Latina en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Tecnológico de Monterrey.
	El impulso al programa Trazando Mi Propio Destino, de FEMSA Cerveza.
	La operación del Programa de Responsabilidad de OXXO, (PRO), que invita a nuestros clientes a colaborar con instituciones de asistencia social.
	El apoyo al Tecnológico de Monterrey, una de las Universidades más importantes de América Latina.
	La difusión de la cultura a través de las exposiciones de la Colección de Arte FEMSA.
	El esquema de desarrollo social enfocado a nuestros colaboradores y sus familias, que incluye servicios médicos, educación, recreación, entre otros.
	Los programas de capacitación y adiestramiento a través de nuevas tecnologías como la Universidad FEMSA, un sistema de desarrollo profesional en una plataforma virtual.
	La implementación de programas para el cuidado del Medio Ambiente a través de equipos y tecnologías en todos los negocios de FEMSA.

Creación propia con base en: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/reconocen-responsabilidad-social-de-femsa-y-sus-unidades-de-negocio/>

Con estas acciones y proyectos Grupo FEMSA mantiene el ritmo de soluciones a las demandas sociales que surgen constantemente, siguiendo los lineamientos bajo los cuatro criterios del CEMEFI, así continuaron los años ofreciendo proyectos, acciones y evidencias sobre sus procesos sostenibles y sustentables de producción, capital destinado para la implementación de tecnología que ayude a disminuir el impacto que este tiene en el medio ambiente, el trato digno y respetuoso que se le brinda a sus trabajadores, las oportunidades económicas y sociales para colaboradores y familiares, así como atiende e implementa soluciones

dinámicas para las demandas sociales que están en constante cambio, la visión cultural que tiene de la ética y responsabilidad a nivel Estado, los programas de inclusión de las minorías su sistema operativo, la derrama económica que deja la inversión que hace para el Estado, la ayuda que brinda en los países donde opera económicamente, etc. Para el año 2022 Grupo FEMSA ganó 8 distintivos en sus diferentes subsidiarias (acumulando un año más) como lo son FEMSA Comercio (OXXO) con 18 años, Coca-Cola FEMSA 17 años, Imbera 17 años, Solistica 16 años, FEMSA Servicios 16 años, Plásticos Técnicos Mexicanos 8 años, Farmacias YZA 3 años y OXXO GAS 3 años (FEMSA, 2022), con esto podemos ver el compromiso que Grupo FEMSA ha mantenido con la sociedad y cómo ha integrado a la responsabilidad social empresarial dentro de su planeación estratégica.

3.7 Análisis de la Estructura Organizacional de Grupo FEMSA

Basados en la historia de Grupo FEMSA podemos observar cómo se ha ido modificando su estructura organizacional, comenzando desde que se fundó con el nombre de Cervecería Cuauhtémoc con 70 obreros, 2 personas de administración, 100 mil pesos de capital de 5 accionistas, una estructura muy común en las empresas industriales en ese entonces, se torna una organización empresarial maquinal (Mintzberg 1989), ya que el trabajo era altamente racionalizado en cuestión a tareas simples y repetitivas (para los trabajadores del núcleo de operaciones) las cuales consistían en el embotellado de la cerveza, el empaquetado y la distribución de la misma, mientras que en el nivel tecnócrata se concentró el conocimiento y un control eficiente para poder producir los resultados deseados de los dueños (accionista), que era el saber de administrar los insumos y la elaboración de la cerveza.

Tiene una forma estructura burocrática con una jerarquía de arriba hacia abajo, las órdenes van de los 5 accionistas hacia su parte tecnócrata conformada de los 2 administradores, ellos son los encargados de comunicarles las acciones a realizar al núcleo organizacional compuesto por los 70 obreros, existe un tipo de control sistemático a base de normas para asegurar el mejor cumplimiento de las labores y así no dejar cabos sueltos y poder lograr los objetivos de la organización.

Este tipo de control puede abrumar a cualquier empleado, el disgusto de estos podría originar ciertos comportamientos que sería malignos para la organización, como el sabotaje en la producción, difamación de la organización o un paro de labores (huelga) lo cual implicaría pérdidas económicas importantes para la organización, es ahí la importancia de mantener felices a los trabajadores para no perder el control que se tiene sobre de ellos.

Las acciones claves que tomaron los accionistas fue la fundación de la Escuela Politécnica Cuauhtémoc, la Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc S.A. (en la actualidad llamada Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, SCYF), estas con el objetivo principal de apoyar a los empleados de forma educativa, médica, económica, social, etc., estos actos eran bien vistos por los trabajadores, minimizando las inconformidades ya que obtenían un beneficio por su desempeño, se creaba una cierta empatía mutua en la relación patrón-obrero.

Para que esta organización consiguiera ser lo que hoy se conoce como Grupo FEMSA se implementaron buenas estrategias para ajustarse a los cambios que el tiempo exige, empezando con una configuración maquinal que estratégicamente adoptó rasgos de una configuración innovadora.

3.7.1 Configuración Innovadora

Los orígenes de Grupo FEMSA remontan desde la creación de la organización Cervecería Cuauhtémoc la cual comenzó con una configuración maquinal como se explicó anteriormente. Durante su crecimiento tuvo varios procesos de innovación, si bien la configuración innovadora argumenta que la estructura de la organización es descentralizada, orgánica (una adhocracia) (Mintzberg 1989), esto no debe de encasillar a la estructura, es decir no forzosamente la estructura organizacional se va a regir solamente por una configuración, pueden existir más de una en sí misma en cierto nivel porcentual y esto del porcentaje es solo un decir ya que en realidad no existe una medida para

poder argumentar que x% es de una configuración y otro x% es de la otra, por ejemplo:

En el caso de Grupo FEMSA, la estructura nace con un nivel de innovación, comenzando por el sabor particular de cerveza, la producción de su embotellamiento (botella de vidrio oscura), el uso del tapón de corcho reforzado con alambre, que posteriormente cambiaría por la corcholata (siendo el pionero en el uso de corcholatas). También fue la primera en vender cerveza de barril en contenedores metálicos, logrando que se fugara el gas carbónico y logrando un proceso de pasteurización. Incursionó el mercado cervecero al introducir una idea nunca vista, en 1979 lanzó la primera cerveza ligera en México llamada Brisa (THE BEER DAILY, 2012), algo que la competencia no imaginó ni el mercado lo pidió.

En todas las innovaciones sobre el producto, procesos de fabricación o de mercado han sido decisiones arriesgadas ya que existía un alto grado de incertidumbre, este tipo de estrategia se planean para tener una diferenciación en el mercado, estos ajustes traen cambios en la estructura organizacional, la cual se adapta a los mismo y cuando se consigue una estabilidad vuelve a un estado de hibernación, adoptando de nuevo una configuración maquinal (burocrática), esto para mantener una estabilidad dentro de la misma organización, mientras se dan los resultados (positivos o negativos) de las innovaciones aplicadas. No solo se apreciaron las dos configuraciones antes descritas, se puede apreciar una tercera, la estructura de Grupo FEMSA también comparte la configuración diversificada.

3.7.2 Configuración Diversificada

La estructura que maneja hoy en día el Grupo FEMSA, como lo dice su nombre *Grupo*, es una conformación de varias organizaciones (subsidiarias) que Cervecería Cuauhtémoc sumó a sus filas a través de los años, por medio de la creación, compra o fusión conformando así la organización Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V. La estructura es semi descentralizada ya que cada subsidiaria tiene cierto grado de autonomía al delegarles más facultades a los directivos de cada una de ellas para la toma de decisiones, aunque la última decisión la tiene la tenedora (Grupo FEMSA).

Desde el comienzo se tuvo la visión de crear organizaciones alternas de giros indirectos al de la fabricación de cerveza, como el caso de Fábrica de vidrio Y Cristales la cual se dedicaba a surtir los insumos para la fabricación de sus envases, Fábricas Monterrey S.A. de C.V. (Famosa) encargada de producir las corcholatas para las botellas que utilizaban, Compañía Comercial Distribuidora encargada solamente de crear, mantener y de verificar constantemente los canales de distribución, Malta S.A. para abastecer a las cervecerías de esta materia prima indispensable para sus productos, Plásticos Técnicos Mexicanos S.A. (PTM) encargada de la producción de plásticos y materiales para punto de venta. Todas las organizaciones mencionadas fueron configuradas de forma maquinal con una cierta autonomía pero que al final fueron solo creadas para ayudar a la organización central *Cervecería Cuauhtémoc* (empresa tenedora). El objetivo principal de esas acciones era no depender de un tercero, y tener el poder total para así posicionarse en el mercado y liderarlo.

Teniendo una presencia fuerte en el mercado Grupo FEMSA incursiona en la diversificación de giro comercial comenzando con la creación de la organización OXXO (tienda de conveniencia), la adquisición de la franquicia de The Coca-Cola Company (embotellamiento y venta de producto Coca-Cola), crea FEMSA Logística (servicio inteligente de envíos de mercancía), adquiere acciones de Jugos del Valle (bebidas embotelladas no carbonizadas), compra Farmacias YZA, Farmacia Moderna (FM), Farmacias Farmacon (organizaciones farmacéuticas), tiene acciones en Gorditas Doña Tota (servicio rápido de comida), compra Valora Holding AG (foodvenience). Con todas estas acciones Grupo FEMSA se ha logrado posicionar en varios mercados, haciendo que su presencia en todo el mundo sea reconocida y valorada, contando con una legitimidad en el ámbito social, político y económico, lo negativo es que disminuyó los estándares de innovación ya que debe de centrar su atención en el mercado de sus nuevas adquisiciones. En esta parte es importante considerar otra teoría estructural como la es el Institucionalismo (DiMaggio y Powell 1983), ya que Grupo FEMSA comenzó a entrar a varios mercados no relacionados con su giro principal que era la elaboración de cerveza.

3.7.3 Institucionalismo

Recordemos que Grupo FEMSA tuvo su origen con la creación de la Fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc que se dedicaba a vender cerveza, si bien durante su crecimiento creó empresas alternas como Fábricas Monterrey S.A. de C.V., Malta S.A., etc., como tal no incursionó en mercados completamente diferentes, ya que lo que producían sus empresas alternas eran insumos para sí misma, el gran salto a un mercado nuevo (completamente diferente) fue cuando creó OXXO, donde tuvo que cambiar su estructura (específicamente esa subsidiaria) tomando en cuenta a las otras tiendas de conveniencia que existían en el mercado, se adaptó a las acciones, teniendo un isomorfismo mimético (DiMaggio y Powell 1983).

La cuestión de su isomorfismo radica en disminuir la incertidumbre que el mercado emana y la búsqueda de un éxito económico, apropiándose del conocimiento del sistema operativo, y así lograr imponer su estructura fuera del país. Cuando compró a Big John en Chile llevó su conocimiento y aprovechando la infraestructura que ya existía en el país chileno, pudo posicionarse de forma exitosa usando su modelo mexicano.

Otro punto sobresaliente es la alianza que hace con The Coca-Cola Company, cuando Grupo FEMSA cede porcentaje de Coca-Cola FEMSA para extender su red de distribución a más países, esta acción se puede denominar como el isomorfismo normativo (DiMaggio y Powell 1983). Con esta alianza se da la integración de las dos estructuras, al tener una estructura similar comparten los beneficios individuales y solucionan los problemas de formas más eficiente, ya que por el giro parecido las propuestas a las inconformidades sociales (económicas, ambientales, políticas, etc.) son más amplias. Grupo FEMSA pudo unir estrategias u obtener una ya elaborada y solo agregar valor (económico, político, cultural, etc.) o incluso compartir responsabilidades y soluciones. Por otro lado, está la legitimidad que The Coca-Cola Company le brindó, si bien Grupo FEMSA ya contaba con un prestigio, este solo era a nivel nacional, la legitimidad que consiguió después ceder parte de sus acciones, lo catapultó para internacionalizarse, pudo tener una participación relevante dentro de la industria en países como Canadá, Argentina,

Brasil, Uruguay, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, Panamá, Colombia y Venezuela, este salto también trajo consigo un alto nivel de responsabilidad social y Grupo FEMSA tuvo que adaptar su estructura (institucionalizarse) a las normas sociales, económicas, políticas, y ambientales de cada país en donde opera.

Conclusión

En el presente trabajo se buscó conocer a fondo cómo es que una empresa multinacional lleva a cabo su Responsabilidad Social Empresarial y más que ello, se trató de conocer si en realidad la mercadotecnia que acompaña su RSE es la que en verdad pone en práctica. Se tenía por entendido que al tratarse de una organización de gran magnitud iba a ser complicado poder cuestionarla sobre sus prácticas ya que una cosa es la información que emite al dominio público y una muy diferente son los actos reales que practican para salvaguardar el origen de la misma empresa, la eficiencia.

Nos aventuramos en la búsqueda de esta interrogante porque se contaba con una conocida que fungiría como intermediario entre esta investigación y la organización en cuestión (Coca-Cola- FEMSA), así podríamos de manera sensata cuestionar su RSE enfocándonos en un ámbito en especial que es el medio ambiente, de forma más específica en la problemática de la escasez de agua en la ciudad de México, ya que por su giro ocupa cantidades colosales de este líquido vital. Si bien se ha advertido a la sociedad que llegará un punto donde el agua potable no será garantizada para todos, en ningún momento se ha dicho del posible cierre de alguna empresa de esta índole, en cambio solo se hacen recomendaciones a la sociedad para cuidar lo mejor posible este recurso natural, pero a estas empresas no se les pide el cuidado de este mismo.

La importancia de la RSE dentro de las organizaciones va más allá de cuidar la imagen de la misma ante la sociedad, es en realidad un compromiso real, tanto interno como externo de la organización, en este trabajo queríamos conocer qué tan cierta es la RSE que Coca-Cola FEMSA dice tener, indagar si solo es un marketing estratégico que le otorgue legitimidad o en realidad son actos responsables que

intervengan en problemas de relevancia social, porque puede que sus acciones responsables tenga un impacto social pero no sea equitativo con los efectos contraproducentes que originan sus operaciones de producción. Desafortunadamente no pudimos culminar esta investigación como la planeamos desde el principio, debido a que nuestro contacto (por razones personales) ya no pudo contactarnos con algún directivo que viera el tema de RSE dentro de la organización y por nuestra cuenta debido a las múltiples negativas que se obtuvieron al intentar tener un acercamiento con la misma organización. Lo que aconteció fue la obtención de pruebas a nivel público (medios de comunicación oficiales de Grupo FEMSA) sumado a la experiencia que se vivió en el intento de un acercamiento con la organización (Coca-Cola FEMSA) y la información recabada de diversos medios, para hacer un análisis y llegar a las siguientes conclusiones:

a) Desde el principio se quiso averiguar si la RSE que divulga Coca-Cola FEMSA a través de sus medios de comunicación es real o solo es una estrategia de marketing para conseguir una legitimidad (social, política, económica, ambiental, etc.), se buscó contrastar estas dos partes por medio del trabajo de campo. Desafortunadamente no se pudo realizar dicho trabajo, pero eso no fue un impedimento para concluir que la organización Grupo FEMSA ejerce una RSE ambigua, si bien no se puede concretar con exactitud si es un discurso o una práctica real, si se puede mencionar que ante la luz pública ejerce una RSE adecuada que contribuye ante la problemática social del desabastecimiento de agua en la CDMX. La ambigüedad se presenta cuando se le cuestiona de forma directa y sin medios de comunicación presentes, la rotunda negativa de una interacción es una notable contraposición de su RSE y en paralelo el desinterés de sus stakeholders. Por otro lado, con el acercamiento que se tuvo con algunos de sus empleados se notó la amplia coerción que ejerce la organización (Grupo FEMSA) sobre los mismo, eso se percató desde que fui al Centro de Distribución de Coca Cola FEMSA Cedis Sur y vi que una de las reglas de acceso era no portar un producto PepsiCo. La incongruencia de la RSE que manifiesta Grupo FEMSA con sus empleados se da al momento de apoyarlos siempre y cuando obedezcan,

si no obedecen no hay beneficios, en ello no existe un acto filantrópico voluntario, lo que persevera es un acto de conveniencia empresarial.

b) La información recabada sobre la RSE de Grupo FEMSA hace ver la preocupación de la organización para con la sociedad, sus stakeholders y el medio ambiente, desde los actos filantrópicos de ayuda a sus empleados, el sustento económico en las comunidades donde opera, la reutilización total de agua que usa en sus sistemas de producción, ser uno de los tres socios del Instituto Mexicano de Reciclaje S.A. de C.V. (IMER), invertir parte de su capital en programas de ahorro de energía y plantas de tratamiento de aguas, ahorrar m³ de agua cada año, etc. Ponen a Grupo FEMSA como un ejemplo a seguir de lo que es implementar una correcta gestión estratégica empresarial dirigida a actos filantrópicos voluntarios. Se recalca que el juicio anterior fue con base a información que la misma organización público, a juicio propio y por todo lo señalado en la investigación se asume que los actos que realiza Grupo FEMSA en favor de la sociedad, sus stakeholders y el medio ambiente son de conveniencia empresarial, es decir, son actos que de alguna forma favorecen más a la organización que a sus colaterales. La difusión masiva de sus buenos actos solo es el reflejo de una buena estrategia mercadológica para conseguir una legitimación (social, política, económica, ambiental, etc.) y así poder seguir operando sin ningún tipo de contratiempo.

c) La Responsabilidad Social Empresarial es un acto voluntario que, si bien debería ser un deber, una obligación jurídica o inclusive un requisito para que las empresas puedan operar, lo cierto es que funciona (en la mayoría de los casos) como una fachada, la imagen de la empresa que muestran a la sociedad, esto es por el principio de eficiencia absoluta que las empresas buscan. Se ve a la RSE como un gasto innecesario, pero si se sabe explotar de forma sensata es una estrategia de legitimación social. Esto es porque en la mayoría de los casos las empresas no se hacen 100% responsables de los deterioros que ocasionan en la sociedad y simulan dar soluciones a problemas que son meramente superficiales, como en Grupo FEMSA que dentro de sus propuestas de RSE que brindó al CEMEFI, vemos que ahorraron 10.6 millones de m³ de agua en los últimos cinco

años, 2.12 millones de m³ por año, esto es nada a la cantidad exorbitante de agua que gastan al año. Claro que se premia el acto voluntario de tratar de ahorrar m³ de agua, pero ese acto no soluciona el problema que se está viviendo actualmente (escasez de agua) y al contrario lo agranda al seguir con sus operaciones de producción.

d) La pregunta: ¿Cómo es posible que Grupo FEMSA siga operando bajo el contexto de escasez de agua? La respuesta: Por medio de las normas jurídicas mexicanas. En la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos promulgada en el año 1917, en el artículo 27 especifica que la Nación es propietaria del agua que esté dentro de los límites del territorio nacional, sin embargo esta se puede ceder a particulares (propiedad privada) a cambio de un beneficio a la Nación (de orden público), más aparte existe un título de otorgamiento que expide la LAN (Ley de Aguas Nacionales) el cual permite a los particulares la extracción de agua, con una vigencia que va desde 5 años hasta los 50 años y también de sucesión agravada. En este contexto las Empresas tiene el derecho de seguir operando con regularidad pese al problema de escasez, pero si se indaga más a fondo sale a relucir los vacíos legales que existen en las leyes, la corrupción, el sistema capitalista, el desinterés social por parte del Estado, la despolitización por parte de la sociedad, etc. Todos estos aspectos son aprovechados por las empresas, como Grupo FEMSA, para vender su discurso de RSE que soluciona consecuencias superficiales que parten de los problemas que la misma organización origina.

e) Se analizó grosso modo la estructura de organizacional de Grupo FEMSA, por medio de la información que se presenta en los medios oficiales de comunicación de la misma empresa, si bien se llegó a definir que adopta varias configuraciones (Mintzberg 1989) como la maquinal, innovadora y diversificada, podemos también llegar a la conclusión que tiene una configuración misionera. Esta comparación estructural deriva de lo complicado que es adentrarse en Grupo FEMSA y no es decir que la estructura es muy burocrática, en realidad la empresa no quiere que nadie ajeno a ella conozca su forma de operar internamente. Ya que se cumplieron tanto sus lineamientos burocráticos cuando se levantó la carta

información donde se solicitó hablar con algún directivo, sumado información relevante como: 1) nombre completo, 2) grado de estudios, 3) nombre de la escuela actual donde estudió, 4) edad, 5) número telefónico, 6) correo electrónico, 7) nombre del trabajo de investigación (tesis), 8) asunto general de la investigación, 9) área a la cual sería enviada la solicitud. Más de tres meses y aun nadie se ha puesto en contacto, mínimo para decir que la solicitud fue negada; y sus lineamientos informales al seguir los protocolos de los trabajadores que a un inicio dijeron: “sí, te ayudo” (María F. y Juan M.) y al final se desentendieron del compromiso por miedo (tal vez) a un despido tras revelar información interna de la empresa sin autorización de un jefe directo.

Por otro lado, viendo la historia de Grupo FEMSA y el supuesto interés o responsabilidad social de sus empleados, se puede cavilar que es, como se dice popularmente, plan con maña. El hecho de crear escuelas para los empleados, dotarlos de seguridad médica, proporcionarles distracciones a través de sus centros culturales, manifiesta una inversión en sus empleados, los moldean profesionalmente con fines organizacionales, es decir, adaptan al trabajador al perfil que busca la empresa, pero más que eso se crea una fidelidad (empleado-organización) que garantiza la disposición del trabajador, creando una relación donde la empresa es el todo. Al principio Grupo FEMSA institucionalizó a parte de sus empleados cuando creó la Colonia Cuauhtémoc en el estado de Monterrey, les dio vivienda, con ello tenía asegurado que aquellos trabajadores sería fieles a la empresa, en la actualidad este tipo de manipulación se da a través del salario, las prestaciones de Grupo FEMSA son el enganche para una nueva fidelidad, esto por la situación precaria de trabajo en México, por ello no nos sorprende que las personas cambien de pensar cuando sus acciones podría atentar contra su fuente de ingresos.

Bibliografía

Ackerman R. (1976). *¿Cómo responden las empresas a las demandas sociales?*
Cambridge, Harvard University.

Arellano D. (6 de agosto del 2020). *Curso de Teoría de la Organización. Sesión 1. Presentación: organización, individuo y sociedad.* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=y3i2-HRgT8k>

Borunda A. (18 de marzo de 2022). *¿Qué es el fenómeno de El Niño y La Niña?*
Recuperado el 01 de junio de 2023 de
<https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/que-es-el-fenomeno-de-el-nino-y-la-nina>

Bowen H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman.* Herper & Brothers,
1st ed.

Brown F. (2010). *Los principios de la responsabilidad social empresarial.*
Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de
<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf>

Cajiga J. (2002). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial.* Recuperado
el 22 de septiembre de 2022 de
https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- Cancino M. (2004). *Desarrollo Sustentable y participación Social. Estudio de caso: La cuenca del Alto Balsas*. Recuperado el 22 de mayo de 2023 de <http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/15sep2003.pdf>
- Carnegie A. (1889). *Wealth (The Gospel of Wealth)*. North American Review. Vol. CXLVIII.
- Carroll A. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. The Academy of Management Review. Vol. 4. pp. 497-505.
- CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Ambiente A, Ámbito: Ambiental*. Recuperado el 09 de agosto de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/10/1v8-Criterio-Ambiente-Ambiental.pdf>
- CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Contexto Global, Ámbito: Variable Global*. Recuperado el 07 de septiembre de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/08/4-Criterio-Global-Variable-Global.pdf>
- CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Convocatoria para obtener el Distintivo ESR en 2024 para MIPyMEs*. Recuperado el 07 de agosto de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2024/01/Covocatoria-DistintivoESR-MiPyMEs-2024-a.pdf>

CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Gobernanza G, Ámbito: Derechos Humanos*. Recuperado el 04 de septiembre de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/08/3.3-Criterio-Gobernanza-Derechos-Humanos.pdf>

CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Gobernanza G, Ámbito: Gestión de la Responsabilidad Social*. Recuperado el 25 de agosto de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/08/3.1-Criterio-Gobernanza-Gestion-de-la-RS.pdf>

CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Gobernanza G, Ámbito: Gobernanza y Practicas Justas*. Recuperado el 28 de agosto de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/08/3.2-Criterio-Gobernanza-Gobernanza-y-practicas-justas.pdf>

CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Social S, Ámbito: Asuntos de Consumidores*. Recuperado el 14 de agosto de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/08/2.2-Criterio-Social-Asuntos-de-consumidores.pdf>

CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Social S, Ámbito: Derechos Laborales*. Recuperado el 14 de agosto de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/08/2.1-Criterio-Social-Derechos-Laborales-C.pdf>

CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Social S, Ámbito: Desarrollo de Cadena de Valor*. Recuperado el 21 de agosto de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/08/2.4-Criterio-Social-Desarrollo-de-cadena-de-valor-B.pdf>

CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. (2023). *Social S, Ámbito: Participación Activa y Comunidad*. Recuperado el 17 de agosto de 2023 de <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/08/2.3-Criterio-Social-Participacion-activa-y-comunidad.pdf>

Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (2022). Recuperado el 20 de septiembre de 2022 de <https://www.cemefi.org/>

CNN Español. (25 de julio de 2022). *Sequía en Nuevo León, México: estas imágenes de la Nasa muestran la magnitud de la crisis*. Recuperado el 02 de junio de 2023 de <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/sequia-nuevo-leon-embalse-cerro-prieto-nasa-orix/>

Coca-Cola FEMSA Communication. (2019). *Coca-Cola FEMSA reaches an agreement to acquire Companhia Fluminense de Refrigerantes in Brazil*. Recuperado el 07 de diciembre de 2023 de <https://coca-colafemsa.com/en/nota-de-prensa/coca-cola-femsa-reaches-an-agreement-to-acquire-companhia-fluminense-de-refrigerantes-in-brazil/>

Coca-Cola FEMSA Comunicado. (2019). *Coca-Cola FEMSA cierra exitosamente la adquisición de Spaipa S.A. Industria Brasileira de Bebidas en Brasil*. Recuperado el 08 de diciembre de 2023 de <https://coca-colafemsa.com/nota-de-prensa/coca-cola-femsa-cierra-exitosamente-la-adquisicion-de-spaipa-s-a-industria-brasileira-de-bebidas-en-brasil/>

Coca-Cola FEMSA Comunicado. (2019). *Coca-Cola FEMSA cierra exitosamente la adquisición de Vonpar en Brasil*. Recuperado el 08 de diciembre de 2023 de <https://coca-colafemsa.com/nota-de-prensa/coca-cola-femsa-cierra-exitosamente-la-adquisicion-de-vonpar-en-brasil/>

Coca-Cola FEMSA Nuestro Planeta. (2019). *Coca-Cola FEMSA es reconocida con distintivo ESR-2020 en México*. Recuperado el 10 de enero de 2024 de <https://coca-colafemsa.com/noticias/coca-cola-femsa-es-reconocida-con-distintivo-esr-2020-en-mexico/>

Coca-Cola FEMSA Nuestro Planeta. (2019). *En Coca-Cola FEMSA sabemos que el agua es un recurso tan importante como finito y sumamos acciones para cuidarla*. Recuperado el 27 de septiembre de 2023 de <https://coca-colafemsa.com/noticias/en-coca-cola-femsa-sabemos-que-el-agua-es-un-recurso-tan-importante-como-finito-y-sumamos-acciones-para-cuidarla/>

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *LIBRO VERDE Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.*

Recuperado el 23 de septiembre de 2022 de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Comisión Europea. (2011). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones.* Recuperado el 23 de septiembre de 2022 de

[file:///C:/Users/1045917/Downloads/78673-COM\(2011\)%20681.pdf](file:///C:/Users/1045917/Downloads/78673-COM(2011)%20681.pdf)

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (05 de febrero de 1917).

Art. 27. Recuperado el 05 de junio de 2023 de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Cortina A. (1994). *Ética de la Empresa: Claves para una nueva cultura empresarial.*

Trotta.

Davis K. (1960). *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* California

Management Review II, pp. 70-76.

DiMaggio, P. & Powell W. (1983). *Revisión de la jaula de hierro: isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en los campos organizacionales.*

American Sociological Review, 48 (2). pp. 147–160.

DOÑA TOTA. (2023). *Nosotros.* Recuperado el 12 de diciembre de 2023 de

<https://donatota.com/historia>

Drucker P. (2000). *The Ecological Vision. Reflections on the American Condition*. New Brunswick, p. 203.

Drucker P. (1984). *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. California Management Review. Vol. 26. No. 2, p.53.

El Economista. (29 de junio de 2018). *Coca Cola FEMSA compra empresa uruguaya*. Recuperado el 15 de diciembre de 2023 de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Coca-Cola-FEMSA-compra-empresa-uruguaya-20180629-0026.html>

EXPANSION. (25 de abril de 2018). *FEMSA adquiere dos embotelladoras en Guatemala por más de 170 mdd*. Recuperado el 15 de diciembre de 2023 de <https://expansion.mx/empresas/2018/04/25/femsa-adquiere-dos-embotelladoras-en-guatemala-por-mas-de-170-mdd>

EXPANSION. (26 de junio de 2008). *FEMSA se expande en Brasil*. Recuperado el 07 de diciembre de 2023 de <https://expansion.mx/negocios/2008/06/26/femsa-adquiere-firma-brasilena>

FEMSA. (2023). Cultura Organizacional. Recuperado el 16 de noviembre de 2023 de <https://www.femsa.com/es/acerca-defemsa/cultura-organizacional/>

FEMSA. (2023). Nuestra Historia. Recuperado el 16 de noviembre de 2023 de <https://www.femsa.com/es/acerca-de-femsa/nuestra-historia/>

FEMSA Comunicado. (23 de diciembre de 2019). *Anuncio de FEMSA respecto a Grupo Socofar*. Recuperado el 12 de diciembre de 2023 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/anuncio-de-femsa-respecto-a-grupo-socofar/>

FEMSA Comunicado. (26 de junio de 2008). *Coca-Cola FEMSA Adquiere Refrigerantes Minas Gerais (Remil) por US\$364.1 Millones*. Recuperado el 07 de diciembre de 2023 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/coca-cola-femsa-adquiere-refrigerantes-minas-gerais-remil-por-us3641-millones/>

FEMSA Comunicado. (13 de mayo de 2013). *FEMSA anuncia la adquisición de Farmacias FM Moderna*. Recuperado el 11 de diciembre de 2023 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/femsa-anuncia-la-adquisicion-de-farmacias-fm-moderna/>

FEMSA Comunicado. (24 de septiembre de 2018). *FEMSA Comercio entra al negocio de farmacias en Ecuador*. Recuperado el 18 de diciembre de 2023 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/femsa-comercio-entra-al-negocio-de-farmacias-en-ecuador/>

FEMSA Comunicado. (10 de octubre de 2022). *FEMSA completa la adquisición de Valora*. Recuperado el 18 de diciembre de 2023 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/femsa-completa-la-adquisicion-de-valora/>

FEMSA Comunicado. (29 de septiembre de 2009). *FEMSA lanza la empresa Imbera, productora de enfriadores comerciales*. Recuperado el 06 de diciembre de 2023 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/femsa-lanza-la-empresa-imbera-productora-de-enfriadores-comerciales/>

FEMSA Comunicado. (28 de febrero de 2007). *Obtiene FEMSA 5 Reconocimientos como Empresa Socialmente Responsable 2007*. Recuperado el 10 de enero de 2024 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/obtiene-femsa-5-reconocimientos-como-empresa-socialmente-responsable-2007/>

FEMSA Comunicado. (17 de enero de 2005). *Obtiene FEMSA reconocimiento – Empresa Incluyente – de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Recuperado el 12 de enero de 2024 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/obtiene-femsa-reconocimiento-empresa-incluyente-de-la-secretaria-del-trabajo-y-prevision-social/>

FEMSA Comunicado. (11 de marzo de 2008). *Obtiene FEMSA SEIS Reconocimientos como Empresa Socialmente Responsable (ESR) 2008*. Recuperado el 12 de enero de 2024 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/obtiene-femsa-seis-reconocimientos-como-empresa-socialmente-responsable-esr-2008/>

FEMSA Comunicado. (13 de junio de 2005). *Presenta FEMSA su primer informe de Responsabilidad Social*. Recuperado el 09 de enero de 2024 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/presenta-femsa-su-primer-informe-de-responsabilidad-social/>

FEMSA Comunicado. (12 de marzo de 2009). *Reconocen Responsabilidad Social de FEMSA y sus Unidades de Negocio*. Recuperado el 12 de enero de 2024 de <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/comunicado/reconocen-responsabilidad-social-de-femsa-y-sus-unidades-de-negocio/>

FEMSA Comunicado de Prensa. (02 de mayo de 2013). *FEMSA concreta la adquisición de Farmacias Yza*. Recuperado el 11 de diciembre de 2023 de <https://femsa.gcs-web.com/es/news-releases/news-release-details/femsa-closes-acquisition-farmacias-yza>

FEMSA Comunicado de Prensa. (02 de junio de 2022). *FEMSA recibe ocho distintivos de responsabilidad social en sus distintas unidades de negocios*. Recuperado el 15 de enero de 2024 de <https://www.femsa.com/wp-content/uploads/2022/06/FEMSA-Distintivo-ESR-CEMEFI.pdf>

Forbes Staff. (06 de junio de 2016). *FEMSA sale de compras; adquiere tiendas de conveniencia en Chile*. Recuperado el 15 de diciembre de 2023 de <https://www.forbes.com.mx/femsa-compra-tiendas-conveniencia-big-john-chile/>

Forbes Staff. (27 de septiembre de 2014). *Germán Larrea, el multimillonario más misterioso de México*. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de <https://www.forbes.com.mx/german-larrea-el-multimillonario-mas-misterioso-de-mexico/>

Freeman E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Friedman M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, September 13.

Gómez E. (2004). *Cultura Organizacional en la empresa integradora, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales*. Recuperado el 10 de septiembre de 2022 de <http://tesiMiami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=12165&docs=UAMI12165.PDF>

Greenpeace. (25 de agosto de 2021). *Urge reparación integral y acceso a la justicia a 7 años de derrame de Grupo México en el Río Sonora*. Recuperado el 01 de junio de 2023 de <https://www.greenpeace.org/mexico/noticia/10808/urge-reparacion-integral-y-acceso-a-la-justicia-a-7-anosde-derrame-de-grupo-mexico-en-el-rio-sonora/>

Hall R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México, Prentice-Hall, Sexta edición.

Informe de Agua Colegio de Geografía UNAM. (2019). Captura Política, Grandes Concentraciones y Control de Agua en México. ISBN 978-607-30-3580-4.

Instituto de Fomento, Empleo y Formación. *Responsabilidad Social Empresarial: Grupos de Interés*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022 de https://www.ife.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php

ISOTools Excellence (2015). *¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad?* Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

Janićjević N., (2014). *The institutional organizational theory as a new research framework for understanding contemporary organizations*. Economic Themes, 242- 262.

Johnson H. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont, California: Wadsworth Pub. Co.

LinkedIn. (2023). *Corporación GPF (Grupo Fybeca)*. Recuperado el 12 de diciembre de 2023 de <https://ec.linkedin.com/company/corporaci%C3%B3n-gpf>

Montaño L. (2016). *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México*. Editorial Gedisa S.A., ISBN Gedisa: 978-84-16572-40-3.

- Montaño L. (2015). *Responsabilidad social corporativa, gobernanza e instituciones. Armando el rompecabezas*. Revista Internacional De Organizaciones, No. 13. pp. 9-38. Recuperado el 27 de septiembre de 2023 de <file:///C:/Users/1045917/Downloads/292461-Text%20de%20l'article-405846-1-10-20150512-1.pdf>
- México desconocido. (2023). *Museo de Monterrey (Nuevo León)*. Recuperado el 05 de diciembre de 2023 de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/museo-de-monterrey-nuevo-leon.html>
- Mintzberg H. (1989). *Mintzberg y la dirección, Madrid*. Días de Santos Ediciones,
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (22 de abril de 2014). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 23 de septiembre de 2022 de <https://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Organización Internacional de Estandarización (ISO). (2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Perdiguero T., García A. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de las Gestión Empresarial*. PUV. ISBN .84-370-6112-1, Cap. I.

Portales, L., & García de la Torre, C. (2012). *Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina: Responsabilidad Social Empresarial*. En Responsabilidad Social Empresarial. Pearson. Vol. 1. pp. 1-14.

Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER). (2020). *Grupo México: Una empresa con un largo historial de impunidad*. Recuperado el 02 de junio de 2023 de <https://poderlatam.org/project/grupo-mexico/>

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C.R. & C. Turner (1968), *Dimensions of Organization Structure*. Administrative Science Quarterly. Vol. 13. No. 2. pp. 65-114.

Raufflet, E., Portales, L., García de la Torre, C., Lozano j., & Barrera E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson. ISBN:978-607-32-4161-8. Cap. I y II.

Rendon A., Morales A. & Guillen I. (2014). *FEMSA, Sus alianzas y adquisiciones como estrategia de crecimiento*. Innovación y competitividad. Impulsores del desarrollo. Volumen 8. No. 1. pp. 807-826. ISBN: 978-607-96203-0-3

Reyes J. (18 de julio de 2017). *La importancia de los grupos de interés en la RSE*. Recuperado el 25 de septiembre de 2022 de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-importancia-de-los-grupos-de-interes-en-la-RSE-20170718-0005.html>

- Rodríguez M. (26 de abril de 2018). *KOF acuerda adquisición de embotelladora en Guatemala*. Recuperado el 15 de diciembre de 2023 de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/KOF-acuerda-adquisicion-de-embotelladora-en-Guatemala-20180425-0137.html>
- Rojas A. (06 de agosto de 2019). *Grupo México: la polémica multinacional detrás de uno de los peores desastres de la industria minera en el país*. Recuperado el 02 de junio de 2023 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49201982>
- Romo M. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial y su evolución en México, Medio Ambiente y Sociedad*. 5° Congreso Nacional de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Scott R. (2012). *Teoría contemporánea institucional*. BBAP y Siglo XXI, pp.186-222.
- Schein E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. Part I: Organizational Culture and Leadership Defined. pp. 1-63.
- Sethi S. (1975). *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*. California Management Review. Vol. 17. No. 1. pp. 58–64.
- Suárez E. (24 de diciembre de 2019). *FEMSA se convirtió en el dueño Grupo Socofar*. Recuperado el 12 de diciembre de 2023 de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/FEMSA-se-convirtio-en-el-dueno-Grupo-Socofar-20191223-0079.html>

The Beer Daily. (15 de marzo de 2012). *Brisa: la primera cerveza en México.*

Recuperado el 20 de diciembre de 2023 de

<https://thebeerdaily.com/2012/03/15/brisa-la-primera-cerveza-light-en-mexico/>

The Canadian Encyclopedia. (07 de febrero de 2006). *John Labatt Limited.*

Recuperado el 08 de enero de 2024 de

<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/john-labatt-limited>

The Coca-Cola Company. (2020). *¿Qué significa que Coca-Cola devuelva a la naturaleza más del 100% del agua que utiliza en la elaboración de sus*

productos? Recuperado el 11 de septiembre de 2022 de [https://www.coca-](https://www.coca-colamexico.com.mx/noticias/bienestar/agua-100-por-ciento#)

[colamexico.com.mx/noticias/bienestar/agua-100-por-ciento#](https://www.coca-colamexico.com.mx/noticias/bienestar/agua-100-por-ciento#)

The Coca-Cola Company. (2020). *Agua para un millón de personas: nuestro*

compromiso es con las comunidades. Recuperado el 17 de septiembre de

2022 de <https://www.coca-cola.com/mx/es/sustainability/manejo-de-agua>

Wood D. (1991). *Corporate Social Performance Revisited.* The Academy of

Management Review. Vol. 16. No. 4.

WorldOmeter. (2023). *Población Mundial Actual.* Recuperado el 30 de mayo de

2023 de <https://www.worldometers.info/es/poblacion-mundial/>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00174

Matrícula: 2213001517

La Responsabilidad Social Empresarial como práctica o discurso organizacional de la industria embotelladora (Caso Coca-Cola FEMSA) ante la problemática de escasez de agua en la CDMX.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:30 horas del día 19 del mes de abril del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. LEONEL FLORES VEGA
DRA. OLINCA VALERIA AVILES HERNANDEZ
DR. BENITO LEON CORONA



SERGIO EDGAR BECERRIL ANDRADE
ALUMNO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: SERGIO EDGAR BECERRIL ANDRADE

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

[Signature]
DRA. SONIA PÉREZ TOLEDO

PRESIDENTE

[Signature]
DR. LEONEL FLORES VEGA

VOCAL

[Signature]
DRA. OLINCA VALERIA AVILES HERNANDEZ

SECRETARIO

[Signature]
DR. BENITO LEON CORONA