

**CULTURA DE LA LEGALIDAD**  
**EN LAS EMPRESAS**



## **Antecedentes.**

La cultura de la legalidad es un tema cada vez más recurrente a diversos niveles de la sociedad, tanto por individuos como instituciones. Como muchos temas, éste se aborda sin un reconocimiento de sus dimensiones y líneas interpretativas.

Esta es la razón por la que surge el planteamiento de un estudio que permita establecer la base para un discusión informada del tema y algunos planteamientos remediales.

Se pretende obtener, además de su conceptualización como término, una lectura de diversos sectores privados sobre su interpretación funcional y manifestaciones reales, así como los niveles de congruencia entre la comprensión y las acciones cotidianas.

Una línea de investigación adicional a las planteadas indagará sobre el futuro del tema, su idealización y las manifestaciones activas a niveles organizacionales y personales entre los entrevistados.

## **Objetivos:**

### **General.**

Comprender las dimensiones que sobre la cultura de la legalidad tienen las organizaciones representadas en la muestra: definición, actitudes y comportamiento.

### **Específicos.**

- I) Entender los niveles racionales, emocionales y conductuales que hacia la cultura de la legalidad manifiesten los entrevistados en el entorno de las organizaciones que representan.
  - II) Examinar los niveles de congruencia entre los discursos y las conductas asociadas al tema.
  - III) Explorar vías de ajuste a las desviaciones reconocidas entre los niveles ideales y las conductas cotidianas.
-

## Metodología:

Se realizaron sesiones de grupo y entrevistas individuales a profundidad con las características que se citan a continuación:

## Muestra:

Entrevistas	
Sesiones	

	Industrial			Comercial / Servicios		
	Dueño	Empleado	Proveedor	Dueño	Empleado	Proveedor
<b>MICROS</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>PYMES</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>GRANDES</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Se diversificó el giro de las empresas de todos los contactos para obtener una mayor diversidad de condiciones y actitudes respecto al tema.

## Resultados

Encontramos 2 vías para abordar el tema. Ambas aportan elementos complementarios que enmarcan la comprensión de la cultura de la legalidad.

Primero desde la interpretación de un mundo ideal, ¿Qué entienden por cultura de la legalidad? Surgen primero asociaciones a las leyes institucionales y su observación. Al asociarlas a la empresa, se relacionan al conocimiento y respeto hacia: Normas internas, misión, visión, valores en la empresa y reglamentos.

La segunda vía, menos ideal y más realista es cuando preguntamos por la ética y moral en las empresas provocando referencias con mayor facilidad a las desviaciones de la legalidad, a prácticas, usos y costumbres que rompen con el deber ser: Normas de conducta, las prácticas específicas que rompen con el marco de lo ético o moral, el respeto a las buenas costumbres y el respeto a los valores adquiridos.

Finalmente encontramos que la diferencia fundamental en las definiciones es que cuando hablamos de la cultura de la legalidad, hablamos de un mundo idealizado, en cambio cuando se aborda desde la ilegalidad hablamos de nosotros mismos, de nuestros hábitos y costumbres.

### **Prácticas de la ilegalidad.**

La legalidad resultó tan simple como ‘el deber ser’, oficial o moral. La ilegalidad dio vida al estudio. Sus expresiones son muy diversas y se pueden clasificar en 5 capítulos que son; recursos humanos, engaño al cliente, patronales, relación con gobierno y compras.

En el siguiente gráfico que perfila la característica principal de cada tema:



## Las 5 Practicas de Ilegalidad



A continuación detallaremos el contenido de cada una de estas prácticas.

### Recursos Humanos

Pese a existir normas claras en muchos de los casos, los directivos y dueños de las empresas son los primeros en violar las referentes a contratación, promociones y compensaciones:

Manifestaciones:

#### **Promociones y Compensaciones.**

- No respetar los procesos de oportunidad para acceder a promociones.
- Promover a amigos ó parientes.
- Pagar sueldos desproporcionados a quienes están mejor relacionados.

#### **Problemas de Género.**

- Seleccionar por apariencia algunos puestos femeninos y no por capacidad.
- Permitir o no castigar en forma justa el acoso sexual.
- No dar iguales oportunidades a las mujeres que a los hombres.

Se le dio un carácter jerárquico, se consideran faltas originadas en su mayoría por el personal directivo en las organizaciones.

### **Engaño al cliente**

No tan generalizada o notoria, esta práctica refiere a faltas intencionales o “Involuntarias” de algunas empresas que son catalogadas como ilegales o no éticas:

Manifestaciones:

#### **Menor peso.**

-Diferencias entre el peso pagado y el peso entregado.

#### **Cambio en ingredientes o Insumos.**

-Eventualmente se cambia algún ingrediente o especificación no relevante por ahorrar o favorecer a algún proveedor.

-Entregar intencionalmente empaques con reducciones imperceptibles en el gramaje.

Fue la práctica menos comentada, pero surge en particular en las transacciones a granel.

### **Patronales**

Refieren al ejemplo que muchas veces justifica las acciones propias, consideran que el ejemplo de los patronos abre mucho la permisividad en las faltas de los empleados:

Manifestaciones:

#### **Pago de Impuestos.**

-Dependiendo la jerarquía del empleado, es más o menos visible la compra de facturas para evadir impuestos.

#### **Pago de Utilidades.**

-Desde la empresa chica donde el dueño compra una camioneta nueva, hasta la empresa grande bajo el argumento de reinvertir, pero ambas dejan de repartir utilidades a sus empleados.

#### **Sueldos y Prestaciones.**

-Evadir al IMSS es una práctica común al reportar empleados con salarios menores a los reales. Al momento de liquidar a los empleados, muchas empresas negocian para disminuir el monto de la obligación.

Estas conductas fueron reportadas por empresas de todos los giros y tamaños, algunas con controles mayores en menor grado pero no exentas de todas estas faltas.

### **Relaciones con Gobierno.**

De carácter indispensable, o cometes estas faltas o no puedes trabajar; debes pagar cuotas por casi todas las interacciones con el gobierno.

Manifestaciones:

#### **Tramitología.**

-Para obtener cualquier permiso: de construcción, traslado, servicios, etc.

#### **Inspección.**

-Deben pagar cuotas a los inspectores, no por las faltas que se cometan, sino para que los dejen trabajar y no los estén molestando.

#### **Tránsito.**

-Todos los transportistas pagan cuotas para poder circular, desde las ocasionales, hasta periódicas por transitar ciertas rutas.

Fueron catalogadas como ineludibles, quién se opone solo dificulta su accionar y al final terminará pagando.

### **Compras.**

Es la norma en las empresas, desde el sobre de dinero en los escritorios de los compradores, hasta selección de códigos de productos específicos.

Manifestaciones:

-Petición directa del comprador.

-Oferta directa del vendedor.

-Solicitud de regalos personales para el comprador.

-Solicitud del comprador de entrega a domicilio cuando la empresa controla.

-Entrega de código de productos específicos para comprar (Mesa de Regalos).

El principal argumento de defensa de los vendedores a las empresas es que, si no lo hacen, no les compran; o bien, otra persona lo hará.



## **Justificaciones.**

Como justificación más común de la costumbre o hábitos adquiridos, expresan que no hacerlo es no seguir las reglas del juego y en consecuencia, los invalida para competir o accionar los negocios.

Algunas expresiones que representan estas posturas son:

- “Si no, no trabajo”
- “Es cultural, todos lo hacen”
- “Si no ,no avanzas”
- “Son armas para estar en el negocio”
- “Para facilitar trámites”
- “Para salir del apuro”
- “Si no lo hago yo, lo hace otra persona”
- “Si el dueño evade...”

Las justificaciones a las prácticas de la ilegalidad no modifican su percepción, sin embargo se han vuelto una costumbre, y como tal ha formado hábitos que son aceptados por la mayoría.

## **Soluciones.**

Desde el discurso de los entrevistados, no se ve un camino inmediato de solución, sin embargo dejan ver algunos caminos internos en las empresas y otros sociales a nivel educativo.

A nivel empresa, algunas extranjeras aportan sistemas de control muy estrictos, con castigos claros y aplicables que, sin eliminarlas, reducen muchas de las conductas reportadas.

A nivel personal consideran fundamental la formación de valores; con facilidad se refieren en forma espontánea a la tarea de los maestros y padres. Asumen que es un medio de combate a la ilegalidad que debe ser soportado por el carente ejemplo actual.

No encontramos una actitud optimista al tema. Los entrevistados ven con desagrado las faltas, pero saben que hoy son la norma y aun entendiendo el origen, no ven una solución tangible y cercana.

## Conclusiones.

### **I) Entender los niveles racionales, emocionales y conductuales que hacia la cultura de la legalidad manifiesten los entrevistados en el entorno de las organizaciones que representan.**

A nivel empresa, todos entienden y delimitan perfectamente las fronteras de lo legal, lo ético y lo moral. Sin embargo, a nivel conductual pocos lo respetan. Con justificaciones múltiples, argumentan que el deber ser no es realizable y que en cambio, constantemente se violan estos principios en pro de la supervivencia de sus negocios o intereses personales.

### **II) Examinar los niveles de congruencia entre los discursos y las conductas asociadas al tema.**

La congruencia existe y quizás sea lo preocupante, ya que nadie contradice no transgredir lo legal; por el contrario, lo justifican y practican; saben bien cual es el deber ser, solo que la norma es no respetarlo.

### **III) Explorar vías de ajuste a las desviaciones reconocidas entre los niveles ideales y las conductas cotidianas.**

Se expusieron por los entrevistados dos vías: en el plazo inmediato, la reglamentación, supervisión y sanción sin discriminar niveles organizacionales y en el largo plazo, el inculcar valores, primero en la familiar y luego en los sistemas educativos como refuerzo moral en el ejercicio profesional.

## Estudio: Cultura de la Legalidad en las Empresas

### Resumen Ejecutivo

#### Conceptualización.

A nivel racional, los empleados y dueños de negocios con claridad delimitan que el respeto a las leyes, la actuación ética y moral son el marco de La Legalidad. Con esta misma conciencia, en la práctica las conductas comunes abren la permisividad para romperlas. La Ilegalidad es tan normal que la mayoría encuentra una justificación para ejercerla.

#### Prácticas.

Siendo las expresiones de ilegalidad tantas y tan generalizadas, permiten hacer una clasificación de acuerdo a su origen o naturaleza

**Compras** que son las más enraizadas, practicadas y generalizadas; ni los sistemas de control más agresivos las logran contener.

**Relaciones con Gobierno** son cuotas en tramitología, inspección o tránsito que, con o sin falta, se establecen contra el riesgo de detener trámites o la operación de los negocios.

**Recursos Humanos** representa las faltas internas a los códigos de las empresas, que con aprobación directiva, no respetan procesos de promoción, igualdad de oportunidades o discriminación de género.

**Patronales** son muchas veces los escudos que justifican las acciones del resto de empleados: no pagar impuestos, evadir reparto de utilidades ó eludir prestaciones son las más comunes.

**Engaño al Cliente** representa las faltas al dar menos por más, no entregar los pesos completos o modificar formulaciones no reportadas.

#### Soluciones.

Se expusieron por los entrevistados dos vías, en el plazo inmediato la reglamentación, supervisión y sanción sin discriminar niveles organizacionales, y en el largo plazo el inculcar valores primero en la familiar y luego en los sistemas educativos como refuerzo moral en el ejercicio profesional.





## J.I. Domínguez y Asociados, S.C.

### **Autores:**

Dirección del Proyecto

**José Ignacio Domínguez**

J.I. Domínguez y Asociados, S.C.

joseidom@prodigy.net.mx

(81)83367651

Ejecución del Proyecto

**Roberto Castro Lince**

Sen Análisis

roberto@senanalisis.com

(81)11330111

- José Ignacio Domínguez

Combina una amplia experiencia práctica con una sólida formación académica. Estudió en el ITESM Licenciado en Administración de Empresas y Maestría en Administración. Fue Director de la Carrera de Licenciado en Mercadotecnia. Trabajó en Cervecería Cuauhtémoc, estableció su propia agencia de publicidad, Criterio y Creatividad Publicitaria y fue Director de Mercadotecnia del Grupo Financiero Banorte.

Actualmente, presta servicios de consultoría a empresas como Cadena Comercial OXXO, Eleva Travel, Plenus y Solvay Química. Sus principales áreas de actuación son la Planeación Estratégica de Mercado y la Información para la Toma de Decisiones de Segmentación de Mercados, Diferenciación de Productos y Posicionamiento de Marcas. Es Profesor de Cátedra en la EGADE del ITESM y Profesor de Asignatura en la Universidad de Monterrey.

- Lic. Roberto Martín

Licenciado en Mercadotecnia por el ITESM.

Maestría en Psicología Social por la Facultad de Psicología de la U.A.N.L.

Director General de SEN Análisis Cualitativo de Mercado

Participante en Davos, Suiza. En el "Panel Cualitativo Continuo: Una Solución Financiera a las Necesidades de Investigación"