

**Empresas con vida digna:
Campeones en responsabilidad social**

Construyendo un futuro justo: la política de ingreso digno en Corporación Zapata

Fecha de publicación: Noviembre, 2024



Centro de Empresas
Conscientes

ZAPATA III



Autores:
María del Pilar Gómez Carreño, Horacio Carreón Flores, José Antonio Tame Said.

Derechos Reservados © Educación Continua del Tecnológico de Monterrey. Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Introducción

Este “caso de negocio” forma parte de una serie que muestra cómo empresas de distintos tamaños, ramas económicas y regiones geográficas asumieron el compromiso con el bienestar de su personal vía el incremento de los salarios para tener calidad de vida digna.

Es un insumo de *Vida Digna: Iniciativa por un Ingreso Digno*, que es la confluencia de un conjunto de organizaciones empresariales y civiles, que coincidimos en la urgencia de superar el paradigma de crecimiento económico y competitividad basado en bajos salarios para transitar a un modelo de desarrollo inclusivo.

Vida Digna: Iniciativa por un Ingreso Digno, tiene como propósito promover la concientización y la acción de las empresas para que de manera voluntaria y mediante planes de mejora productiva puedan aumentar las remuneraciones de su personal, de tal manera que las personas con los puestos de trabajo menos calificados y de menor salario, superen la pobreza, puedan vivir conforme a la dignidad humana y aspiren a ser parte de la clase media.

Ofrecemos estos ejemplos de negocios que cumplen con una genuina responsabilidad social empresarial. Muestran herramientas y rutas de acción que les permitieron asumir este compromiso. Su primer paso fue adoptar de inmediato “nóminas libres de pobreza” para evitar que haya personas colaboradoras con salarios por debajo del umbral de pobreza y a partir de ahí aplicaron un plan de mejora de salarios y productividad hasta lograr el ingreso digno.

Agradecemos al Tecnológico de Monterrey su colaboración. Esperamos estos casos sean de utilidad y sirvan de inspiración a muchas empresas. Porque quien trabaja no debe ser pobre.

Acción Ciudadana Frente a la Pobreza

Noviembre de 2024

Perfil empresarial

Corporación Zapata S.A. de C.V. es una empresa destacada en el sector automotriz en México. Fundada el 9 de abril de 1956 en la Ciudad de México, la empresa ha consolidado su posición como líder en la comercialización de automóviles y camiones a lo largo de sus 68 años de operación. Este éxito se debe a su enfoque integral en la innovación, la calidad del servicio, su robusto programa de cumplimiento normativo y la adopción de la filosofía empresarial del Capitalismo Consciente. Como **“Empresa Consciente”** (Quiénes somos, 2024), Corporación Zapata tiene el compromiso de crear valor para seis principales grupos de interés: clientes, colaboradores, accionistas, proveedores, comunidad y medio ambiente (Mackey & Sisodia, 2013).

Grupo Zapata cuenta con una extensa red de auto agencias y sucursales en diversas regiones del país, así como una presencia estratégica en América Latina, empleando a aproximadamente 2,500 colaboradores. Corporación Zapata se distingue por su compromiso con prácticas empresariales éticas, justicia social y sostenibilidad (Quiénes somos, 2024), como lo es la **implementación del ingreso digno desde 2019**. José Arturo Zapata, su CEO, ha sido el principal impulsor de esta iniciativa, trabajando para construir un México más justo, seguro e inclusivo, donde las personas puedan aspirar a una vida digna gracias a sus ingresos (Coparmex, 2021). Desde 2014, Corporación Zapata participa en Great Place to Work, y en 2023 se ubicó entre las 50 mejores compañías para trabajar en México (LinkedIn, 2024). Además, la empresa participa en diversas iniciativas filantrópicas que benefician a diferentes comunidades, reafirmando su compromiso con el bienestar social.



Génesis y desarrollo: hacia una política de ingreso digno

La política de ingreso digno en Corporación Zapata se gestó en 2019 gracias al liderazgo visionario de su CEO, José Arturo Zapata. Se materializó con la firma del convenio de la iniciativa **“Empresas por el bienestar”** de La Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX). La iniciativa “Empresas por el Bienestar” nació como un esfuerzo de diversas empresas mexicanas para mejorar las condiciones salariales de sus colaboradores, asegurando que el salario mínimo cubriera la “Línea de Bienestar Familiar” definida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), que en 2019 se fijó en 6,500 pesos mensuales. Esta línea de bienestar representa el ingreso necesario para que una familia pueda cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud, educación, y transporte.

En diciembre de 2021, durante una Asamblea Extraordinaria de la COPARMEX, se decidió cambiar el nombre de la iniciativa a **“Empresas e Ingreso Digno”** para reflejar mejor su objetivo central de asegurar ingresos dignos para los colaboradores. Este cambio de nombre no solo significó una renovación simbólica, sino también un compromiso reforzado con los principios de responsabilidad social empresarial, destacando la importancia de proporcionar salarios que permitan a los colaboradores cubrir sus necesidades básicas y mejorar su calidad de vida. Asegurar ingresos dignos implica promover la justicia económica y social dentro de la empresa, reconociendo el valor del trabajo de cada colaborador y contribuyendo a la estabilidad y el desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto. Desde entonces, la iniciativa ha seguido creciendo y ha incorporado a más de 350 empresas, beneficiando a miles de familias mexicanas (COPARMEX, 2024). Fue a partir de ese diciembre de 2019, que en grupo Zapata se

realizó el primer ajuste de salario digno a 90 colaboradores asignados en áreas operativas, lo que resultó en un incremento del 19% en el costo de la nómina. Este aumento no tuvo un impacto significativo en los resultados de la empresa, ya que los altos niveles de rentabilidad de la corporación lo permitieron. Además, este ajuste salarial reconoció y recompensó la productividad excepcional de los colaboradores, lo que ha consolidado a la empresa como líder en su sector. Tras este primer ajuste, la política se extendió a todos los colaboradores en 2020, a pesar del panorama de incertidumbre que presentó la pandemia de COVID-19.

Todo esto fue motivado por el deseo de mejorar las condiciones socioeconómicas de los colaboradores y promover la justicia salarial, con el respaldo de la alta dirección y el Consejo de Administración. La política de ingreso digno en Corporación Zapata se basó en principios éticos y de justicia social, promoviendo la creencia de que todos los colaboradores merecen una compensación justa para vivir con dignidad. Se reconoció el valor intrínseco de cada colaborador y su derecho a un salario que cubra sus necesidades básicas y permita disfrutar de una mejor calidad de vida. **Esta iniciativa tenía como objetivo principal mejorar las condiciones socioeconómicas y el bienestar de sus colaboradores y sus familias.** Esto incluía no solo un aumento en los salarios, sino también la implementación de beneficios adicionales que contribuirían al bienestar integral de los colaboradores, tales como programas de salud, educación y desarrollo profesional.

En palabras del CEO José Arturo Zapata en su entrevista para Fórmula Noticias: **“Cuando hay algo bueno que se debe de hacer, creemos que es lo correcto; tenemos que ayudar a que las familias de México se vuelvan de clase media, un México donde todos los que tengan un empleo de tiempo completo puedan acceder a ese nivel de vida, de bienestar, que es ser una familia de clase media. Si nosotros logramos eso, se puede transformar a México.”** (Nunez, 2019).

Desde la firma del primer convenio en 2019, Corporación Zapata ha avanzado significativamente en la mejora de las condiciones salariales de sus colaboradores. Además de aumentar el ingreso mensual de sus colaboradores internos, en 2023 alineó a sus proveedores de servicios subcontratados con la política de ingreso digno (Empresas e Ingreso Digno, 2021). Este movimiento ha establecido un nuevo estándar en la industria automotriz mexicana, diferenciándose notablemente de los salarios mínimos establecidos por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CNSM). La siguiente tabla muestra esta diferencia:

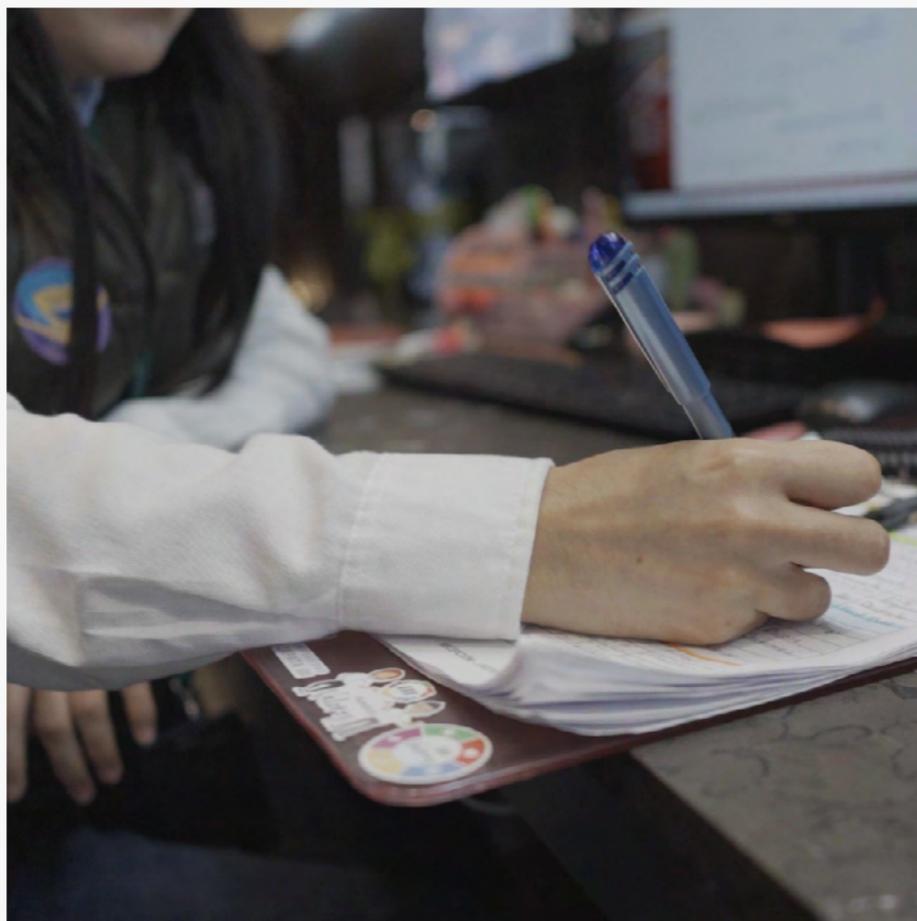
Tabla 1. Comparación del salario mínimo de la CNSM con el ingreso mensual en Zapata

Año	ZAPATA ///	CNSM*	Diferencia (Porcentual)
	Ingreso (Mensual)	Salario mínimo (Mensual)	
2019	5,431	3,080	76%
2020	7,150	3,697	93%
2021	8,000	4,251	88%
2022	8,480	5,186	64%
2023	10,011	6,223	61%
2024	11,512	7,468	54%

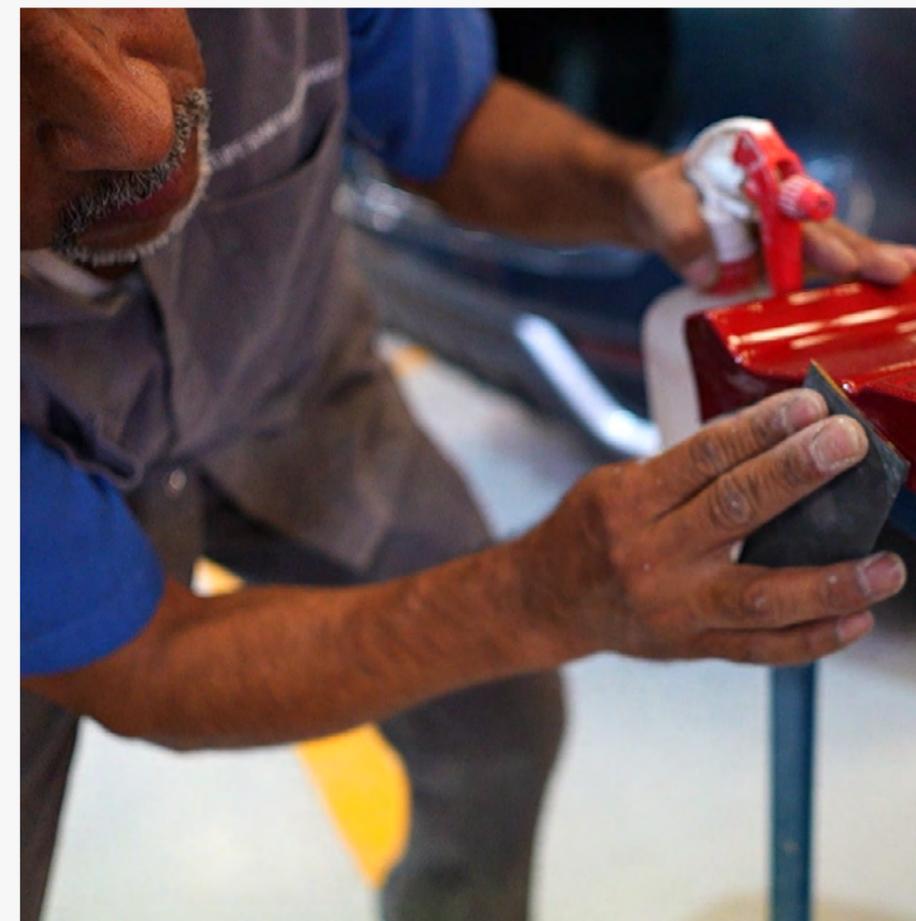
*CNSM - Comisión Nacional de los Salarios Mínimos
Fuente: Corporación Zapata 2024.

La iniciativa **“Empresas e Ingreso Digno”**, impulsada por COPAR-MEX y respaldada por un gran número de empresas, tiene como objetivo asegurar que ningún trabajador formal en México tenga un ingreso insuficiente para alcanzar una vida digna o de clase media. El CEO de Corporación Zapata, cofundador y presidente de Empresas e Ingreso Digno, estableció que, a partir de marzo de 2023, ningún colaborador **recibiría menos de \$8,850 pesos mensuales, más prestaciones**. Este ingreso puede incluir una parte fija y una variable, con un promedio trimestral no menor a la cifra mencionada, reportado al IMSS (Empresas e Ingreso Digno, 2021). Corporación Zapata superó esta meta en 2023, **alcanzando un ingreso mensual bruto de \$10,011 pesos**.

En 2024, Corporación Zapata **incrementó el salario mensual bruto en un 15% más que el año anterior, alcanzando los 11,512 pesos**. Este incremento fue impulsado por un esfuerzo interno de la organización, independiente de las políticas gubernamentales actuales. La implementación de esta política no estuvo exenta de retos y se realizó con la convicción derivada de los compromisos establecidos en el acuerdo **“Empresas por el Bienestar”**, cuyo objetivo era promover el bienestar de los colaboradores a través del aumento salarial.



Entre los desafíos más significativos se encontraron la consulta con expertos en Recursos Humanos, la reestructuración de la escala salarial y la necesidad de ajustar los presupuestos operativos para acomodar los aumentos salariales. La empresa llevó a cabo un análisis exhaustivo de las estructuras salariales existentes y comparó estos datos con los estándares de la industria y los niveles de vida locales. Además, fue necesario **negociar con sindicatos e implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para maximizar el retorno de inversión** en los colaboradores.



Principales resultados: impacto de la política de ingreso digno

La implementación de la política de ingreso digno ha tenido un impacto transformador en el ambiente laboral de Corporación Zapata, ya que se invierte directamente en el bienestar integral del personal. Estudios internos han demostrado un aumento significativo en la satisfacción laboral, reflejado en un 84% en el Índice de Satisfacción Laboral (ISL) y una mejora constante en el ranking de Great Place to Work, alcanzando el puesto 48 en 2023 (Great Place to Work, 2024). Además, la empresa ha experimentado una reducción notable **en la rotación de personal, alcanzando los niveles más bajos con un 3.1% anual, lo cual es significativamente inferior a la tendencia del mercado.** Según MERCER, la rotación voluntaria en puestos operativos era del 11.2%, y Factorial reportó que México tenía un índice de rotación del 16.7%, el más alto de Latinoamérica (Factorial, 2023). Este índice reducido de rotación refleja la satisfacción y lealtad de los colaboradores hacia la compañía. La política también **resultó en un incremento de la productividad y una mejora en el clima organizacional.**

La siguiente evaluación histórica muestra cómo la medición del Índice de Satisfacción Laboral (ISL) ha aumentado de 80% a 84% desde la incorporación de la política de ingreso digno en 2019, comparado con el posicionamiento en el ranking de Great Place to Work (GPTW).

Tabla 2: Ranking Great Place To Work (GPTW) - Corporación Zapata Índice de Satisfacción Laboral (%ISL)

Índice de Satisfacción Laboral (ISL) - Percepción colaboradores		
Año	Porcentaje (ISL)	Ranking GPTW
2019	80%	47
2020	*No se realizó por PANDEMIA	
2021	81%	43
2022	82%	67
2023	84%	48

Fuente: Corporación Zapata 2024.

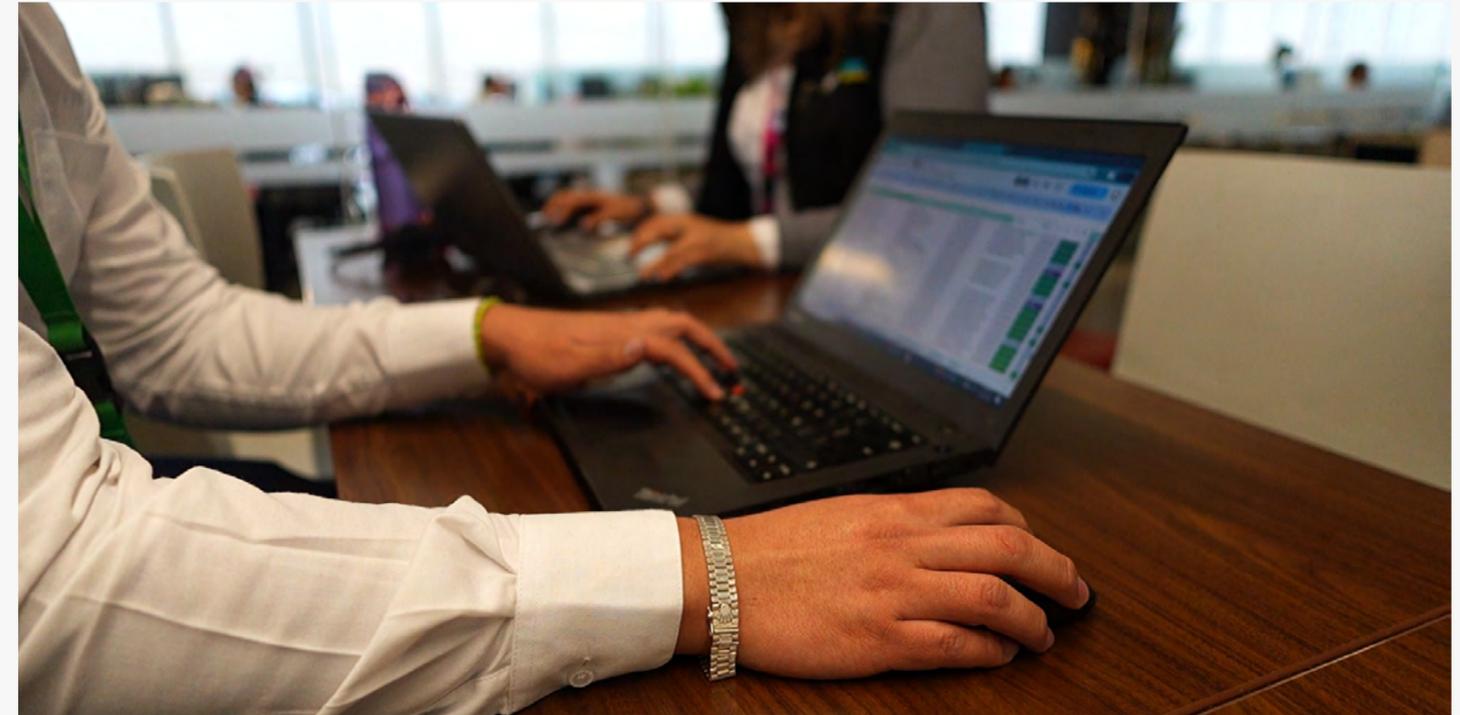
Guadalupe Urtiaga, directora de sustentabilidad de Corporación Zapata, destacó la importancia de complementar el Ingreso Digno con otros aspectos esenciales. Comentó: **“Fue esencial remunerar bien a los colaboradores, remodelar las instalaciones para que se vieran modernas, cuidar el trato con el personal y ofrecer un servicio de calidad a los clientes”** (Urtiaga, 2024). Además, se observó un fortalecimiento del sentido de pertenencia y lealtad hacia la corporación, lo que contribuyó a crear un ambiente de trabajo más motivador y cohesivo. Encuestas internas y entrevistas testimoniales reflejaron una mejora generalizada en la calidad de vida y en las oportunidades de desarrollo profesional de los colaboradores, gracias al apoyo de la plataforma de capacitación interna denominada **“Universidad Zapata”**, donde los colaboradores pueden completar su educación desde la primaria hasta la preparatoria dentro de la corporación (Zapata, 2024).

Análisis de la viabilidad financiera

Desde el punto de vista financiero, la implementación de la política de ingreso digno supuso un incremento en los costos laborales. Este gasto adicional se compensó con lo que Guadalupe Uriaga denominó un **“retorno sano de inversión”**, es decir, **un retorno razonable que no requiere sobreexigir a los colaboradores para obtener beneficios tangibles e intangibles**. Esta decisión desencadenó la disminución de costos asociados a la alta rotación de personal y el aumento en la productividad.

Desde la decisión de la alta dirección y del consejo de administración en 2019, la política demostró ser sostenible a largo plazo. Se realizó un análisis financiero exhaustivo **ajustado a la legalidad vigente y de manera transparente**, asegurando que cada paso en la reestructuración salarial cumpliera con las normativas legales y evitando cualquier tipo de irregularidad. Este compromiso con la transparencia fortaleció la confianza de los colaboradores y mejoró la imagen de la empresa ante sus agentes de interés. **Corporación Zapata cuidó la rentabilidad de la empresa**, equilibrando cuidadosamente los costos adicionales con los beneficios obtenidos, demostrando que es posible mantener la rentabilidad mientras se invierte en el bienestar de los colaboradores. Este enfoque fue crucial para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo, permitiendo a la corporación prosperar en un mercado competitivo.

Innovando en las prácticas salariales, Corporación Zapata fue más allá de los requisitos mínimos, asegurándose de que sus colaboradores recibieran una compensación justa y competitiva. Esta estrategia no solo mejoró la moral y la lealtad de los colaboradores, sino que también posicionó a la corporación como un empleador de elección, atrayendo y reteniendo talento de alta calidad. **La gestión adecuada de los recursos** se mantuvo a través de la implementación de prácticas modernas, incluyendo tecnologías de automatización e inteligencia artificial, y la consulta con expertos en Recursos Humanos. Esto permitió a Corporación Zapata ajustar sus presupuestos y estructuras salariales de manera efectiva, optimizando sus operaciones sin sacrificar eficiencia.



Finalmente, la empresa **continuó invirtiendo en el desarrollo del talento humano**. A través de su plataforma de capacitación interna, **“Universidad Zapata”**, se proporcionaron oportunidades de desarrollo profesional y académico, desde la educación básica hasta la formación especializada. Esta inversión no solo mejoró las habilidades y competencias de los colaboradores, sino que también fortaleció la capacidad de la corporación para innovar y liderar en su sector.

Todo lo anterior demuestra cómo Corporación Zapata logró el equilibrio entre utilidad, viabilidad financiera y bienestar para el colaborador.

Lecciones aprendidas y directrices para el futuro

La implementación de la política de ingreso digno en Corporación Zapata ha dejado valiosas lecciones y establece directrices claras para otras empresas que deseen seguir su ejemplo. A continuación, se detallan estas lecciones y directrices:

- 1. Fortalecimiento de la cultura interna:** La política de ingreso digno ha demostrado que invertir en el bienestar de los colaboradores fortalece la cultura organizacional y mejora la moral del equipo. Es crucial que las empresas fomenten un ambiente donde la dignidad y el respeto sean pilares fundamentales (Kim-Brunetti, J., 2022).
- 2. Liderazgo visionario y transformacional:** El compromiso de la alta dirección y un liderazgo visionario son esenciales para el éxito de cualquier iniciativa de ingreso digno. Los líderes deben estar apasionados por el bienestar de sus colaboradores y dispuestos a liderar con el ejemplo.
- 3. Transparencia y legalidad:** Cada paso en la implementación de la política debe ajustarse a las normativas legales y ser transparente. Esto fortalece la confianza de los colaboradores y mejora la reputación de la empresa ante todos sus grupos de interés.
- 4. Evaluación financiera exhaustiva:** Es vital realizar un análisis financiero detallado que considere las proyecciones de utilidades a corto, mediano y largo plazo. Esto asegura que la política de ingreso digno sea sostenible y que los incrementos salariales se implementen progresivamente.
- 5. Equilibrio entre rentabilidad y bienestar:** Corporación Zapata demostró que es posible mantener la rentabilidad mientras se invierte en el bienestar de los colaboradores. Las empresas deben encontrar un equilibrio entre los costos adicionales y los beneficios obtenidos, garantizando la sostenibilidad financiera a largo plazo.
- 6. Innovación en prácticas salariales:** Ir más allá de los requisitos mínimos y asegurar que los colaboradores reciban una compensación justa y competitiva mejora la moral y la lealtad del equipo. Esto también posiciona a la empresa como un empleador atractivo que puede atraer y retener talento de alta calidad.
- 7. Gestión eficiente de recursos:** La implementación de prácticas modernas de gestión, incluyendo tecnologías de automatización e inteligencia artificial, permite ajustar presupuestos y estructuras salariales de manera efectiva. Esto optimiza las operaciones sin sacrificar eficiencia.
- 8. Inversión en desarrollo del talento humano:** Continuar invirtiendo en el desarrollo profesional y académico de los colaboradores a través de plataformas de capacitación interna, como “Universidad Zapata”, mejora sus habilidades y competencias, fortaleciendo la capacidad de la empresa para innovar y liderar en su sector.
- 9. Enfoque social flexible y adaptable:** Las empresas deben estar atentas y abiertas a las necesidades y cambios del entorno social. Las estrategias y políticas deben ser dinámicas y capaces de ajustarse a nuevas realidades y expectativas de la sociedad, los colaboradores, los clientes y otros grupos de interés.

Inspiración para el futuro

La experiencia de Corporación Zapata, bajo el liderazgo de José Arturo Zapata, sirve de ejemplo de buenas prácticas, subrayando que la inversión en el bienestar de los colaboradores, priorizando el ingreso digno, es viable y beneficiosa tanto para la organización como para la sociedad. **Implementar políticas de ingreso digno es más que una medida económica; es un compromiso con la dignidad humana y un paso audaz hacia un futuro más justo.**

Al inspirarnos en este modelo, podemos **ser agentes de cambio, reconociendo que el verdadero éxito empresarial radica en valorar a cada persona y en construir un entorno donde la dignidad y la justicia social sean pilares fundamentales.** Al unirse a esta causa, las organizaciones serán parte de la revolución que está redefiniendo el mundo corporativo hacia una mayor conciencia y humanidad.



Referencias

- Animal Político. (2024). México: Salario digno y trabajos precarios. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/sociedad/mexico-salario-digno-trabajos-precarios>
- Urtiaga, G. (2024) Entrevista realizada por el equipo de casos.
- Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term>
- Barnard-Bahn, A. (2020). How to identify — and fix — pay inequality at your company. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/11/how-to-identify-and-fix-pay-inequality-at-your-company>
- Consultoría en Recursos Humanos XYZ. (2018). Estudio de Compensación y Beneficios en México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2023). Construcción de las Líneas de Bienestar. Documento metodológico. Disponible en: CONEVAL.
- Coparmex Nacional. (2021). Mensaje de Arturo Zapata en la Toma de Compromiso de José Medina Mora [YouTube Video]. In YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UlvrmrLhv0c>
- Federación de Sindicatos. (2020). Reporte Anual sobre Negociaciones Colectivas.
- Empresas e Ingreso Digno. (2021). Empresaseingresodigno.org. <https://empresaseingresodigno.org/>
- Kim-Brunetti, J. (2022). What it takes to be a Fair-Pay workplace. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/12/what-it-takes-to-be-a-fair-pay-workplace>
- Líderes Mexicanos. (2023). Corporación Zapata: integridad, respeto y acciones que impactan positivamente. Líderes Mexicanos. Recuperado de Líderes Mexicanos (Lideres mexicanos).
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business. Harvard Business Review Press.
- Mercer LLC (2024). Tasa de rotación en México. Recuperado el 1 de julio de <https://www.mercer.com/es-mx/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>
- México Digno. (2022). Plataforma para medir y comparar el ingreso digno entre 10 ciudades. Recuperado de <https://www.mexicodigno.com/>
- Nunez, J. (2019). José Arturo Zapata Guízar, presidente y director general de Corporación Zapata. 101119 [YouTube Video]. In YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=8WxHghCuQtA>
- Industria Automotriz en México. (2024). Estudio de la industria automotriz mexicana. iiammx.com. Recuperado de <https://www.iiammx.com>
- INEGI. (2022). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.
- IJNRD. (2024). Purpose-Driven Profit: An Analysis of Social Impact on Financial Viability. International Journal of Novel Research and Development. Recuperado de <https://ijnrd.org/>
- Quiénes somos. (2024). Zapata.com.mx. <https://www.zapata.com.mx/quienes-somos>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2019). Normas Oficiales Mexicanas de Trabajo.
- Sisodia, R., Sheth, J., & Wolfe, D. B. (2007). Capitalismo consciente: Cómo liberar el espíritu heroico de los negocios. Editorial Harvard Business Review.
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. (2007). Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Sofía, A. (2024). Tasa de rotación de personal en México, ¿cómo mejorarla? Factorial. <https://factorial.mx/blog/tasa-rotacion-personal-mexico/>
- World Economic Forum. (2023). 7 experts explain why it's important to pay fairer wages and how to do it. Recuperado de <https://www.weforum.org>
- Zapata, C. (2024). Zapata en LinkedIn: Mejores lugares para trabajar. Great place to work . Recuperado el 30 de junio de: https://www.linkedin.com/posts/zapata-camiones-s-a-de-c-v-mejoreslugaresparatrabajar-greatplace-to-work-activity-7199910802512822272-5ODa?utm_source=share&utm_medium=member_ios