



Encuentro de Líderes Ciudadanos
EN PRO DE LA CULTURA
DE LA LEGALIDAD.



LÍDERES
CIUDADANOS
EN PRO DE LA CULTURA
DE LA LEGALIDAD

'Cultura de la Legalidad en las Empresas'

Octubre 2010

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.

Objetivo General

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

Objetivos 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.

Se realizaron tanto sesiones de grupo como entrevistas individuales a profundidad en la ciudad de Monterrey, distribuidas en la siguiente forma:

Muestra

Entrevistas	
Sesiones	

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

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.

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
- ✓ Reglamentos

Mundo Real

¿Qué es la ética y moral en la empresa?

Refiere 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
- ✓ El respeto a los valores adquiridos

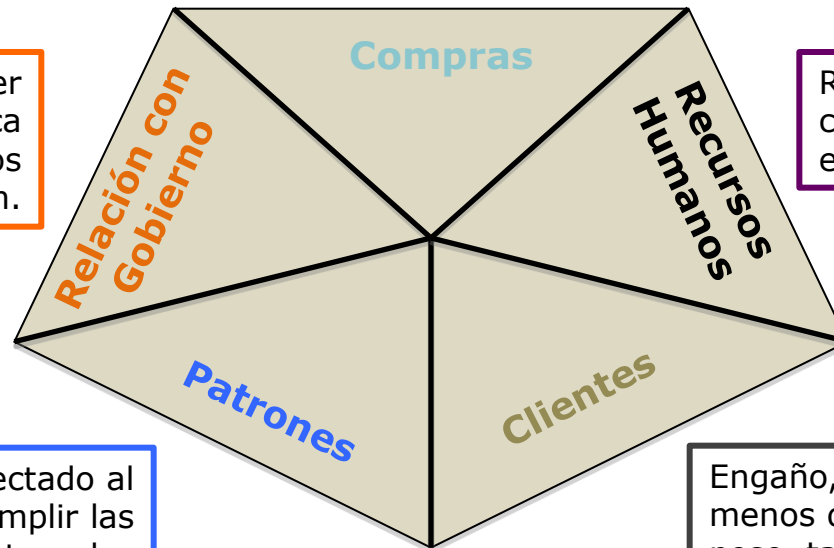
La diferencia fundamental en las definiciones es que cuando hablamos de la cultura de la **legalidad**, hablamos de un mundo idealizado, en cambio cuando se aborda desde la **ilegalidad** hablamos de nosotros mismos, de nuestros hábitos y costumbres.

Prácticas de 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:

La más común de todas las prácticas, casi todos pagan y todos cobran por transacción, sin discriminar el tamaño o tipo de empresa.

Es condicionante para poder operar, no hacerlo implica alargar procesos y en algunos casos imposibilita la operación.



Representa las violaciones a los códigos internos y legalidad establecida en forma oficial.

Es el ejemplo proyectado al empleado, al no cumplir las obligaciones patronales

Engaño, deliberado o no. Es dar menos de lo que se cobra, en peso, talla o presentaciones.

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 patrones 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.

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

- “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.

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 empresas 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 padre. Asumen que es un medio de combate a la ilegalidad que debe ser soportado por el carente ejemplo actual.

No hay 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.

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 **Ciente** 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.