

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY**



**PROYECTO DE TESINA
MODALIDAD: INVESTIGACIÓN**

**CULTURA DE LA LEGALIDAD Y CAPITAL SOCIAL
COMO PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:
UNA PROPUESTA PARA MONTERREY AL 2022**

**TESINA PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE:**

MAESTRA EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

POR:

CARMEN DUNYAZATH SALAZAR ÁLVAREZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MAYO DE 2012

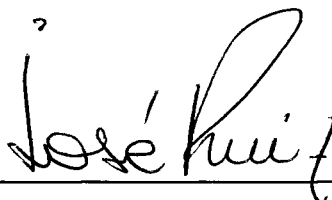
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY

EGAP: GOBIERNO Y POLÍTICA PÚBLICA

Los miembros del comité de tesina recomendamos que el presente proyecto de tesina, presentado por la Lic. Carmen Dunyazath Salazar Álvarez, sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de:

Maestra en Prospectiva Estratégica

Comité de Tesina:



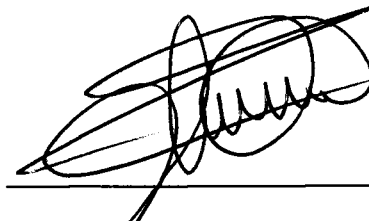
Dr. José Fabián Ruiz Valerio

Asesor



Dra. Teresa Ernestina Almaguer Salazar

Sinodal



Mtra. Gloria Pérez Salazar

Sinoda

“Debemos recordar que la reflexión prospectiva sobre el futuro de una empresa o de un territorio es una ocasión única para superar los obstáculos y contradicciones del corto plazo, y encender en todos los espíritus y a todos los niveles la indispensable toma de conciencia de la necesidad de cambiar los hábitos y comportamientos para hacer frente a las mutaciones.”

- Michel Godet.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar hasta este lugar y hacerme creer cada día más en Él.

A mis padres, por ser quienes me inspiran para ser una mejor persona y a quienes les debo toda mi existencia.

A mi hermano, por ser mi segundo padre en esta etapa tan bella de mi vida.

Al Dr. José Ruiz, por ser un excelente asesor y una guía inmejorable en la elaboración de esta tesina.

Resumen

El presente proyecto de tesina analiza las acciones que algunos corporativos en la ciudad de Monterrey han venido efectuando con respecto a iniciativas que buscan incentivar la cultura de la legalidad, tanto dentro de sus empresas, como en la sociedad en general. Estas acciones buscan la concientización cívica del deber ser, a través de cambio de hábitos que se encaminen a la legalidad, en donde el Estado de Derecho es reforzado y la participación de la ciudadanía es elemento clave para la obtención de dichos objetivos.

El estudio está fundamentado en la Prospectiva Estratégica y la Planeación Estratégica, a través de métodos varios que procesan y ordenan la información recabada a partir de entrevistas a profundidad con expertos y de fuentes secundarias. La finalidad es poder comprender el por qué de la cultura de la legalidad como proyectos de las empresas actualmente, y argumentar el cómo éstos son capaces de generar capital social, fundamental para poder tener una sociedad sana e incluyente.

Mediante la construcción de Escenarios de Peter Schwartz, el futuro de estos proyectos de Responsabilidad Social Corporativa y sus consecuencias sociales en la ciudad de Monterrey, permiten la selección del escenario “Ideal – Lógico”, o escenario apuesta, donde en base a éste se generan estrategias y recomendaciones para el mismo.

Finalmente se presentan las conclusiones y reflexiones finales en cuanto a la confirmación o negación a los cuestionamientos previamente establecidos en esta investigación, permitiendo con ello contribuir en el conocimiento de este tema aún incipiente en la sociedad actual.

Índice

RESUMEN.....	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ANEXOS (FORMATO CD).....	IX
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
<i>Para cumplir el objetivo general se debió:</i>	3
<i>Pregunta general de investigación</i>	3
<i>Preguntas específicas de investigación</i>	3
<i>Justificación de la investigación</i>	4
<i>Alcance de investigación</i>	5
<i>Contribución esperada</i>	5
CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL.....	9
1.1 <i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	9
1.1.1 <i>Historia detrás de la Responsabilidad Social Corporativa</i>	10
1.1.2 <i>Herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa</i>	12
1.1.3 <i>ISO y la Responsabilidad Social Corporativa</i>	15
1.2 <i>Capital Social</i>	17
1.2.1 <i>Capital social en el tiempo</i>	17
1.2.2 <i>Capital Social Comunitario</i>	18
1.2.3 <i>Confianza como consecuencia del capital social</i>	19
1.2.4 <i>Proyectos ciudadanos: el empoderamiento comunitario</i>	20
1.3 <i>Cultura de la Legalidad como proyectos de Responsabilidad Social Corporativa</i>	22
1.3.1 <i>Cultura de la Legalidad en México</i>	24
1.3.2 <i>Cultura de la Legalidad en Monterrey</i>	26
1.3.3 <i>Estrategias para fomentar la cultura de la legalidad</i>	29
1.4 <i>Lealtad del consumidor</i>	30
1.4.1 <i>Estudio sobre la preferencia del consumidor y la responsabilidad social corporativa</i>	32
CAPITULO 2. MARCO METODOLÓGICO.....	34
2.1 <i>Prospectiva Estratégica</i>	34
2.1.1 <i>Diagrama Causal</i>	36
2.1.2 <i>Escenarios de Peter Schwartz</i>	38
2.2 <i>Planeación Estratégica</i>	39
2.2.1 <i>Matriz de Análisis de Interesados</i>	40
2.2.2 <i>Análisis FODA con impactos cruzados</i>	41
2.2.3 <i>Mapa Estratégico</i>	42
2.3 <i>Métodos Cualitativos de Investigación</i>	43
2.3.1 <i>Selección de fuentes de datos</i>	44
2.3.2 <i>Entrevistas a Profundidad</i>	44

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA APLICADA AL CASO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.1 <i>Responsabilidad Social, Cultura de la Legalidad y Capital Social en Monterrey.....</i>	<i>48</i>
3.2 <i>Actores involucrados en la Cultura de la Legalidad.....</i>	<i>52</i>
3.3 <i>Círculos Virtuosos: generación de Capital Social a través de proyectos de la Cultura de la Legalidad por parte de las empresas en Monterrey.....</i>	<i>59</i>
3.4 <i>Análisis FODA con Interacciones.....</i>	<i>70</i>
3.5 <i>Mapa Estratégico.....</i>	<i>78</i>
3.6 <i>Escenarios de Peter Schwartz.....</i>	<i>82</i>
4. CONCLUSIONES.....	98
4.2 <i>Reflexiones Generales.....</i>	<i>99</i>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103

Índice de tablas

Tabla 1. Descripción de Entrevistados. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	45
Tabla 2. Acciones de las Empresas en la promoción de una Cultura de Legalidad. Fuente: elaboración propia, 2012.....	53
Tabla 3. Definición de Variables de los Ciclos que conforman el Diagrama Causal. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	61
Tabla 4. Descripción de variables de Escenarios. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	87

Anexos (Formato CD)

Índice de figuras

Figura 1 Descripción de Procedimiento Metodológico. Fuente: elaboración propia, 2012.....	7
Figura 2 Esquema de etapas en la Responsabilidad Social Corporativa. Fuente: elaboración propia, 2012.....	14
Figura 3 Enfoque Holístico de una Organización Socialmente Responsable. Fuente: ISO, 2010.	16
Figura 4 Descomposición de las dimensiones de la imagen de marca según Brown y Dacin. Fuente: Bigne-Alcañiz & Currás-Pérez, 2008.....	33
Figura 5 Triángulo Griego de Godet. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	35
Figura 6 Ciclos Balanceador y Reforzador en Diagramas Causales. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	37
Figura 7 Estructura de matriz FODA. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	42
Figura 8. Matriz de Análisis de Interesados. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	56
Figura 9. Componentes del Sistema. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	60
Figura 10. Diagrama Causal “Empresas que fomentan una cultura de Legalidad”. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	63
Figura 11. Diagrama Causal “Impacto de la Cultura de la Legalidad empresarial en la sociedad Regiomontana”. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	68
Figura 12. Matriz FODA “Implementación de proyectos a favor de la cultura de la legalidad en la ciudad de Monterrey”. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	74
Figura 13. Mapa Estratégico “Impulso al posicionamiento en el mercado a través de proyectos a favor de la cultura de la legalidad. Fuente: Elaboración propia, 2012.....	81
Figura 14. Diagrama causal con elementos del Mapa Estratégico. Fuente: elaboración propia, 2012.....	83
Figura 15. Escenarios de Peter Schwartz “Fomento proyectos sociales como mecanismo de posicionamiento en el mercado de las empresas Regiomontanas, al año 2022”.....	89

Introducción y Objetivos

Actualmente México está atravesando por un periodo que es considerado por muchos como delicado. Se habla de un Estado de Derecho fallido, donde las instituciones han sido poco capaces y efectivas a la hora de erradicar al crimen organizado y sus consecuencias. Los índices de corrupción del país han marcado una “cultura de la ilegalidad” que se percibe como normal en el devenir cotidiano, y las cifras que se tiene de ello no son muy alentadoras. En el año 2011, México ocupó el lugar número 100 de 183 países en cuanto a su índice de corrupción; si se compara con Chile, éste mantiene una ventaja de 80 peldaños contra México. Con respecto a la OCDE de 34 países nuestro país ocupa el peldaño 34 (Transparencia Mexicana, 2011).

Esta situación no es ajena a la ciudad de Monterrey, y en sí a todo el Estado de Nuevo León, el cual ocupa el número 22 de 32 entidades federativas del país, en índice de corrupción. Tampoco se destaca por ir mejorando en su posicionamiento, aunque no ha empeorado. (Transparencia Mexicana, 2011). Sin duda, la ola de violencia que ha venido creciendo de pocos años a la fecha, hace pensar que las instituciones que están encargadas de sustentar la paz y tranquilidad de la ciudadanía han sido rebasadas por los grupos delictivos. Debido a esto hay inconformidad por parte de los habitantes de la zona, sin embargo, se observa una apatía de los mismos en participar en cuestiones de índole socio-política, un ejemplo de ello es que la abstinencia al voto ha aumentado de 19% a un 27% del total del electorado en Nuevo León, en los últimos 18 años (Martínez, 2012). Esto representa una bola de nieve de indolencia traducida en la poca consciencia que se tiene acerca de la situación actual que se vive.

El Estado de Derecho y la cultura de la legalidad han sido hasta cierto punto menoscabados, y sin embargo todos los que están inmersos en esta dinámica social debieran entender qué han aportado a que ello ocurra. En esta lógica, los corporativos y algunas empresas en la ciudad de Monterrey han decidido apostar por la implementación de proyectos en pro de la cultura de la legalidad, con la finalidad de rescatar esa parte cívica y ciudadana de quienes viven en una comunidad, desembocando éstos en el acumulamiento de capital social a largo plazo.

Por lo tanto, se ha decidido realizar este proyecto de tesina, buscando analizar el por qué de las empresas en apostar por esta cultura de la legalidad, y encontrar otros elementos que no han sido tomados en cuenta, con la finalidad de brindar un panorama más robusto al respecto.

Antecedentes

La información recabada para la realización de esta investigación proviene de dos vertientes que complementan su análisis y propuesta. En primer lugar está la revisión de literatura destacada acerca de la responsabilidad social corporativa, y asimismo, sobre el capital social. Dentro de la misma lógica de recolección de datos, se realizaron entrevistas con expertos, quienes sustentan, complementan y afianzan la información teórica en un nivel aterrizado sobre la realidad de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

La información precedente constituye la base sobre la que se aplicaron distintos métodos provenientes de la Prospectiva Estratégica, así como de la Planeación Estratégica. La metodología es descrita a mayor profundidad en el capítulo 2, donde se justifica la importancia de su implementación. La obtención de los resultados originados a partir del procesamiento de la información, permite la construcción de escenarios a futuro, los cuales analizan distintas variaciones acerca del papel que pueden adoptar las empresas, en la tarea de reforzar su reputación e imagen. Al mismo tiempo éstas contribuyen en acciones que fomentan la cultura de la legalidad y con ello la creación y acumulamiento de capital social en la ciudad de Monterrey, al año 2022. Finalmente se proponen estrategias que servirán de guía en el desarrollo de iniciativas por parte de las empresas socialmente responsables, que buscan tener una sociedad más sana, con ciudadanos encaminados al cumplimiento de normativas y leyes, y en la que los miembros de esta sociedad se sientan interesados en participar y organizarse, dentro de un marco de legalidad reforzado.

Objetivo General

Establecer cómo los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa ayudan a posicionar en el mercado a los corporativos regiomontanos, al tiempo que crean capital social.

De manera más específica, lo que se busca es proponer estrategias referentes a la cultura organizacional de aquellas empresas que a través de la Responsabilidad Social, impulsan la

continuidad de los proyectos en pro de la cultura de la legalidad, con la finalidad de tener una sociedad más sana, al tiempo que crean capital social, permitiéndoles así mantener una posición fuerte en el mercado de la ciudad de Monterrey al año 2022.

Para cumplir el objetivo general se debió:

- Analizar los motivos por los cuales las empresas socialmente responsables en Monterrey se han involucrado en proyectos que promueven la cultura de la legalidad.
- Justificar el cómo y por qué la cultura de la legalidad puede ser factor generador de capital social a largo plazo.
- Establecer si los proyectos de responsabilidad social pueden actuar como posibles mecanismos que provocan preferencia en el público consumidor.
- Construir escenarios de Peter Schwartz al año 2022, que ejemplifiquen diferentes situaciones en que las empresas propicien o no, el surgimiento de capital social a través de proyectos en pro de la cultura de la legalidad.

El año 2022 se toma como referencia en el tiempo, debido a que el capital social es difícil de obtener de manera inmediata, por lo que diez años es un tiempo razonable en el que se puede hablar de un acumulamiento de este capital, de ser así promovido.

Pregunta general de investigación

¿Cómo pueden las empresas armonizar sus acciones en pro de la cultura de la legalidad con la creación de capital social y mejorar así su posicionamiento en el mercado?

Preguntas específicas de investigación

- a. ¿Qué acciones que se realizadas al interior de la empresa a favor de una cultura de la legalidad, podrían ser transferidas a la sociedad?
- b. ¿Por qué el capital social puede ser incluido como un tema principal dentro de las acciones emprendidas por las empresas en la lógica de responsabilidad social?
- c. ¿Qué impactos, tanto sociales como económicos, se obtendrían con la generación de capital social, por parte de corporativos, en la ciudad de Monterrey?

- d. ¿Existe alguna relación con la generación de capital social y el reforzamiento de una cultura de la legalidad, en la reputación de las empresas?

Justificación de la investigación

Las acciones que las empresas están desarrollando en cuestión de una educación que involucra al tema de la cultura de la legalidad es de vital importancia debido a que existe en la ciudad de Monterrey una situación que se percibe como delicada, al tener un Estado de Derecho frágil y una incidencia alta en prácticas corruptas. Es por ello que se propone a modo de hipótesis que las empresas, al estar conscientes de este contexto, deben implementar estrategias que fomenten estos valores, para así operar de una manera más fácil, generando con ello un mayor desarrollo regional.

Por otro lado, el concepto de capital social se asocia en el supuesto de que la cultura de la legalidad hace que las personas e instituciones se involucren directamente en el cumplimiento de la normatividad. A grandes rasgos el capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación, entre las personas de determinada comunidad, las cuales pueden contribuir en la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables (Durstun, 2000).

Por lo tanto, entender de una manera más amplia al capital social como una cuestión sociológica, que se desarrolla dentro de los procesos que determinan la construcción del tejido social, como lo son la interacción de sus habitantes y del desarrollo de confianza, generará por ende, una sociedad más incluyente y participativa, en la resolución de problemáticas coyunturales e históricas.

Ahora bien, en lo que concierne al concepto de responsabilidad social corporativa, éste ha venido cobrando fuerza en los últimos años, perfilándose como un elemento esencial dentro de las políticas sociales presentes y futuras, en todos los continentes y todos los sectores (Fonteneau, 2003).

Dentro del aspecto ético, la responsabilidad social corporativa, es un elemento esencial de las empresas en la actualidad, debido a que se “sienten comprometidas”, o con la obligación

moral de retribuir con beneficios diversos, hacia la sociedad en la que se encuentran establecidas. Sin embargo, existen retos en México sobre este tema, ya que es menester comunicar y hacer cumplir dicha responsabilidad sin que se tergiverse su intención, como un recurso al servicio de la imagen y las relaciones públicas de las empresas, o se le considere como una actividad periférica, complementaria u ornamental (Pérez, 2009).

Debido a estas cuestiones, los proyectos de responsabilidad social, encaminados al fomento de una cultura de la legalidad, deben tener un objetivo que vaya más allá del asistencialismo; es decir, que cree valor agregado sustentable a largo plazo. Por ello, la creación de capital social a través de la agenda de proyectos de cultura de la legalidad, podría ser un camino viable para conducirse dentro de una lógica sustentable.

Alcance de investigación

El alcance de este proyecto de investigación es la elaboración de una propuesta que pretende visualizar el impacto que tendría consigo la inclusión del concepto de capital social, la consolidación de proyectos de cultura de la legalidad en la sociedad, y el incremento de interacción entre clientes y empresas, que resultase en una dinámica ganar-ganar, tanto en el crecimiento económico y social, como en el posicionamiento de las empresas.

Para ello se realiza una investigación cualitativa, con métodos pertenecientes a la Prospectiva Estratégica y a la Planeación Estratégica, que buscan describir la viabilidad de la propuesta y las distintas consecuencias en la sociedad.

Contribución esperada

Se pretende dar a conocer al capital social como un concepto que puede ser perfectamente compatible con los programas y/o proyectos que los corporativos en la ciudad de Monterrey realizan, a través de la responsabilidad social que desempeñan; sin que ello signifique que las empresas se hagan cargo de los asuntos ciudadanos, ya que este aspecto debe ser cubierto por las entidades gubernamentales competentes. Esto podría contribuir a que la organización y cohesión social puedan reforzarse, a partir de los proyectos encaminados al fomento de la cultura de la legalidad, y cómo estos resultados también pueden ser benéficos para dichas empresas.

Las estrategias se formularon a partir del procedimiento metodológico que siguió este proyecto de investigación, tanto a través de fuentes primarias como secundarias, las cuales fortalecen la propuesta que vincula la creación de capital social, a partir de la responsabilidad social corporativa. Para poder tener una secuencia ordenada de la información generada a partir de las entrevistas a profundidad con expertos y fuentes secundarias, la metodología que se seleccionó mantiene un orden lógico, con la finalidad de brindar una mejor explicación de los resultados. El orden es el siguiente: matriz de análisis de interesados, diagrama causal, matriz FODA con interacciones, mapa estratégico y posteriormente los escenarios de Peter Schwartz. Así, las estrategias y conclusiones finales que arrojan esta investigación se presentan consumando los objetivos de la misma. En la **Figura 1** se aprecia la secuencia de la metodología aplicada y la aportación de cada método a esta investigación.

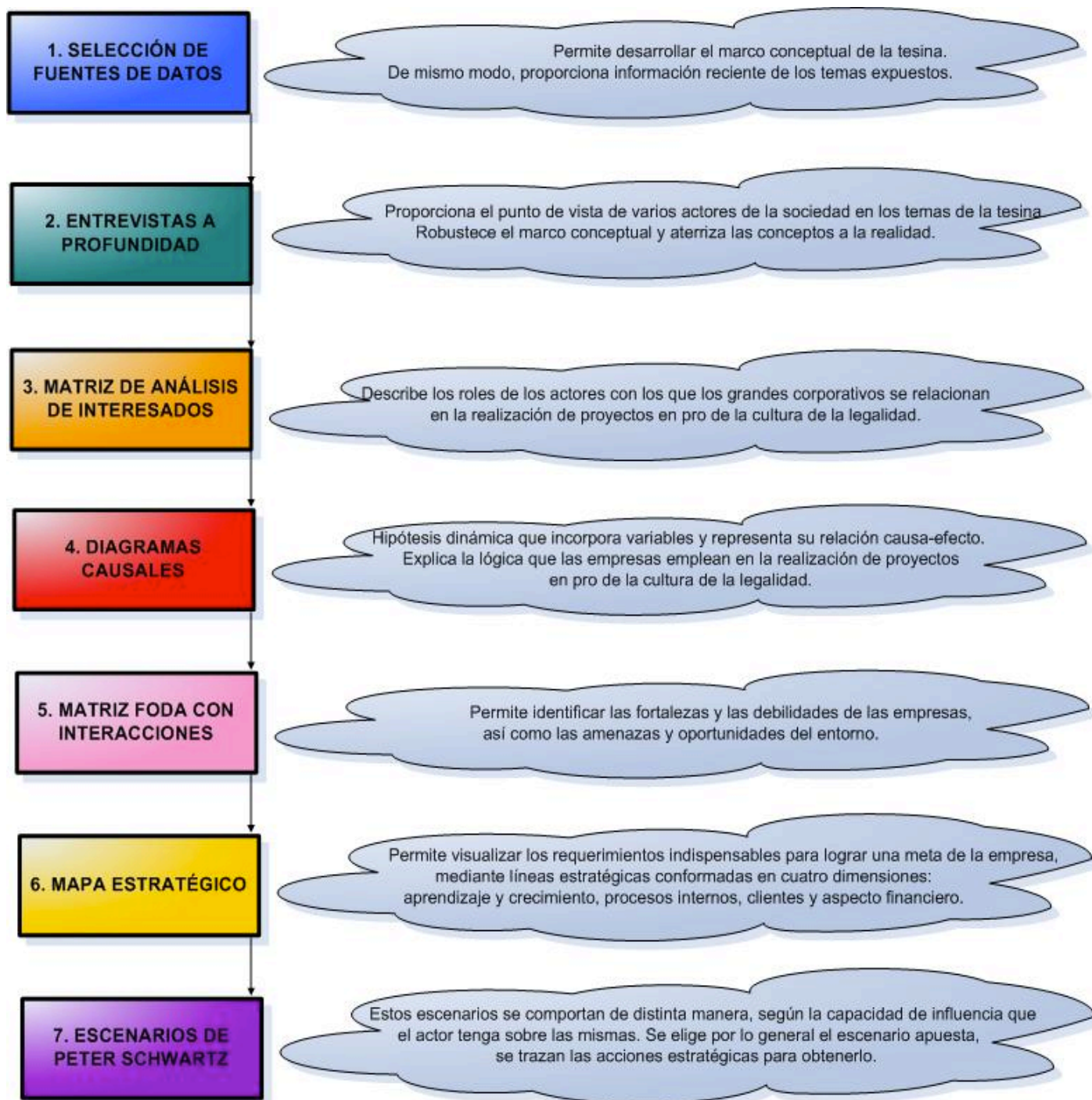


Figura 1. Descripción de Procedimiento Metodológico. Fuente: elaboración propia, 2012.

Así, la selección de fuentes de datos como un paso introductorio al mundo conceptual brindó las herramientas para realizar las entrevistas a profundidad con los expertos en la materia. Después, la matriz de análisis de interesados explica cuáles son dichos actores involucrados en el proceso de concientización e implementación de proyectos a favor de una cultura de la legalidad, como iniciativa de algunos corporativos grandes en Monterrey. El paso siguiente, denominado como diagrama causal, expone la conceptualización de la hipótesis dinámica que más adelante se expondrá. Finalmente la matriz FODA y el mapa estratégico catalizan las estrategias que las empresas deberían seguir, para que esta iniciativa no quede en una “moda”, sino que permee en la sociedad, a través del tiempo; y como último paso, los escenarios de Peter Schwartz contemplan todos estos aspectos a futuro, dentro de cuatro situaciones con distintas características a partir del curso que las variables estratégicas manifiesten al año 2022, contemplando así el mejor escenario, sobre el cual se formulan las acciones estratégicas.

Cabe señalar que la principal limitación que se encontró al desarrollar este proyecto de investigación aplicada fue la ausencia de datos duros, debido a que la naturaleza del caso es muy reciente. Sin embargo, el estudio cualitativo de las condiciones actuales brinda la oportunidad en el futuro de realizar investigaciones con resultados palpables, sobre la relación que existe entre proyectos que incentivan las conductas en pro de la cultura de la legalidad y el posicionamiento de mercado de los grandes corporativos en Monterrey.

Capítulo 1.Marco Conceptual

El propósito del marco conceptual es desarrollar los conceptos centrales sobre los cuales descansa la tesis; en este capítulo se ahondarán, definirán y analizarán los ideas fundamentales del paradigma que acompaña tanto a la responsabilidad social corporativa, como al capital social.

Se empieza por la responsabilidad social corporativa y el capital social, para así especificar el por qué de su vinculación, como propuesta. Además, de la información teórica, la consulta a expertos brinda el enfoque que presenta la ciudad de Monterrey en torno a estos temas.

Por último se expone a la confianza, la creación de proyectos ciudadanos y la lealtad de las personas hacia las marcas y empresas, que podrían generar el capital social, como implicaciones de la vinculación de planeación entre estos dos conceptos.

1.1 Responsabilidad Social Corporativa

Si se analizan semánticamente las palabras que conforman a la responsabilidad social corporativa, se tiene en primer instancia el concepto de responsabilidad como tal, el cual implica a modo muy general “la capacidad que tiene toda persona de conocer y aceptar las consecuencias que se derivan de un acto suyo, inteligente y libre” (López-Cásares, s.f.; p.1). Así, pues, como agentes inmersos en una sociedad, las empresas tienen de facto, una responsabilidad con su entorno.

El segundo aspecto de la responsabilidad social corporativa, es precisamente la función social que la empresa abarca, como todas las acciones que no están estipuladas dentro de un mandato legalmente obligatorio. Se afirma pues, que la responsabilidad social corporativa es el compromiso que una organización adquiere con la sociedad, entendiendo por ésta, a la unión de todos los grupos de interés con los que se relaciona una entidad empresarial (López-Cásares, s.f.).

Desde el punto de vista económico de una empresa, se infiere que las inversiones que se realizan dentro de las empresas socialmente responsables, son todas aquellas que añaden criterios sociales y medioambientales, además de los tradicionales criterios financieros, permitiendo así

que los inversionistas combinen los objetivos tanto de rentabilidad, como aquellos valores compatibles con el desarrollo económico, la paz y bienestar social, así como el medio ambiente (Martínez, 2007).

Pareciera que el concepto de responsabilidad social corporativa tiene poco tiempo de existencia. Sin embargo, al observar las acciones que las empresas han tenido a través del tiempo, se recorre una larga historia, que sin duda aún falta por escribirse. El principio de cumplimiento tiene que ir de la mano con las necesidades actuales que atraviesa determinada sociedad, por lo que la responsabilidad social va adquiriendo matices más complicados y pragmáticos. Para comprender mejor el desenvolvimiento temporal de este principio que se ha tornado básico dentro del despliegue de políticas empresariales, se presenta una breve reseña histórica, la cual hace comprender los orígenes, así como las intenciones de la responsabilidad social corporativa.

1.1.1 Historia detrás de la Responsabilidad Social Corporativa

Los avistamientos de la responsabilidad social empresarial o corporativa, se remontan más o menos hacia el siglo pasado, en la década de los 50, específicamente en Estados Unidos, donde la principal causa en la que residía dicha responsabilidad provenía de las “creencias éticas personales de los directivos/propietarios de las empresas a nivel individual” (Observatorio de la Deuda en la Globalización, 2005; p.2).

Hacia la década de los 70, algunos grupos pacifistas que estaban en contra de la guerra de Vietnam boicotearon la denominada industria de la guerra. Es a partir de entonces donde se ve una clara influencia de la sociedad hacia las empresas, en cuanto a su fin e impacto social. En los 80, el fenómeno racista denominado como apartheid acontecido en Sudáfrica, también tuvo repercusiones en la manera en que ciertos estados de la Unión Americana, pidieron a las sociedades gestoras de sus fondos de inversión que no profesen los valores asociados con la Sudáfrica racista (Observatorio de la Deuda en la Globalización, 2005).

Ahora bien, es también en este momento en el que se comienza a generar una visión más amplia de las necesidades e impactos sociales que las empresas generan en las comunidades donde se encuentran asentadas; por lo cual se genera un enfoque *multistakeholder*, donde “la

empresa debe definir su actividad después de sentir a todos aquellos agentes que están interrelacionados con ella: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, sociedad civil y gobiernos, pero eso sí, desde la proximidad” (Observatorio de la Deuda en la Globalización, 2005; p.2).

Ya entrada la década de 1990, la responsabilidad social corporativa es vista desde un plano más general a nivel mundial, como una práctica que debe de permear en los gobiernos con finanzas mal administradas. Es por ello que los países que integran la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), incorporan prácticas a la construcción de carteras de valor que sustentaran el valor de las finanzas de las empresas y los gobiernos (Observatorio de la Deuda en la Globalización, 2005). Por tanto, una buena práctica en responsabilidad social corporativa era ya vista como un aliciente para la gestión de un futuro con mayores rendimientos económicos.

Sin embargo, se debe tener en mente que el hecho de tener condiciones económicas favorables, no es en sí el fundamento teórico sobre el cual descansa la responsabilidad social de una empresa, sino en el brindar incentivos hacia la sociedad civil capaces de sustentar los efectos positivos, en temas diversos (salud, medio ambiente, educación, derechos humanos, relaciones laborales, etc.), a un largo plazo. En todo caso, las repercusiones económicas favorables se obtendrían a partir de estos proyectos, serían consecuencias de la implementación de dichas prácticas.

El efecto de la globalización, el flujo de información y la capacidad de comunicación que se tiene a través de redes informáticas, hacen que las personas tomen aún más conciencia y control de lo que sucede a su alrededor. Por ello, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) han venido a conformarse como actores muy importantes dentro de las decisiones que se toman en una sociedad determinada, o bien en varias simultáneamente.

En ocasiones las actividades que una empresa transnacional realiza, se escapan del control de los Estados, y las ONG's se erigen como los actores sociales mundiales que pueden hacer un contrapeso, al denunciar cualquier actividad empresarial ilegal alrededor del mundo (ídem). Es por ello que, así como la convicción y valores de las empresas son factores clave para la realización de la responsabilidad social, también existen actores importantes que salvaguardan

que ésta se lleve a efecto.

La importancia internacional que ha cobrado el tema de la responsabilidad social corporativa va más allá de las propias empresas; ya que debido a que éstas se sostienen - en parte -, a través de los fondos económicos de inversionistas, es aquí donde surge también la denominada inversión socialmente responsable, la cual ha desarrollado un creciente interés dentro de la responsabilidad social que las empresas ejecutan. Un ejemplo de esto, es El Pacto Mundial (PM) o Global Compact (GC), en inglés.

El Pacto Mundial fue anunciado por el entonces Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Kofi Annan dentro del Foro Económico Mundial de 1999 en Davos, Suíza, en el que se hizo un llamado a las empresas para que adoptasen los nueve principios universales elaborados por dicha organización, los cuales cubrían temáticas concernientes a derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. El programa no establece un carácter obligatorio, sino más bien voluntario que una vez siendo firmado se convierte en un compromiso (ídem). México adoptó estas medidas en el año 2005. Otro ejemplo más, es la iniciativa de la misma ONU en 2006, denominada como “Principios de Inversión Responsable”, que en su primer año el número de signatarios alcanzó la cifra de 183 miembros con activos bajo gestión de 8 billones de dólares americanos (Sparkes, 2008).

1.1.2 Herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa

Una vez entendido el concepto de capital social, se deben tener en mente las herramientas o instrumentos que una empresa necesita tomar en cuenta para crear políticas de responsabilidad social. Grosso modo, la empresa en cuestión debe de continuar los siguientes pasos, en función de lograr una política sustentable que contemple las acciones sociales, tanto dentro, como fuera de ésta. Para efectos del estudio, sustentable se entiende como toda práctica que puede perdurar en el tiempo y que fructifica en resultados positivos, sobre los objetivos previamente trazados.

En primer lugar, uno de los pasos previos a abordar para el ejercicio tan complejo que engloba a proyectos de la envergadura que refiere la responsabilidad social, es la existencia de un compromiso de la alta dirección y todo lo que ello implica; es decir, si no existe la voluntad de comprometerse como directivo de una empresa a lograr ejecutar acciones de responsabilidad

social, éstas difícilmente ocurrirán, por falta de visión, de tiempo y de cultura organizacional. En segundo lugar está el análisis de la situación por la cual atraviesa la empresa, “cómo es su gestión, qué resultados está obteniendo, cuáles son sus públicos y el mapa de *stakeholders*, [...] cómo es el entorno, [...] las acciones que se ponen en marcha para la defensa y apoyo de la comunidad” (López-Cásares; s.f.; p.3), entre otros.

Concerniente al último punto, para que la empresa tenga un mayor panorama de las acciones que implementa, existen múltiples herramientas que ayudan a dicha labor de análisis interno, tales como: las encuestas, los estudios de satisfacción, la documentación de la empresa, los documentos externos, la observación, las entrevistas, las dinámicas de grupo, las jornadas o reuniones con empleados, las fuentes de información de asociaciones, los medios de comunicación, etc. (López-Cásares, s.f.).

Una vez identificados los *stakeholders* de los grandes corporativos (ONG's, PyME's, gobierno, sociedad civil, medios de comunicación y universidades), y hecho el análisis del entorno, se elaboran estrategias que tienen que ir vinculadas, tanto con los valores, como con los objetivos planteados; para ello se deberá de constituir un equipo de trabajo responsable de gestionar las nuevas actividades y de inculcar los nuevos valores en la cultura corporativa. Además de todo lo anterior, este equipo de trabajo deberá tener una comunicación constante con el departamento de relaciones públicas, recursos humanos y de marketing, así como con la dirección general misma (ídem).

Un aspecto muy importante a tratar, dentro de la planeación de los objetivos de la responsabilidad social de una empresa, es la distribución del tiempo que se prevé invertir en cada uno de los puntos que conforman la aplicación de estrategias para su cumplimiento. Esta organización del tiempo tendrá consecuencias positivas, si las actividades y tareas diseñadas son en su mayoría cumplidas en el tiempo esperado, con ello, se obtendrán resultados medibles del impacto generado a través de dichas políticas de responsabilidad social, su seguimiento continuo o su modificación, de ser necesario.

El enfoque que cada empresa le quiera dar a la planeación de proyectos concernientes a la responsabilidad social, tiene que ver mucho con el giro al que ésta pertenezca; ya que, por ejemplo las empresas que elaboran productos químicos suelen dar más prioridad a la defensa del

medioambiente que aquellas empresas dedicadas a brindar servicios (López-Cásares, s.f.). La comunicación y los lazos que las empresas tengan con los demás actores involucrados (ONG's, gobierno, universidades, sociedad civil, etc.), serán de vital importancia en el momento de ejecutar sus planes, además de la difusión que se tenga tanto dentro como fuera de la empresa, de dichas acciones.

Entre las herramientas de comunicación internas, se encuentran “los códigos de conducta, las apariciones en boletines internos, las iniciativas reflejadas en la Intranet, las reuniones, las juntas, así como los programas creados [...] para que los empleados que lo deseen puedan participar en servicios a la comunidad” (López-Cásares, s.f.; p.4). Asimismo, la propagación de las acciones de la empresa con el exterior, es algo imprescindible si ésta desea que las actividades que realiza sean conocidas y valoradas por la comunidad. La manera de comunicarse con la población en general, puede darse a través de la página web oficial, artículos de revista, publicaciones en periódicos, conferencias, etc. En la **Figura 2** se explica, las etapas previamente descritas.

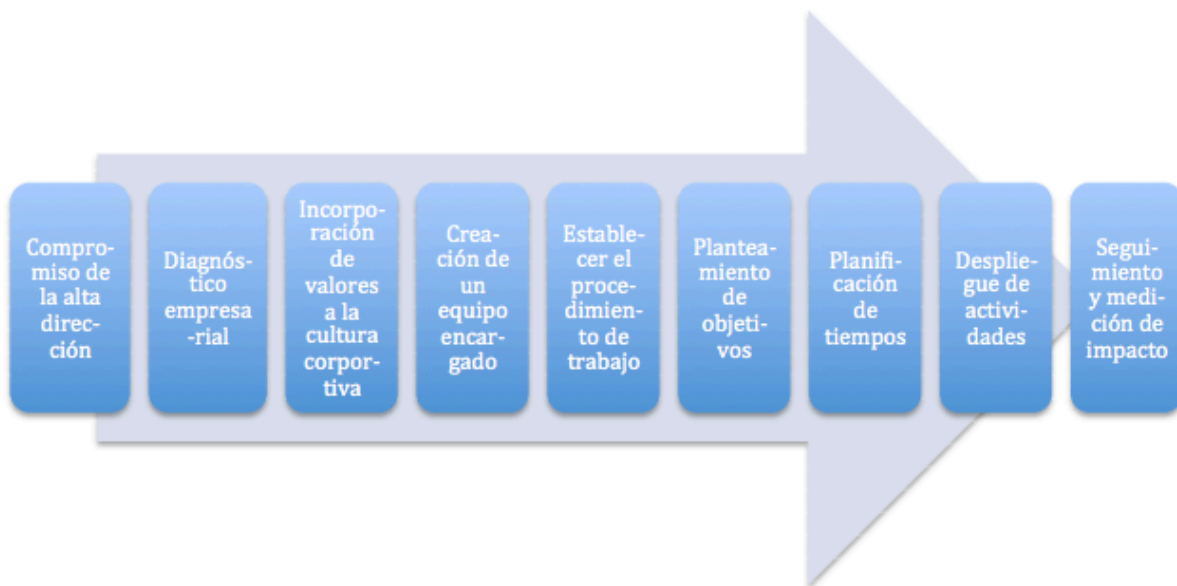


Figura 2 Esquema de etapas en la Responsabilidad Social Corporativa. Fuente: elaboración propia, 2012.

Sin duda alguna, cualquier empresa debe innovar en torno a los componentes de la demanda social, puesto que a fin de cuentas, es la gente en general quien recibe las consecuencias – ya sean negativas o positivas – de las acciones que mantengan las empresas. Por tanto, una obligación de las empresas es estar conscientes del entorno en el que se desenvuelven y contribuir en sus posibilidades, a mejorar e incentivar lo que es favorable para la sociedad en común.

1.1.3 ISO y la Responsabilidad Social Corporativa

Dentro de los objetivos que una empresa se traza, está el de estandarizar sus procesos de calidad a nivel mundial, según las normas internacionales. Especialmente aquellas que se encuentran contenidas en la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), organismo con sede en Ginebra. La función del ISO es “buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional” (Martínez, 2007; p.22). A pesar de que este organismo no tiene un carácter impositivo, las normas ISO son adoptadas por los gobiernos de los países, pasando éstas a formar parte de su legislación interna.

A finales de 2004, se aprobó la creación de un grupo de trabajo de ISO sobre responsabilidad social, que desarrollaría la actual norma ISO 26000, la cual entró en vigor en noviembre de 2010. Por lo que, a pesar de que dicho concepto ha sido manejado a lo largo de varias décadas, es hasta este año en que internacionalmente se fincan las bases prácticas en las que concibe a la actual responsabilidad social, donde México forma parte de la lista de los 99 países participantes (ISO, 2010).

ISO 26000 es una norma internacional que ofrece guía en cuanto a responsabilidad social, tanto en los sectores tanto público como privado, sin distinción de países en vías de desarrollo o desarrollados, así como en las denominadas economías en transición¹. Esta norma ayudara a que estas instituciones se visualicen de una manera más holística su entorno, y por ende, a operar de una manera socialmente responsable, es decir, comprometida con sociedades que exigen distintos tipos de atención a sus necesidades (ídem).

La norma ISO 26000 es esencialmente recomendaciones, es decir, guías voluntarias, no

¹ El cambio que acontece a una economía socialista que adopta, paso a paso, prácticas capitalistas y de libre mercado.

requisitos, como tradicionalmente las demás leyes ISO operan, tanto en el sector público como en el privado. Es incluyente y coherente, debido a que involucra a gobiernos, organismos internacionales tales como la ONU, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la OCDE; así como ONG's internacionales que velan por el cumplimiento de dichas prácticas (ISO, 2010).

. En síntesis, el fin que persigue esta norma es que, en el caso de las empresas, los negocios no sólo signifiquen el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, sino que sus acciones estén encaminadas a operar de una manera socialmente responsable, con visión de futuro que hagan posible el éxito de las prácticas de negocio creíbles y que se cumplan con la prevención de actividades que pongan en peligro la integridad de las personas.

En la **Figura 3**, que a continuación se presenta, se describen los ámbitos que cualquier empresa debe de desarrollar en torno a cumplir con una responsabilidad social íntegra.



Figura 3. Enfoque Holístico de una Organización Socialmente Responsable. Fuente: ISO, 2010.

Como se observa, los seis ámbitos que se deben contemplar, son: asuntos de consumidores, prácticas justas de operación, medio ambiente, prácticas laborales, derechos humanos y la participación activa y desarrollo de la comunidad. Es en el último punto, donde el presente tema de estudio se enfoca, debido a la articulación del capital social con el concepto de responsabilidad social corporativa y sus acciones concretas, como posteriormente se analiza.

1.2 Capital Social

El gran problema de la concepción del capital social radica en su mala interpretación, ya que éste es fácilmente confundido con capital humano (factor de producción), y patrimonio social (bienes materiales comunitarios). El capital social no son experiencias, habilidades ni conocimiento humano; en todo caso es el capital social el elemento que cumple como un efecto sinérgico en la potenciación de los demás capitales, especialmente el capital humano (Lorenzelli, 2003).

El capital social tampoco se refiere a las pertenencias que acompañan a una sociedad en un momento determinado, y que dependen de la capacidad económica, es decir, con características mudables y no constantes (Guajardo, 1941). En general, el capital social es el producto de la interacción humana encaminada hacia un fin colectivo. Sin embargo, antes de profundizar, tanto en los incentivos que crean al capital social así como sus resultados, es preciso conocer la evolución filosófica de este concepto a través del tiempo.

1.2.1 Capital social en el tiempo

La raíz contemporánea del concepto de capital social, surge a partir del sociólogo francés Émile Durkheim, así como por parte de Alexis de Tocqueville y Max Weber. Ellos cuestionaron en una primera instancia cuál es, o son los incentivos que promueven que en una sociedad, un grupo humano tenga la capacidad de vivir y convivir en conjunto, ponerse de acuerdo y concretar proyectos con destinos comunes. Éstas son las cuestionamientos que formulan las teorías actuales sobre capital social (Bevort, 2007).

Sin embargo, es hasta la década de 1960, donde la historia práctica del capital social comienza en Estados Unidos, y un poco después, de manera independiente, en Europa en la década de 1980. Bordieu, en 1985, sugiere que el capital social es generado por redes permanentes y de pertenencia a un grupo, que como principal objetivo está el aseguramiento de

recursos actuales y potenciales para sus miembros. Mientras que Coleman, en 1990, identifica al capital social como una consecuencia de la estructura social, que facilita ciertas acciones tanto en el plano individual, como en el colectivo (Kilksberg & Tomassini, 2000).

A su vez, en 1993, Robert Putnam precursor del estudio del capital social, enuncia que éste es derivado de las organizaciones sociales, tales como las redes sociales, las normas y la confianza, y que las consecuencias que éstas conllevan, se traducen en la acción y cooperación que permiten un beneficio mutuo (ídem). Como se puede apreciar, el concepto nace con primicias que contienen elementos un tanto vagos, que con el paso del tiempo se han ido puliendo y definiendo.

Es pues, que para efectos prácticos de este estudio, se entenderá por capital social al conjunto de organizaciones comunitarias que sean promovidas por los agentes de una sociedad, ayudando así a la cooperación mutua, a través de lazos de confianza. Es por lo tanto, un recurso que se genera por las personas y es provechado por las mismas, al formar parte de redes sociales, combinando otro tipo de capitales, como lo son el físico, el monetario y el de conocimiento, los cuales permitirán el logro de objetivos, tales como: la satisfacción de necesidades, mejoras en el bienestar, o bien, superar situaciones adversas de distinta naturaleza (Lorenzelli, 2003). Por tanto, se habla de un capital social comunitario.

1.2.2 Capital Social Comunitario

Tanto Bourdieu como Coleman concuerdan en el carácter no material del capital social, comparándolo a éste con otros tipos de capital. Mientras que el capital económico se encuentra, por ejemplo, en las cuentas bancarias de la gente, y el capital humano se encuentra dentro de sus cabezas (conocimiento), el capital social es inherente en la estructura de sus relaciones. Para poder decir que una persona posee capital social, debe de estar relacionada con otras personas, y son precisamente los demás y no en sí la persona, las que serán la fuente de su ventaja (Portes, 1998).

Dentro de la lógica concerniente al capital social, se encuentran dos tipos: el capital social grupal y el capital social comunitario. Básicamente, la principal diferencia es que el primero se desarrolla a partir del colectivo de individuos pertenecientes a una red social, la cual les da la capacidad de obtener beneficios. Sin embargo, cuando un grupo resulta sumamente homogéneo

algunos recursos valiosos para incrementar la capacidad de lograr objetivos de beneficio, pueden disminuir la capacidad de logro de dichos fines (Portes, 1998).

El capital social comunitario se encontrará presente en la comunidad, es decir, en un grupo de personas que va más allá de sus grupos inmediatos de referencia. Dichos miembros de esa comunidad desarrollan y fortalecen “la capacidad de llevar a cabo acciones colectivas por el bien de la comunidad en su conjunto, independientemente del efecto que estas acciones tienen sobre individuos que la conforman” (Lorenzelli, 2003; p. 5). Es aquí donde el capital social se transforma, de un nivel de interacción y confianza intrapersonal a uno interpersonal, el cual adquiere características de un bien público puro, es decir, un bien que busca el beneficio de todos, sin importar quiénes lo originan.

Para que el capital social comunitario se lleve a cabo deben existir dos condiciones base: el plano estructural y el cognoscitivo. El primer plano se refiere a las características sociales propias de una entidad, sus leyes, la forma en la que se comunican las personas. El plano cognoscitivo, por otro lado, tiene que ver con las normas, y valores psicológicos, filosóficos y emocionales de una comunidad determinada (Lorenzelli, 2003).

1.2.3 Confianza como consecuencia del capital social

La confianza no puede entenderse sin el factor sociedad, ya que involucra forzosamente la presencia de dos o más individuos. "Confiar significa pensar que cuando ofrecemos a otra persona una oportunidad, ella no actuará de manera que nos ocasione un daño" (Martínez, 2007; p. 124).

Puede decirse que existen dos tipos de confianza. En primer lugar está la selectiva, que es más bien propiciada por relaciones de parentesco o de amistad. Mientras que la confianza generalizada es, como su nombre lo indica, "forma parte del sistema de intercambio de una sociedad. Se confía en las personas y en las instituciones de acuerdo al patrón de comportamiento predominante en la sociedad" (Cornejo, 2007; p.126). En este caso el concepto de confianza general es el que importa, ya que lo que se pretende es comprobar que la confianza generada entre personas de una sociedad, puede arrojar resultados positivos en su organización, prevención y solución de problemas específicos.

Dentro del capital social, la confianza entre los integrantes va más allá de los lazos de familiaridad y amistad que las personas tienen; no hay que perder de vista el elemento de heterogeneidad, del cual antes se ha hablado. Para que el capital social comunitario sea efectivo, se deben de integrar en el escenario organizaciones motivadas por distintos fines, así como líderes de distintos grupos, los cuales funcionen como una especie de catalizador o puente, para que se lleve a cabo la interrelación, y con ello los lazos de confianza en la comunidad. (Lorenzelli, 2003).

Ahora bien, la interacción de los elementos que conforman una comunidad no pueden producir de inmediato la confianza entre sus miembros; al contrario, el factor de la frecuencia con la que éstos interactúen será decisiva para que el acumulamiento de capital social sea exitoso, ya que son las interacciones el elemento vital que cimienta la confianza interpersonal (ídem).

La confianza va más allá de crear lazos y puentes entre las personas, y de incrementar las probabilidades de que un proyecto en común se lleve a cabo. De hecho, es la misma confianza la que hace que lo ya construido no se desmorone. En la teoría de juegos está sustentado y demostrado, que los miembros involucrados en determinada circunstancia son menos propicios a desertar o violar un principio, ley o norma; y que esta probabilidad es inversamente proporcional cuando existe una interacción constante y sustancial, de forma repetida y sin una fecha que indique su finalización (ídem). Por tanto, la confianza, interacción y capital social en conjunto no es un asunto que tenga fecha de vencimiento, es un proceso sin fin, que exige planeación y contundencia con el contexto que lo demanda.

1.2.4 Proyectos ciudadanos: el empoderamiento comunitario

Otro aspecto de vital importancia, que destaca el presente proyecto, es la creación de proyectos provenientes de los ciudadanos como uno de las consecuencias del capital social comunitario. En estos proyectos, existe un término que es manejado comúnmente por instituciones sociales y también privadas: el denominado *empowerment* o empoderamiento.

El empoderamiento comunitario está encaminado a impulsar al capital social local, “entendido como un sistema de normas, organizaciones y redes, a través de los cuales los

ciudadanos acceden a los procesos de toma de decisiones colectivas y que se traducen en políticas y programas sociales locales” (Pastor, 2004; p.12).

Es un proceso social multidimensional que incluye desde el individuo, las organizaciones públicas y privadas, hasta el sistema de alianzas que consagran el tejido social. El empoderamiento no se trata de las relaciones interpersonales de dominio económico, ni político; sino en una dimensión social y personal dirigida al cambio. Está relacionado con el término de “autosuficiencia”, ya que tiene que ver con la voluntad y el poder que cada persona tiene para poder dirigir sus esfuerzos en un bien, tanto personal, como comunal (Crespo et al., 2007).

También es una estrategia de intervención comunitaria destinada a establecer relaciones en red, que pueden potenciar habilidades y transferir, mas no delegar, responsabilidades de los distintos actores que integran una determinada sociedad, que al coexistir pueden auto dirigirse, esto con el fin de adoptar decisiones, organizarse y gestionar, en la medida de sus posibilidades y aptitudes, el cambio de dirección o rumbo que deseen realizar (Pastor, 2004).

Para la creación de capital social, a través del denominado empoderamiento, que a su vez se traduce en lazos comunitarios y proyectos ciudadanos, se analizan tres perspectivas estratégicas de participación: la creación y fortalecimiento de redes de relaciones inclusivas; la generación de un compromiso colectivo, con coordinación interinstitucional; y la promoción de participación descentralizada (ídem).

La creación y fortalecimiento de redes de relaciones inclusivas supone generar redes de relaciones interpersonales y sociales abiertas. Ello requiere de un análisis e intervención centrada, congruente con la realidad, el funcionamiento y estilo interno de las organizaciones, así como de su proyección externa, es decir, de la capacidad de cooperación que dicha organización tenga en un doble sentido: tanto interno como externo (ídem).

La generación de compromiso social y en red, trata de enfocarse en las necesidades actuales que se presentan en sociedad para su gestión y solución. Por ello la coordinación interinstitucional e interdisciplinar es fundamental en esta estrategia, donde lo que se busca es lograr el desarrollo de valores y capacidades, que logren concretar compromisos personales y grupales (ídem).

Finalmente, la tercer estrategia habla de impulsar la participación descentralizada a través de procesos de toma de decisiones sobre gobernabilidad ascendente *bottom up* (de abajo hacia arriba), mediante la creación y promoción de medios o canales accesibles, los cuales permitan a las redes ciudadanos y organizaciones participar en la toma de decisiones que interesan a la comunidad (Pastor, 2004).

1.3 Cultura de la Legalidad como proyectos de Responsabilidad Social Corporativa

El significado de cultura de la legalidad, como su nombre lo indica, está conformado por dos conceptos: cultura y legalidad. Se puede inferir, de manera muy general, que la cultura involucra todo aquel conocimiento y percepción que se tiene del mundo. Mientras que la legalidad es un término que engloba el acatamiento de la ley. Sin embargo, la cultura de la legalidad no tiene sólo que ver con obedecer normas, ni tampoco con dejar de hacer lo que está prohibido; también se encuentra en aspectos triviales de la vida cotidiana, de ir un paso más allá de la situación actual en la que se desenvuelve determinada sociedad (Castillo, 2011). Es decir, lo que busca es que exista un estado de derecho, en donde “la gente tiene capacidad para participar en la elaboración e implementación de las leyes que rigen a todas las personas e instituciones dentro de esa sociedad, incluyendo al gobierno mismo. (Godson, 2000).

Esta expresión de la cultura de la legalidad es hasta cierto punto nueva en la sociedad hispanohablante, tanto desde el punto de vista académico, así como en el discurso político y administrativo. No obstante, el hecho de su novedad como concepto social no la exceptúa de la importancia y reconocimiento que se le ha otorgado durante los últimos tiempos. Es a partir del inicio de la década de 1990, en la que esta expresión se emplearía dentro de un contexto antropológico, con el objetivo de estructurar y discernir las ideas del mexicano en torno a la concepto de ley (Saucá, 2010).

La incorporación del concepto de cultura de la legalidad al discurso político es aún más reciente, un buen ejemplo de ello es el discurso del presidente Felipe Calderón, que con motivo del aniversario de la Escuela Libre de Derecho, destacó que las aportaciones de esa institución académica habían sido fundamentales en la generación y preservación de la cultura de la legalidad, ya que “el desarrollo de toda nación sólo se puede impulsar sobre la roca firme de la legalidad, del orden y de la paz” (Saucá, 2010; p. 12). De esta manera, se infiere que también las

instituciones educativas juegan un importante papel dentro de la promoción de la cultura de la legalidad.

Sin embargo, al ser este un concepto novedoso, adolece de una falta de claridad semántica, que es difícil de solventar. En primera instancia, se aluda que la cultura de la legalidad involucra connotaciones emotivas concernientes a ideas que se relacionan con el “orden, paz, justicia, reconocimiento de derechos, respeto a la ley, hábitos sociales del estado del Derecho, ejercicio de ciudadanía, responsabilidad social, democracia, etc.

La segunda característica de este concepto, abarca un carácter metodológico, por lo que la cultura de la legalidad es interdisciplinaria. “Las primeras contemplan, especialmente, las disciplinas constitucionales, administrativistas y penalistas [...] Las segundas observan [...] las disciplinas laboristas y mercantilistas según subrayen la participación social del trabajador y la transparencia de la Seguridad Social” (Sauca, 2010; p. 14).

Finalmente, pero no menos importante, la visión de la cultura de la legalidad ostenta una preferencia por aproximaciones familiares y su coexistencia con el orden jurídico dentro del mismo territorio; al igual que a la responsabilidad y competencia compartida de distintos actores individuales, ya sea públicos o privados (Sauca, 2010).

En este aspecto, lo que más importa en la cultura de la legalidad no es la conducta política de los miembros de una colectividad, sino de su “adhesión o apego hacia el conjunto de instituciones y acciones concretas [en conjunto], que orientan dicho comportamiento” (Salazar, 2006; p. 15). Por lo que el grado de participación no es tan importante, sino los motivos que originan dicha participación colectiva.

Las personas que están inmersas en una dinámica que compete a la cultura de la legalidad, no sólo se basan en lo que está estipulado dentro del marco legal, para que alguien sea sancionado, sino que además aquellos que transgreden estas normas, ya no sean señalados sólo por la ley, sino también por otros sectores de la sociedad. “El apoyo y la participación de la comunidad también pueden enfocarse a la prevención y desarraigo de las prácticas criminales y corruptas, sin necesidad de gastar en un sistema masivo de impartición de justicia y penal” (Godson, 2000; p. 2). Este compromiso tácito que las personas hacen con su medio, también

hace que se generen lazos de confianza. Esta confianza finca las bases de una cooperación eficaz entre gobierno y sociedad, que en conjunto, previenen el crimen y otras amenazas a la seguridad de las personas y al estado de derecho (Godson, 2000).

Cambiar la concepción de la realidad de los ciudadanos es tarea difícil, debido a que la cultura de la legalidad significa para ellos sólo cumplir las obligaciones que el marco de la ley impone y, por otra parte, que el ejercicio de sus derechos se realice en apego a las disposiciones legales. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, “la cultura de la legalidad también impone a los gobernados el deber de exigir a las autoridades el cumplimiento puntual de la ley; esto es, denunciar las irregularidades, abusos y actos ilícitos” (Gobierno Federal Mexicano, 2007; p. 65).

1.3.1 Cultura de la Legalidad en México

La promoción de la cultura de la legalidad en México tuvo sus inicios a mediados de la década de 1990, a través de proyectos que involucraron tanto a educadores, como líderes de la sociedad civil comprometidos a promover diversas acciones a favor de dicho fin (Meza, s.f.). Entre algunos de los ejemplos que sirven como referencia al la promoción y éxito de proyectos en pro de la cultura de la legalidad, se tiene a la sociedad siciliana que alguna vez estuvo devastada por diferentes mafias y una enorme corrupción. El éxito en reivindicar esta situación corrió a cargo de los ciudadanos sicilianos, quienes promovieron juntas vecinales con autoridades municipales; y en donde también la Iglesia figuró como una institución impulsora de un cambio en la mentalidad, con el fin de recuperar espacios públicos y muchas otras causas sociales (ídem).

En el caso de México, existen iniciativas encaminadas a afianzar el concepto de la cultura de la legalidad, como es el caso de los programas para jóvenes de tercero de secundaria, impartidos en varios estados. En cuanto a instituciones, México Unido Contra la Delincuencia (MUCD) promueve un programa de cultura de la legalidad, convocando a líderes de distintos sectores de la sociedad, para sumar esfuerzos a favor del bienestar comunal a través de dicha cultura, entendiéndose ésta como parte de la vida cotidiana de las personas, y no como una imposición, teniendo como argumento de que cualquier “acto ilegal por más mínimo que sea hace que la sociedad se deteriore y la calidad de vida de todos empeore” (ídem).

Desde el punto de vista político, se concibe al estado de derecho de un país en la capacidad de arraigo que tenga la cultura de la legalidad en la sociedad, de ahí la vinculación que existe entre ambos conceptos. Uno de los valores más importantes que deben reforzarse en este proceso, es el respeto a la ley, el cual recrea una conciencia de los individuos en su convivencia social y su fortalecimiento a lo largo de las diferentes etapas de la vida. Si el concepto de estado de derecho “no se traduce en un sistema normativo de cuya aplicación se deriven beneficios o costos tangibles, es difícil que la propia cultura de la legalidad llegue a permear en la conciencia de las personas y de las comunidades” (Gobierno Federal Mexicano, 2007.; p. 64).

México, dentro de su contexto histórico, ha venido construyendo de a poco, en base a instrumentos tales como el Derecho, la denominada cultura de la legalidad, que proviene desde el momento en el que se construyen las bases de México con un ente democrático, específicamente a partir de la Constitución de 1917, sin embargo ha existido una ambigüedad ya que este Estado denominado democrático, no ha conseguido suprimir el rezago social. Por ello para desarrollar y afianzar la cultura de la legalidad, se necesita combatir la desigualdad en todos sus niveles, para recomponer nuestras relaciones con las autoridades, con los otros y con las leyes. “Una cultura de la legalidad democrática es una cultura de la igualdad en derechos que sólo florece cuando una base de igualdades materiales, educativas, etc., le dan sustento” (Salazar, 2006; p. 50).

Es aquí donde la denominada democracia (igualdad de derechos) y la calidad de vida se ven confrontadas, ya que mientras una sociedad – como la mexicana -, sea desigual en una gran proporción de su población, existirán las condiciones que garanticen la gestación de violencia, ya sea civil, política, privada o estatal, “y de los discursos que reclaman una cultura de la legalidad a secas” (ídem).

Según Salazar, la cultura de la legalidad tiene que ver más “con la solidaridad, la corresponsabilidad, el sentido de lo público, la tolerancia y el contacto interpersonal que con el uso de la fuerza pública, la fortificación de lo privado, el aislamiento interpersonal, la envidia y la desconfianza” (2006; p. 50). Para poder llegar a afianzar esta cultura de la legalidad, la única manera es la de garantizar un Estado socialmente democrático, a través de políticas públicas, pero también de la intervención de distintos sectores de la sociedad, tales como la sociedad civil, las ONG’s y las empresas. En pocas palabras es una “una cultura de la corresponsabilidad social

y del respeto mutuo entre personas que se reconocen como iguales” (Salazar, 2006; p.51).

Harold D. Lasswell (citado por Castellanos, 2009) se refiere a la orientación de las políticas, como un mecanismo en la ejecución de proyectos y actividades que determinen el rumbo de objetivos específicos, en este caso de la cultura de la legalidad. Harold piensa que “la palabra ‘política’ (policy) se utiliza habitualmente para identificar las elecciones más importantes en las organizaciones y en la vida privada. Se habla así de ‘política gubernamental’, ‘política empresarial’ o incluso de ‘mi propia política’”. Es aquí donde las empresas también son actores que incentivan el cumplimiento del proceso encaminado a arraigar la cultura de la legalidad.

Las empresas en este ámbito, están siendo cada vez más conscientes de que también deben de generar esta cultura en la medida de sus posibilidades. Como lo señaló Francisco Rivas, director en México del Proyecto Cultura de la Legalidad, las empresas “deben de combatir la inseguridad, promover el respeto a la ley y a la responsabilidad social” (El Economista, 2011). Así, las empresas que tengan actividades comerciales en pro de una cultura de la legalidad, estarán forjando una sociedad más incluyente, comprometida y consciente de las necesidades de reforzar el estado de derecho, la seguridad y la paz social.

La cultura de la legalidad ha permeado en algunas de las grandes empresas de Monterrey, a través de sus acciones tanto dentro del ámbito laboral, así como del cotidiano. La capacitación a los empleados sobre la cultura de las prácticas legales en el área de trabajo, ha sido posible gracias a la vinculación con organismos no gubernamentales enfocados a proporcionar herramientas y elementos teóricos que favorezcan la adquisición de conocimientos en dicha materia. Existe, por ejemplo, el taller impartido por MUCD, orientado a todos los empleados de todos los niveles de una empresa, con lo que se busca obtener beneficios a favor de la responsabilidad social de trabajar en pro de un México seguro, legal y justo (MUCD, 2009).

1.3.2 Cultura de la Legalidad en Monterrey

El estado de Nuevo León, concretamente su capital, la ciudad metropolitana de Monterrey, ha sido testigo de una situación desconocida con anterioridad referente a la violencia. Esta violencia producida por el crimen organizado, proviene y se fortalece tras la “ineficacia de las políticas públicas, la corrupción extendida entre las autoridades, la abdicación de los partidos

políticos, la proliferación de actitudes poco republicanas y, en algunos casos, humillantes hacia los ciudadanos y sus expectativas” (Estado de Derecho y Cultura de la Legalidad, 2011).

Por tratarse de un Estado democrático, se tiene como premisa que sean los ciudadanos partícipes del devenir cotidiano político y social, dentro de un marco constitucional; es decir, que el ciudadano “obre de manera racional, informado, y tome sus decisiones a partir de un cuidadoso cálculo de sus intereses” (ídem). Por otro lado, la cultura cívica debe de estar bien cimentada para que esta motivación de participación por parte de los ciudadanos ocurra, debido a que involucra valores tales como la lealtad, así como actitudes congruentes con los comportamientos por parte de los ciudadanos. “Entre los valores que la animan, destacan la participación, la información activa, la responsabilidad cívica y, desde luego, la legalidad” (ídem).

En el caso de Monterrey, la facultad Libre de Derecho de Monterrey (2010) realizó distintos grupos de enfoque, con la finalidad de saber cuáles son las percepciones que tienen los ciudadanos en temas tales como Derecho, leyes y cultura de la legalidad. Los resultados no fueron muy positivos, debido a que se encontró una gran ignorancia acerca del significado y los alcances de los derechos. Los derechos fundamentales los suponen como los más importantes, pero sólo tienen una vaga idea.

Así como no tienen muy en claro los derechos fundamentales, los ciudadanos de Monterrey y su zona metropolitana, tampoco saben con claridad qué instancia o instancias vigila(n) que se cumplan dichos derechos. Sólo suponen que ellos mismos son quienes deben velar por su cumplimiento, en adhesión con la Comisión Nacional de Derechos Humanos, o en algunos casos argumentan que nadie está a cargo de velar por ellos. De mismo modo se comprobó que existe un alto desconocimiento sobre la Constitución, acaso saben que es de 1917. Señalan que en la escuela les enseñan algunos artículos, como el que trata del derecho a la educación y a la tierra; pero no saben cómo cambiar la Constitución. En cuanto a la existencia de constituciones municipales, dudaron si esta información era verídica o no (ídem).

Cifras alarmantes de este estudio arrojan que el 52% de los participantes no sabe cómo se aprueban las leyes, y que el 59% no sabe dónde se publican. “Sin embargo, los participantes sí tiene conocimiento de que pueden presentar propuestas de ley de forma individual o grupal”

(Facultad de Economía de la UANL, 2010). De misma manera, tras la encuesta que se aplicó a través de la facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León, al cuestionarle a las personas acerca de la palabra con la que relacionan el concepto de cultura de legalidad, un 25% mencionó que “no sabe – no contesta”. Un 15% lo asoció con valores; el 9% con leyes y un 5% con la educación (Facultad Libre de Derecho de Monterrey, 2010).

Cabe señalar que fueron los mismos participantes quienes expresaron su ignorancia hacia estos temas como los derechos fundamentales, o la cultura de la legalidad, y que ello ocurre – según expresaron - debido a que sólo se actúa cuando ya tienen un problema. Los datos citados expresan cabalmente el desconocimiento de las personas acerca de cuestiones inherentes a una cultura de legalidad. Esta situación de ignorancia y desinterés inhibe que exista un seguimiento de la cultura de la legalidad y de la inclusión de sus participantes, en este caso de los ciudadanos, en proyectos comunes que ayuden a involucrarlos más en un proceso cotidiano político del cual deberían ser parte fundamental.

Sin embargo, también es conveniente mencionar que no sólo es culpa del ciudadano el hecho de no involucrarse en asuntos de legalidad, ya que cuando la clase dirigente de un país o una entidad política no comprende dicha importancia y no actúa conforme al desafío que comprende el fomento de una cultura de la legalidad, difícilmente permeará ésta en los ciudadanos. Por ello,

en la medida en que sólo una parte de nuestra sociedad comprenda y se comprometa con los valores de la democracia, el Estado democrático de derecho y la legalidad congruente con aquél, la cultura resultante será inestable e insuficiente [...] La mala noticia que debemos agregar a este panorama, es que algunos casos destacados por la teoría política, nos demuestran que una democracia electoral puede convivir con altas dosis de violencia y corrupción [...] (por lo que) la democracia resultante, de baja calidad, desmotiva aún más a los ciudadanos, sumiéndolos en el aturdimiento y la frustración (Estado de Derecho y Cultura de la Legalidad, 2011).

Por ello, ante una clase dirigente que es incapaz de proveer las condiciones más esenciales de vida digna, como en este caso específico de Monterrey es el hecho de contar con una situación de violencia antes no experimentada, es asunto y desafío de los otros actores de la sociedad, tales

como las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación y las instituciones educativas, quienes deben asumir un liderazgo para que esta situación no continúe como una bola de nieve.

Finalmente, aunque no menos importante, no está de más enfatizar que la cultura de la legalidad involucra, per se, la inclusión de los individuos en la dinámica de su gestión y maduración; de nada sirve tener un sistema jurídico si los ciudadanos no toman en cuenta el rol que tienen en la prevención y denuncia de los delitos que se cometen. La organización de estos ciudadanos, deriva en su propio liderazgo. La comunicación que tengan entre ellos y la continuidad de los proyectos que de ello se genere, será clave para que este concepto se convierta poco a poco en una realidad palpable.

1.3.3 Estrategias para fomentar la cultura de la legalidad

En la ciudad de Bogotá, a mediados de la década de 1990, existía un clima de violencia desmesurado, sobre todo en cuanto a muertes violentas. Sin embargo, tras la implementación de políticas integrales de seguridad y convivencia, a cargo de la alcaldía de Bogotá, se logró reducir este índice entre 1995 y 2001. El enfoque de estas estrategias favoreció a la participación de la sociedad, dejando a lado la idea de que sólo las instituciones encargadas de preservar el orden, tienen incidencia en dicha tarea. El Banco Interamericano de Desarrollo ha dado énfasis a la necesidad de prevenir la violencia, pero esto se debe traducir en buscar soluciones a largo plazo, las cuales puedan modificar las bases de la violencia, y no sólo acciones para mitigar sus consecuencias (Mockus, 2001).

Las estrategias que se siguieron tuvieron el objetivo fundamental de “ubicar los problemas de seguridad en el marco de los problemas de la convivencia y propiciar la visión de estos últimos como un asunto de congruencia entre las regulaciones jurídica, moral y cultural” (Mockus, 2001: p.1), estos proyectos eran sobre todo encaminados a generar credibilidad. Por otro lado, estaban los proyectos de Cultura Ciudadana la cual se define como un ‘conjunto de costumbres, acciones y reglas mínimas compartidas que generan sentido de pertenencia, facilitan la convivencia urbana y conducen al respeto del patrimonio común y al reconocimiento de los derechos y deberes ciudadanos’” (ídem). En el Anexo 1 se describen algunas de las acciones y

los resultados que estas estrategias en Bogotá permearon en la ciudadanía a favor de una cultura de la legalidad.

De manera general, los resultados que estas iniciativas tuvieron en la sociedad colombiana, fueron muy positivos:

“Reducción de la tasa de mortalidad anual por homicidio (de 72 a 51 muertes por cada 100.000 habitantes); reducción en más de dos tercios del número de niños lesionados con pólvora durante la época de Navidad; reducción de 20% de la tasa anual de homicidios culposos en accidentes de tránsito (de 25 a 20 por cada 100.000 habitantes); respecto de las cebras por peatones y conductores; uso del cinturón de seguridad por más de dos tercios de los conductores” (Mockus, 2011; p.9).

Cabe recalcar que no todas las acciones que se muestran en el anexo conforman la guía de acción para las empresas, sólo se presentan como un bosquejo de las temáticas que las empresas podrían abordar, en la realización de proyectos que incentiven la participación ciudadana y la cultura de la legalidad.

1.4 Lealtad del consumidor

La lealtad del consumidor hacia la preferencia de ciertos productos es, grosso modo, la finalidad que las empresas persiguen, es decir, la capacidad de generar un vínculo estrecho entre el público y los productos que éstas brindan. Barich y Kotler (citado por Pérez, 2011) mencionan que, por lo general, se considera que la percepción de imagen que una empresa emite, sirve como guía y moldea los comportamientos de los individuos con respecto a la misma. Esa imagen se construye con base en los de los valores que esta empresa profese como ejes rectores de acción, así como de las estrategias de comunicación dentro y fuera de la empresa, de los resultados de dichas acciones. Esta imagen será clave para que exista un primer acercamiento por parte del cliente que desemboque en lealtad.

Con la generación de lealtad se espera que las atribuyan un reconocimiento a determinada empresa, más allá de las acciones regulares que ésta emprende; es decir, el mantener una responsabilidad genuina y altruista que la motiva a emprender acciones que generan valor agregado en la sociedad, teniendo como resultado que estos individuos no conciban a la empresa

como una organización dedicada únicamente al enriquecimiento y obtención del bien propio (Pérez, 2011).

Uno de los principales objetivos que una empresa o corporativo se traza, es el de generar lealtad por parte de los consumidores hacia sus productos o servicios. Este cometido se logra según las circunstancias, características propias de los consumidores, así como de la calidad, el posicionamiento y la reputación que tengan dichas marcas comerciales, entre otras cuestiones, tal como las iniciativas que adopten en pro de la comunidad a través de la responsabilidad social que desempeñan.

Las actividades que las empresas realizan, aquellas denominadas como no normativas, o de carácter obligatorio, también tienen un impacto en la lealtad del consumidor a ciertos productos o marcas. Este involucramiento, se da a partir del desarrollo de una relación más estrecha por parte de la empresa con sus clientes y el público en general; visionando y atendiendo, ya no sólo necesidades materiales, sino cognitivas. Esto aumenta la capacidad de acción de una empresa, ya que no sólo se limita a desempeñar el papel de proveedor, sino que además incide en el desarrollo comunitario del entorno en el que se encuentra.

Sin embargo, una gran desventaja que las empresas tienen con respecto a la responsabilidad social corporativa, en la generación de lealtad del consumidor hacia ella, es el tiempo ya que estas prácticas no inciden automáticamente en la preferencia de los clientes, que se traduce como el acto en sí de comprar, así como el de recomendar a otras personas (Pérez, 2011). Por lo que las empresas deben definir bien sus proyectos de responsabilidad social, la forma en la que van a difundirlos y saber si en efecto, ello contribuirá en esta lealtad.

La valoración de las empresas y su aceptación de productos, es en ocasiones concebida como una relación contenida. Sin embargo, la realidad es que se trata de dos conceptos que debieran ser analizados por separado, debido a que no todos los clientes compran sus productos por las mismas razones (ídem). Dentro de la valoración que concierne a las empresas, algunas personas pueden saber acerca de las acciones de responsabilidad social corporativa que éstas realizan, pero otras no, y es por ello la importancia de saber qué tanta influencia ejerce dicha responsabilidad social, en la reacción cognitiva del público y su consecuente lealtad.

Por lo general, la identificación entre cliente y empresa se ha definido de dos formas distintas: como un proceso de auto categorización del consumidor como cliente de una empresa, con la que se identifica así mismo con los valores de ésta, o bien como un proceso en el que el individuo siente un compromiso afectivo con la organización (Pérez, 2011). Es esta segunda corriente en la que se puede analizar la relación C-E (cliente – empresa), se adapta mejor a la temática concerniente a la responsabilidad social corporativa.

1.4.1 Estudio sobre la preferencia del consumidor y la responsabilidad social corporativa

En el año 2008, la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia realizó un estudio, cuyo objetivo fue analizar si el papel de la imagen que la responsabilidad social que las empresas proyectan, así como la influencia de la imagen de habilidad corporativa de la marca, es decir “aquella parte de la imagen de marca basada en su habilidad, experiencia o competencia a la hora de producir y comercializar bienes y servicios” (Bigne-Alcañiz & Currás-Pérez, 2008; p. 12), tienen algún efecto sobre el comportamiento de compra en los consumidores. Así, se compararon ambas relaciones y tras un estudio empírico contrastado con la teoría, se llegaron a resultados como los siguientes.

Brown y Dacin (citados por Bigne-Alcañiz & Currás-Pérez, 2008) proponen dos tipos de relación del C-E, en donde en primer lugar están las asociaciones que los individuos tienen con la empresa, a partir de su habilidad corporativa, lo cual se traduce en la percepción de experiencia y efectividad en la producción de bienes o servicios; y aquellas asociaciones que las personas tiene acerca de la responsabilidad social corporativa concernientes al carácter de compromiso social de la marca. En la **Figura 4** se muestra una tabla sugerida por Brown y Dacin, quienes identifican los posibles indicadores que presentan tanto la responsabilidad social y la habilidad corporativa.

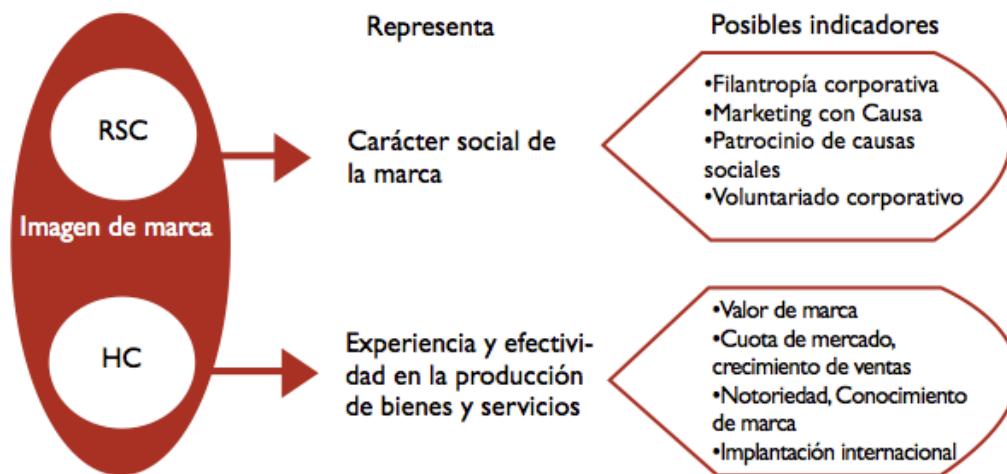


Figura 4. Descomposición de las dimensiones de la imagen de marca según Brown y Dacin. Fuente: Bigne-Alcañiz & Currás-Pérez, 2008

El desempeño que la empresa tenga a partir de sus acciones encaminadas en la experiencia y efectividad que brinde a los clientes a través de sus bienes y servicios; así como el carácter social de la marca, son dos componentes que engloban la lógica del consumidor a preferir ciertas marcas, y por ende empresas.

Después de comparar los dos factores, tanto la responsabilidad social y la habilidad corporativa de una empresa, los resultados que arrojó este estudio, mostraron que los efectos de identidad de marca a través de acciones concernientes a la responsabilidad social corporativa son más consistentes, definitivas y positivas, que aquella que se enfoca a la habilidad corporativa. Dutton, Dukerich y Harquail en 1994 (citados por Bigne-Alcañiz & Currás-Pérez, 2008), indican que existen tres necesidades básicas de definición personal que cada persona posee: la continuidad, la distinción y la mejora del autoconcepto. De esta manera, es más probable que el consumidor perciba que a través de una identidad socialmente responsable puede mejorar su autoestima, y por lo tanto comenzar el proceso de identificación con la empresa.

Es a partir de este estudio donde la pregunta de investigación a si los productos y/o servicios que tienen un valor agregado concerniente a la responsabilidad social de las empresas, producen un efecto de preferencia en el consumidor y por tanto de posicionamiento en el mercado, como más adelante se retoma en el capítulo 3.

Capítulo 2. Marco Metodológico

El presente capítulo aborda la descripción de dos disciplinas teóricas complementarias para esta investigación: la Prospectiva Estratégica y la Planeación Estratégica. Ambas, a través de sus propios métodos, aportan la justificación y valor agregado en la formulación de la propuesta referente a la responsabilidad social corporativa en Monterrey, hacia el año 2022.

A continuación se detallan los métodos realizados a través de esta tesis, así como la justificación de su selección para dicho propósito.

2.1. Prospectiva Estratégica

La Prospectiva Estratégica, como su nombre lo indica, se refiere a la acción de anticipar el futuro. Su importancia se muestra en el momento en que la acción es esclarecida y justificada hacia un objetivo determinado, esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables (Godet, 2007).

Para que ese objetivo a futuro sea llevado a cabo de manera estratégica, debe de existir una apropiación intelectual y afectiva de lo que involucra dicha situación, de no ser así, la anticipación no se cristalizará de una forma eficaz. Para explicar mejor la lógica de apropiación de una situación, se tiene el triángulo griego, el cual se define por tres elementos: "Logos", que implica la racionalidad del pensamiento, "Epithumia" que se refiere al deseo y "Erga" a las acciones (ídem). Es decir, cuando existe una sumatoria entre el deseo y la razón, se tiene la acción como resultado, es decir, la apropiación. La **Figura 5** explica este argumento.



Figura 5. Triángulo Griego de Godet. Fuente: Elaboración propia, 2012.

El azul de la reflexión estratégica asociado al amarillo de la voluntad estratégica, se produce el verde de la motivación y movilización colectiva (Godet, 2007). La apropiación por tanto es un proceso continuo en el que la razón y la pasión por llegar a un fin, hace que los involucrados apropien ese objetivo como suyo y por tanto se desarrollen las estrategias pertinentes.

Es conveniente precisar que la utilidad de la Prospectiva no se encuentra en un cálculo científico o exacto del futuro, sino en el de apreciar de forma objetiva y holística los elementos que conforman una situación, la cual puede ser optimizada (ídem). Así pues, el objetivo de esta metodología es crear propuestas que orienten acciones estratégicas, apoyándose de las competencias, en este caso de empresas grandes en la ciudad de Monterrey, en función de escenarios del entorno general y competitivo de las mismas.

Dentro de la disciplina en Prospectiva Estratégica existen dos corrientes principales por las cuáles se estudia los acontecimientos del futuro: la determinista o tendencial y la voluntarista, y aunque las dos pueden llevar a situaciones totalmente contrarias, también pueden llevar a escenarios que tengan una arista tanto tendencial como voluntaria.

Mojica (2004) habla de la diferencia que estriba entre la Escuela Determinista y la Voluntarista. La determinista, se basa sobre todo en la previsión, palabra etimológicamente significa “ver antes”. Mientras que la voluntarista, considera la acción de “ver hacia el futuro”, justo lo que hace la Prospectiva. Cuando se habla de una situación, ésta presentará tendencias y puntos de ruptura, es lo que se conoce como *in médium virtus*.

A partir de lo anteriormente expuesto, esta tesina se desarrolla bajo el esquema de la Escuela Voluntarista, ya que es objetivo de la misma proponer estrategias que incidan en las tendencias, para así cambiar el rumbo que actualmente se ha venido desplegando en torno a los proyectos que algunos de los grandes corporativos en Monterrey están implementando a favor de la cultura de la legalidad, ya no sólo como un asunto interno, sino como un aliciente a la comunidad para generar lazos de confianza, y por ende tener una sociedad más sana a largo plazo.

2.1.1 Diagrama Causal

Dentro de la metodología utilizada para explicar y presentar los resultados de investigación de esta tesis se decidió incluir el diagrama causal, el cual busca representar las relaciones causa y efecto dentro de una Dinámica de Sistema; en este caso el sistema está representado por las iniciativas de responsabilidad social corporativa en Monterrey, específicamente encaminadas a acciones en pro de la cultura de la legalidad y de los efectos que ello trae consigo.

El diagrama causal es un tipo de gráfico que muestra variables de entrada (inputs) y salida (outputs), dentro de un proceso de causa y efecto, con su respectiva retroalimentación, representando un ciclo (Sterman, 2000). Dentro de esta retroalimentación, la conexión que existe entre las variables se da por medio de flechas unidireccionales, que pueden dar como resultado una retroalimentación positiva o negativa. Cuando el ciclo, a través de sus variables se cierra al llegar a la variable inicial, se puede determinar si el impacto final de las relaciones causales

desembocan en un reforzamiento de la situación inicial (ciclo reforzador), mientras que los segundos tienen el efecto contrario (ciclo balanceador). En la **Figura 6** se muestran dos ejemplos de ambos casos.

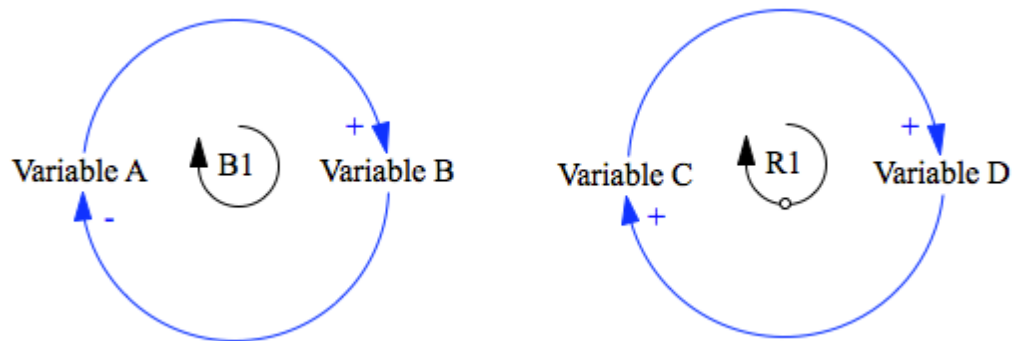


Figura 6. Ciclos Balanceador y Reforzador en Diagramas Causales. Fuente: Elaboración propia, 2012.

El Diagrama Causal es un método de la Prospectiva Estratégica que cuenta la historia de una hipótesis dinámica, es decir, la afirmación de un comportamiento dentro de un sistema, a través de la secuencia de las variables que lo integran. El Diagrama Causal representa elementos de un sistema y su relación causa – efecto. Dichos elementos mantienen una secuencia lógica, de donde se desprenden las variables que la conforman y así se interpreta, mediante el impacto que tiene una con otra, el resultado de *inputs* a través de dicha secuencia, de ahí el nombre de “causal”.

Para tener un Diagrama Causal bien definido, se necesita simplificar el problema, el cual representará al sistema. Un sistema está inmerso dentro de un supra sistema, y los subsistemas componen al sistema (o problema en este caso). Se necesita trazar una frontera de lo que debe y no estar dentro del sistema, sin dejar de considerar el ambiente que rodea a dicho sistema, es decir el contexto.

Para efectos de esta investigación, se decidió integrar el Diagrama Causal como la representación de la hipótesis que se tiene con respecto a las acciones que las empresas en su

interior están realizan (o deberían realizar, en todo caso), para conseguir tener un ambiente laboral sano que a su vez pueda permear en la sociedad en la que se desarrollan dichas empresas.

2.1.2 Escenarios de Peter Schwartz

Dentro de los estudios del futuro, los cuales están íntimamente ligados a la Prospectiva Estratégica, se encuentra uno de los métodos que, por sus características, permite un entendimiento más amplio y profundo de una situación futura a partir de los elementos que la conforman, éste es el Método de Escenarios.

De acuerdo a lo que muchos estudiosos del futuro argumentan, un escenario es un método sistémico, es decir, estudia elementos que se hallan entre sí interrelacionados, produciéndose una interdependencia de acuerdo con un conjunto de reglas y funcionamiento que los rige, para llegar a un fin como sistema, ya que está construido con variables interrelacionadas (retroalimentadas); es decir, son descripciones de secuencias de eventos dada una situación inicial, los cuales van cambiando su comportamiento conforme al paso del tiempo, por lo que no hay un solo escenario absoluto, sino que existen múltiples, al ser alternativos, basándose en información, tanto cualitativa como cuantitativa de las variables que engloban el problema (Masini, 1993).

Complementando a lo anterior mencionado, un escenario está igualmente compuesto por una serie de hipótesis. Los escenarios deben ser pertinentes, coherentes, plausibles, relevantes y transparentes. En cuanto a los tipos de escenarios, existen dos categorías principales que se identifican como de exploración, a partir de las tendencias pasadas y presentes; así también están los denominados de anticipación (o normativos), construidos a partir de visiones alternativas del futuro que puede ser deseado o, en su caso, temido (Godet, 1999). Para tener una mejor noción de cada escenario, existe una clasificación de los mismos, que brindan una mejor visualización de lo que puede resultar a futuro, en dicha interacción sistémica.

Existen dos tipos de escenarios, los denominados probables y los alternos. Los primeros se refieren a los que desarrollan la técnica del denominado '*forecast*', basado en los principios de la previsión, por lo que la inclusión de tendencias en este caso, es inminente. Por otro lado, los escenarios alternos son aquellos que, por sus características, derivarían en situaciones que no están contempladas que ocurran. Cuando se tienen escenarios de estas dos naturalezas, se

conduce a obtener el "escenario apuesta", ya que suele presentar situaciones de rupturas con respecto a la tendencia o escenario probable (Mojica, 1999). Así pues, para formular estos escenarios, la Prospectiva Estratégica está basada en corrientes de pensamiento y métodos que hacen viable su construcción, como a continuación se expone.

La generación de escenarios, empleada en la presente tesina, es la técnica desarrollada por Peter Schwartz. En una primera instancia se debe identificar el punto central de la decisión en cuestión, para así accionar identificando las fuerzas en torno al objetivo, que pudieran influir en el éxito o fracaso de dicha decisión. Aquí se identifican tendencias y se jerarquizan, a partir de estudio con expertos y matrices FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con ello se seleccionan dos variables eje, sobre las cuales se debe influir para que existan cuatro tipos de escenarios posibles (Baena, 2004).

Finalmente, cuando se tienen los escenarios identificados, las variables que los componen son definidas según las premisas de los ejes. Aquí se desarrolla una historia para cada escenario en cuanto a sus características de comportamiento. Cuando se ha elegido el escenario apuesta, se detallan las estrategias que acompañarán para su concreción.

2.2 Planeación Estratégica

La importancia y velocidad de los cambios continuos que el mundo está teniendo dentro de la dinámica social, impactan directamente a las competencias de las empresas, y son esto mismos cambios tanto externos como internos, los que van moldeando el escenario estratégico en el que se desenvuelven las organizaciones. Dichos cambios pueden ser tanto positivos, como negativos, en donde las amenazas externas ponen en dificultad la eficiencia de las empresas; y las oportunidades, las cuales permiten aprovechar situaciones externas (Ruíz & Monroy, 2005).

Ante estos retos exteriores a la empresa, ésta cuenta con fortalezas internas que debe ser capaz de detectar y maximizar constantemente, para con ello compensar sus debilidades, esto con la finalidad de alcanzar una mejor adaptación que la situación le demande (ídem). Por ello, la planeación estratégica es imprescindible en cualquier empresa que desee seguir activa en el mercado y frente a su competencia, realizando revisiones periódicas sobre su comportamiento,

organización y resultados que se ven reflejados, tanto en la relación con sus *stakeholders*, como en utilidades.

La planeación estratégica indica las consecuencias de causa y efecto durante un tiempo determinado, que trae consigo el despliegue de decisiones dentro de una empresa. La principal propiedad de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática - es decir, que se ajusta a un sistema, en este caso el de una empresa -, de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, con la finalidad de tomar decisiones a tiempo y ajustar las debilidades y fomentar las fortalezas en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. En pocas palabras, el hecho de planear conlleva la identificación de un objetivo deseado a futura y de discernir las estrategias para lograrlo.

Es por ello que la relación que existe entre la planeación estratégica y la prospectiva estratégica es muy cercana, debido a que las dos disciplinas persiguen objetivos a futuro y ambas se basan en plantear estrategias adecuadas a situaciones que conllevan una lógica de causa – efecto. La planeación estratégica implica el involucramiento de todo el personal de la empresa en la definición de metas, cuidando que éstas estén alineadas con la misión, visión y valores de la misma. Sin embargo, la principal diferencia que estriba entre una y la otra, es que la planeación estratégica es a corto plazo, por lo general de un año, mientras que la prospectiva estratégica diseña estrategias a un futuro a largo y mediano plazo.

2.2.1 Matriz de Análisis de Interesados

Las funciones que desempeña una organización, cualesquiera que sea su campo de acción, influyen, ya sea directa o bien indirectamente, en otros grupos de la sociedad. A su vez, esta institución u organismo se ve igualmente afectado por estos grupos, tengan o no relación directa con la misma. Es por ello que es debido detectar a los involucrados.

Debido a este elemento tan importante en el análisis como lo es la identificación de actores involucrados, se decidió implementar en este trabajo de investigación la Matriz de Análisis de Interesados. Ésta es una herramienta que “permite identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) interesados en el éxito o fracaso de un proyecto o iniciativa. Son también,

aquellos que contribuyen o que son afectados o que tienen influencia sobre los problemas a enfrentar” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2008; p. 2).

La matriz que se presenta, exhibe la relación bilateral entre las empresas grandes de Monterrey que están apostando a la promoción de la cultura de la legalidad, con sus interesados internos, y externos. Asimismo, se presenta una tabla complementaria que muestra las características de cada uno de los actores, cómo les afecta el problema, la capacidad que tiene cada uno para promover el cambio y las acciones posibles para entender los deseos de los interesados.

2.2.2 Análisis FODA con impactos cruzados

El Análisis FODA es una herramienta estratégica que es muy útil al momento de realizar un diagnóstico de la empresa o institución que se desea investigar. Esta herramienta provee de los insumos necesarios para poder realizar una planeación más acertada con fundamento en el contexto tanto interno como externo de la empresa. En este caso, el FODA a desarrollar es desde el punto de vista de los corporativos en Monterrey que apuestan por enraizar una cultura de la legalidad en sus empresas; qué fortalezas presentan, qué debilidades y cómo pueden aprovechar las oportunidades del contexto para mitigar las amenazas en esta materia.

En pocas palabras las fortalezas y debilidades son aquellos aspectos internos de la empresa; mientras que las oportunidades y amenazas son las condiciones externas a la empresa que de igual manera repercuten en su desempeño. En la **Figura 7** se presenta un esquema de la matriz FODA con sus componentes.

Enfoque Interno	
Fortalezas	Debilidades
Enfoque Externo	
Oportunidades	Amenazas

Figura 7. Estructura de matriz FODA. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Una vez que se hayan detectado los elementos que competen a cada uno de los cuadrantes, se realiza un impacto cruzado de ellos, con el fin de mitigar las amenazas, aprovechar las oportunidades, amplificar las fortalezas y contrarrestar debilidades. En primer lugar empleando las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades; después discernir la forma de corregir debilidades para tomar ventaja de las oportunidades; seguido de la minimización de amenazas a través de las fortalezas. Todo ello facilitando el rediseño operativo de la empresa, que desemboca en un mapa estratégico.

2.2.3 Mapa Estratégico

Una estrategia describe cómo crear en la organización un valor sostenido en el tiempo. Las estrategias son los “cómo” de los “qué”, por lo tanto se trata de acciones encaminadas a la persecución de un objetivo. Los Mapas Estratégicos son una herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton a inicios de la década de 1990, y su principal objetivo es la de visualizar la estrategia de la empresa, alineada siempre a los valores, misión y visión de la misma, permitiendo con ello la transformación de recursos intangibles, en tangibles (Norton & Kaplan, 2004).

El mapa estratégico está compuesto de cuatro perspectivas correlacionadas: la financiera, de los clientes, de los procesos internos y de capital humano. Su lectura sigue una lectura *bottom-up*, es decir, para poder tener un mejor desempeño como empresa, se necesita tener el talento y la capacitación del capital que labora dentro, luego esto permea en los procesos internos tanto de organización, comunicación, producción, logística, etc. Este desempeño interno se ve reflejado en la relación que la empresa tiene con sus *stakeholders*, y dependiendo de dicha relación se tendrán o no los resultados financieros deseados.

Es importante mencionar que el mapa estratégico se organiza a través de líneas estratégicas, las cuales buscan alinear los objetivos con las estrategias que se buscan implementar. Dichas líneas atraviesan las cuatro perspectivas antes mencionadas, para lograr la concreción de objetivos. Algunas estrategias pueden estar relacionadas de manera horizontal, y esto enriquece el proceso interno de dichas empresas.

El motivo por el cual se introdujo este método al tema de investigación resulta hasta cierto punto obvio, debido a que las empresas necesitan una planeación de ejecución de estrategias analizando estos cuatro aspectos. Cabe señalar que el Mapa Estratégico presentado en el capítulo 4 obedece a una propuesta no aplicable a una empresa en específico, más bien se presenta como una guía general que los grandes corporativos pueden tomar como base, para así adaptarlo a sus necesidades concretas.

2.3 Métodos Cualitativos de Investigación

Dentro del desarrollo de investigación, además de los métodos antes vistos pertenecientes a la Prospectiva Estratégica y a la Planeación Estratégica, también se aplicó una técnica concerniente a la Metodología Cualitativa. Se decidió realizar esta investigación bajo este enfoque, y no uno cuantitativo, debido a que el tema competente a Responsabilidad Social Corporativa enfocado a la Cultura de la Legalidad, es un tema que tiene poco de haberse gestado en la ciudad de Monterrey, por lo que la evaluación de lo que ocurre en cuanto a su cualidad, es lo que importa en esta ocasión. Desde este punto de vista, este trabajo es exploratorio, mediante la recolección de fuentes y realización de entrevistas a profundidad con expertos que permitieron identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad del tema de estudio.

2.3.1 Selección de fuentes de datos

La selección de fuentes de datos comprendió la búsqueda en medios impresos y electrónicos sobre información, tanto cuantitativa como cualitativa, que se involucra con la temática correspondiente a las empresas y sus acciones de responsabilidad social en general. Después se acotó la investigación de estas fuentes exclusivamente a la ciudad de Monterrey, tomando sólo como referencia aquellas empresas que están teniendo iniciativas en pro de la Cultura de la Legalidad, permitiendo analizar la situación que acontece al respecto. Sin embargo, para tener un análisis más completo, se recurrió a la entrevista a expertos, para así complementar la información ya recabada.

2.3.2 Entrevistas a Profundidad

Las entrevistas a profundidad a expertos fueron imprescindibles en la realización de esta tesis, debido a su naturaleza. Se realizaron 8 entrevistas del 29 de febrero al 10 de abril de 2012, en la ciudad de Monterrey. Se cubrieron diferentes perfiles de involucrados en el fomento a la cultura de la legalidad, además de las empresas.

Las entrevistas tuvieron una duración de 45 minutos en promedio, y arrojaron información que resulta elemental en la aplicación de los métodos en Prospectiva Estratégica y Planeación Estratégica previamente descritos; ya que debido a la experiencia de las personas acerca de la temática, éstas aportan un conocimiento rico en la definición del estado del arte en el que se encuentran varios elementos, tales como: el capital social, la responsabilidad social corporativa, la cultura de la legalidad, el empoderamiento, el liderazgo ciudadano, entre otros. A continuación, en la **Tabla 1** se describe cada entrevista realizada y la importancia de su valor en la realización de la presente tesis.

NOMBRE	PROFESIÓN	FECHA	RELEVANCIA
Myrna Benavides	Licenciada en Derecho	29 de febrero de 2012	Aporta la visión de las ONG's en cuanto a la capacitación que las empresas reciben en pro de la cultura de la legalidad.
Mariela Pérez	Licenciada en Ciencias de la Comunicación	29 de febrero de 2012	Catedrática del ITESM, Campus Monterrey, domina temas referentes a la Responsabilidad Social e imagen Corporativa.
Antonio Elosúa	Arquitecto	1 de marzo de 2012	Dueño de la empresa Ucalli y presidente de la Asociación Líderes Ciudadanos en Pro de la Cultura de la Legalidad.
Celina Fernández	Licenciada en Relaciones Humanas	2 de marzo de 2012	Coordinadora del proyecto de Cultura de la Legalidad de CCINLAC.
Elisa Cobas	Ingeniera Química y de Sistemas	6 de marzo de 2012	Catedrática de la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, con experiencia en temas Responsabilidad Social de en empresas.
Anik Varés	Licenciada en estudios humanísticos y sociales	9 de marzo de 2012	Jefa del departamento de Responsabilidad Social de FEMSA.
Edgar Rivera	Licenciado en Economía	9 de marzo de 2012	Jefe de la división de Vinculación con la Comunidad en FEMSA.

David López	Licenciado en Derecho	10 de abril de 2012	Responsable de Comunicación y Relaciones Públicas de Gobierno del Estado de Nuevo León.
--------------------	-----------------------	---------------------	---

Tabla 1. Descripción de Entrevistados. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Capítulo 3. Metodología Aplicada al caso de investigación

Este capítulo describe el diagnóstico llevado a cabo a través de los métodos descritos anteriormente en el capítulo 2. La metodología procura dar como resultado una mejor comprensión de lo que está ocurriendo en materia de responsabilidad social de las empresas, concretamente con aquellos corporativos que han encabezado acciones que buscan reforzar la cultura de la legalidad en Monterrey a través de proyectos que consigan la generación de líderes ciudadanos y en el acumulamiento de capital social a largo plazo. Asimismo, se establece la vinculación que estos proyectos tienen con respecto a la imagen y percepción del público y cómo se puede esto desarrollar en un lapso de 10 años, denominándose dentro de una lógica ganar-ganar, tanto para la sociedad, como para las empresas.

En primer lugar se muestra un Diagrama Causal que describe las condiciones actuales en las que se desarrollan las empresas con respecto a la cultura de la legalidad y su impacto en la sociedad. Posteriormente se presenta una Matriz de Análisis de Interesados, es decir los *stakeholders* más importantes, emanados a juicio de los entrevistados. A continuación la matriz FODA con interacciones, la cual busca, por medio de las fortalezas minimizar las amenazas; así como plantear las correcciones de las debilidades de las empresas en la ejecución de proyectos en pro de la cultura de la legalidad, y así ver mayores beneficios a largo plazo.

Tras el análisis de interesados y la matriz FODA se continúa con la propuesta de un Mapa Estratégico como modelo general, que busque incrementar los beneficios económicos, organizativos y de impacto en materia de capital social en las empresas de Monterrey. Finalmente se concluye con la generación de escenarios de Peter Schwartz, donde se describen 4 situaciones diferentes, en relación con la combinación de variables gobernables y no gobernables, en donde el denominado escenario futurible desencadenará como resultado las estrategias a seguir para su cumplimiento.

3.1 Responsabilidad Social, Cultura de la Legalidad y Capital Social en Monterrey.

Monterrey es la capital del estado de Nuevo León, es considerada la capital industrial de México y la tercera ciudad más importante del país. Tomando en cuenta también su zona metropolitana, Monterrey es considerada una ciudad industrial, con una economía de las más altas de México y en sí de América Latina. La ciudad y su zona conurbada cuentan con parques industriales y comerciales, donde grandes corporativos extranjeros están establecidos, y donde también grandes empresas de México de prestigio mundial destacan por ser originarias de esta ciudad. Algunas de estas empresas destacadas son: FEMSA, CEMEX, Axtel, Grupo Alfa, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Gamesa Galletera, y más.

Para entrar de lleno en materia de responsabilidad social que algunas de las empresas en Monterrey están realizando, específicamente en cuanto a la preocupación que concierne en impulsar una cultura de la legalidad al interior de la organización, y como promotoras de la misma en otras esferas de la sociedad, es necesario definir el perfil que se entiende por empresa en el presente proyecto de investigación.

Las características con las cuentan en general las empresas de las que se habla en esta tesina, tienen en común que todas fueron originadas en la ciudad de Monterrey, o bien en su zona metropolitana. Son empresas que ya tienen una historial vasto, fundándose algunas incluso desde fines del siglo XIX, hasta otras que tienen alrededor de 40 años en el mercado. Su capacidad de establecerse en otros países como transnacionales también es una característica que comparten, por lo que se considera a la mayoría como corporativos. De misma manera, cuentan con más de 200 empleados y forman sustanciosos montos de capital, de ahí la influencia en potencia que tienen al apostar a una cultura de la legalidad, como iniciativa de responsabilidad social que ejercen.

La responsabilidad social de las empresas en Monterrey, aunque no con ese nombre, comenzó tiempo atrás con la iniciativa de empresas que hoy en día se consideran líderes en la materia. Un ejemplo claro es el caso de FEMSA (Fomento Económico Mexicano S.A.), creada en el año de 1890; así mismo de organizaciones empresariales que fincaron el rumbo de una concientización del impacto que las actividades de las empresas tendrían con su comunidad, como es el caso de COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana), surgida en

1929 en la ciudad de Monterrey, esto debido a que eran los jefes de las empresas, en particular, quienes se interesaron por estos temas (Pérez, 2009).

Algunas acciones que se hicieron a principios del siglo XX, involucraron las raíces de las políticas públicas que hoy en día el gobierno realiza. Por ejemplo, la vivienda para los trabajadores de las empresas, en el caso de FEMSA, la creación de la escuela politécnica Cuauhtémoc, también se creó la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, en donde se dio atención médica a los empleados, sólo por mencionar algunas actividades clave (FEMSA, 2009).

Así, varios corporativos líderes de México, provenientes del estado de Nuevo León como es el caso de CEMEX (Cementos de México), y el grupo GRUMA, entre otros, también realizan acciones denominadas como socialmente responsables. Un ejemplo en cuanto a responsabilidad social que realiza CEMEX se encuentra en la implementación de tecnología en el desarrollo de sus productos, para reducir el impacto climático que genera con ellos (CEMEX, 2012). En el caso de GRUMA, busca contribuir a favor de la calidad de vida de sus clientes y consumidores, al ofrecer productos y servicios de alta calidad que se adapten a su estilo de vida y cultura (GRUMA, 2012).

Sin embargo, algunas veces estos actos denominados como socialmente responsables se quedan cortos con la visión de una sustentabilidad desde el punto de vista del capital social, ya que, en palabra de la Doctora Elisa Cobas “no sólo basta con crear empleos; es todo un proceso que requerirá calidad de vida, de bienestar social” (2010). Cuando no existen estos esfuerzos en materia de creación de tejido social, por parte de las empresas, sólo se ven objetivos encaminados en la venta de sus productos y en la creación de empleos, considerando este último fin como un favor a la comunidad, cuando debería ser en realidad un deber ser sin interrogantes.

El tema de la responsabilidad social es muy vasto, razón por la cual se decidió estudiar desde el punto de vista del desarrollo de proyectos que fomenten la cultura de la legalidad, llevado a cabo por empresas (corporativos, específicamente). Conocer, de mismo modo, el por qué se decidieron a entrar en esta temática y cuáles son los beneficios que esperan obtener con estas iniciativas. Así también como identificar algunas debilidades propias de una dinámica que es relativamente nueva dentro de las empresas y la cultura en general de los empleados: la no corrupción y la legalidad de sus actos como personas, que logre permear en la comunidad.

Sobre la cultura de la legalidad, cabe resaltar el hecho de que las empresas no buscan desempeñar labores que competen al gobierno en temas de Derechos Humanos, leyes constitucionales, etc., sino en provocar un cambio de hábitos en la comunidad en general, que fomenten la conciencia en ellos entre lo que está bien y lo que está mal, a través de la denuncia y prevención del incumplimiento normativo. Este proceso, por supuesto llevará tiempo, pero para que realmente pueda tener el efecto que se desea, el cual es vivir en un estado de Derecho pleno, se necesitan de estrategias sostenidas en el tiempo y sobre todo proactivas, es decir, que tengan la condición de no actuar sobre el problema, sino prevenirlo.

El vínculo que tiene el estado de Derecho con la cultura de legalidad es evidente, ya que las personas que residen en una comunidad al saber cuáles son las normativas que los rigen, podrán desempeñarse de mejor manera que aquellas que no las conocen y por tanto tienden con mayor facilidad a infringirlas, teniendo consecuencias que afectan a dicha comunidad. Según Jürgen Habermas, “todo conocimiento y toda acción humana están dirigidos por un interés [...], tales orientaciones fundamentales no tienden a la satisfacción de necesidades empíricas inmediatas, sino a la solución de problemas del sistema en general” (Gómez et al., s.f.).

Ahora bien, si la responsabilidad social, a través de proyectos a favor de la cultura de la legalidad, con el fin de que los individuos rectifiquen sus acciones encaminadas hacia el deber ser, involucra la necesidad de conocer y de interactuar con los demás miembros de la comunidad, ya no sólo se está hablando de una cultura de la legalidad, sino de un acumulamiento de capital social, el cual ya ha sido definido en el apartado correspondiente al marco conceptual, como la creación de lazos de confianza a través de la interacción de las personas pertenecientes a una comunidad, las cuales se organizan para conseguir fines en común.

En este caso, la comunidad de la que se habla está conformada por las personas que radican en la ciudad de Monterrey y su área metropolitana, (Apodaca, Escobedo, Guadalupe, Monterrey, Santa Catarina, San Nicolás de los Garza y San Pedro Garza García). Hoy en día los municipios como actor político resultan fundamentales dentro del proceso de desarrollo, con la potencialidad que representan como el nexo entre iniciativas grupales, así mismo como catalizadores de iniciativas dispersas en distintas organizaciones (Lorenzelli, 2003).

Por eso, el caso de Monterrey como fuerza impulsora de empresas que realizan acciones socialmente responsables, como el de la cultura de la legalidad, puede dar pie a que ello permee en la sociedad y en otras comunidades del país; una especie de contagio o simulación por parte de otras empresas, que podría desembocar en el acumulación de capital social.

Ahora bien, el capital social no sólo es benéfico para la sociedad civil, puesto que el carácter “social” engloba también a todas las instituciones, ya sean públicas o privadas, tal como lo señalan Michael Porter y Mark Kremer, en la edición del Harvard Business Review, “los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social” (Asociación de Fundaciones Empresariales, 2010). En donde el concepto de valor compartido engloba el reconocer las necesidades de la sociedad, por ello, “puede ser definido como las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades donde las empresas tienen el asiento de sus negocio” (ídem).

Es por ello que el capital social que existe dentro de las empresas puede pasar a ser un capital social grupal comunitario, en donde se necesita que “las organizaciones y grupos de individuos tengan un carácter abierto hacia otros individuos y grupos. Esto supone generar las condiciones para el cambio de énfasis de los líderes grupales [...] hacia una gestión que privilegie la apertura y la interacción” (Lorenzelli, 2003). Sin embargo, esto requiere de tiempo, disposición y sobre todo seguimiento. No puede entenderse los proyectos de responsabilidad social encaminados a la cultura de la legalidad sin el entendimiento del capital social, ya que esto genera condiciones que blindan, de cierto modo, situaciones de vulnerabilidad, como es el caso de la violencia suscitada en Monterrey hace pocos años.

Las empresas deben, o deberían, tener una mejor valoración del impacto que están teniendo con la ejecución de proyectos a favor de la cultura de la legalidad, desde el punto de vista social, pero también desde el punto de vista de la empresa en sí, es decir de la imagen que proyectan hacia el exterior y de los beneficios que ello conlleva. Hoy en día la reputación es algo muy importante para cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado, para tener mejores relación con los sus *stakeholders*, y consecuentemente para crecer económicamente.

A continuación se definen y describe el rol de quienes están involucrados en esta dinámica, correspondiente a la creación de proyectos de cultura de la legalidad por parte de las empresas en Monterrey, y de su relación para que de ello exista el éxito de dichos proyectos.

3.2 Actores involucrados en la Cultura de la Legalidad

Para comprender mejor quiénes son los actores involucrados en las iniciativas que las empresas realizan en pro de la cultura de la legalidad, es necesario saber de quiénes se trata y cómo impacta dicha relación en la persecución de sus objetivos. En esta sección se describen los roles que competen a cada uno de ellos y el cómo se relacionan con la empresa; entendiendo empresa, por el conjunto de empresas en general, que manejan el tema de la cultura de la legalidad.

Al hablar de la cultura de la legalidad, y del marco normativo, así como de leyes que deben ser acatadas y cumplidas, es inevitable pensar en el gobierno como un actor fundamental, el cual debe velar por el reforzamiento de este objetivo, permitiendo con ello mantener las condiciones necesarias de seguridad, de institucionalidad y de orden para con sus gobernados. Por lo que se infiere en esta lógica y desde el punto de vista de este trabajo, que el gobierno es un actor que debe cumplir con estas funciones de facto.

Por otro lado, las empresas que actualmente están apostando por impulsar acciones a favor de la cultura de la legalidad en Monterrey, son: Alfa, Gruma, FEMSA, Lamosa, Ucalli, CEMEX, y Axtel. Todas ellas han adquirido varios compromisos que van desde denunciar actos de corrupción e involucrarse en la política, hasta la búsqueda de la tolerancia. En la **Tabla 2** se muestran las iniciativas dentro de los proyectos de responsabilidad social de las empresas, que fomentan la cultura de la legalidad de las empresas en Monterrey.

Iniciativas en pro de la Cultura de Legalidad por parte de Grandes Empresas en Monterrey	
Iniciativa	Descripción
<i>Capacitación de Personal</i>	Con ayuda de las organizaciones no gubernamentales, las empresas están capacitando a su personal a través de talleres, con la finalidad de crear consciencia en los beneficios de ejercer una conducta legal en todos los ámbitos en los que se desempeñen, tanto dentro, como fuera de la empresa.
<i>Convivencia</i>	Las empresas con esta iniciativa están no sólo involucrando a sus empleados, sino también a sus cónyuges e hijos, de ser el caso, por medio de actividades recreativas, tales como días de campo, en donde se incentiva el valor de una cultura de legalidad.
<i>Difusión del Concepto</i>	A través de reportes como boletines impresos y electrónicos, se difunden artículos y pensamientos acerca del ambiente laboral que los directivos de las empresas esperan que sus empleados cumplan, con la finalidad de tener un clima laboral encaminado hacia la legalidad.
<i>Folletos para Escuelas</i>	Coordinados con algunas escuelas de nivel superior en Monterrey, algunas empresas han decidido elaborar un folleto educativo para escuelas primarias públicas, como proyecto piloto con gran aceptación, que espera ser difundido, en un futuro, en todo el estado de Nuevo León.
<i>Foros</i>	A la fecha, se han realizado dos ediciones (2010 y 2011) del foro denominado como “Encuentro de Líderes Ciudadanos en pro de la Cultura de la Legalidad”, en donde directivos de empresas, medios de comunicación, directivos de universidades y ONG’s se han dado cita para analizar posibles estrategias educativas y de conciencia civil que fortalezcan la cultura de la legalidad en Monterrey.
<i>Medidas Coercitivas</i>	En caso de que se sorprenda a un empleado en situaciones de corrupción, extorsión, falsificación, y otras prácticas ilegales que afecten el rendimiento de la empresa, así como su reputación, se aplica tolerancia cero, despidiendo a dicho elemento.

Tabla 2. Acciones de las Empresas en la promoción de una Cultura de Legalidad. Fuente: elaboración propia, 2012.

Teniendo al actor principal en el que gira este proyecto de investigación (las grandes empresas en Monterrey que apuestan por proyectos a favor de la cultura de la legalidad), se debe hablar de otro actor fundamental, que pudiese pasar como desapercibido, pero que de ninguna

manera debe serlo, son las PyME's (pequeñas y medianas empresas), "ya que representan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan 72% de los empleos formales en el país según cifras de la Secretaría de Economía" (González, 2011). Son estas PyME's, a través del patrocinio y capacitación de grandes empresas, quienes también podrían ser puentes de comunicación con la sociedad civil en materia de cultura de la legalidad, promovidas por las grandes empresas. Asesorando a dichas PyME's a implementar estrategias para dicho fin, las grandes empresas tendrían la posibilidad de afianzar sus iniciativas con la incorporación de PyME's como parte de sus estrategias para tener una cultura de legalidad en la entidad.

En cuanto al foro "Encuentro de Líderes Ciudadanos en Pro de una Cultura de la Legalidad" se han discutido estrategias en pro de la cultura de la legalidad, con los diferentes actores de la sociedad. Hasta la fecha han existido dos ediciones de este foro, el primero realizado en la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey en junio de 2011; la segunda edición fue en la Universidad de Monterrey en septiembre del mismo año. Esta organización de Líderes en Pro de la Cultura de la Legalidad está conformada por alrededor de "200 líderes ciudadanos pertenecientes a la iniciativa privada y asociaciones culturales, ONG's, instituciones educativas y medios de comunicación, comprometidos y capaces de tomar medidas de acción en relación con este tema dentro de su ámbito de influencia" (Crónica Intercampus, 2011).

En las mesas de diálogo que se realizaron, los temas que se trataron fueron: educación, cultura de la legalidad, transparencia y valores, sostenibilidad y medio ambiente y participación en la comunidad. Además de las empresas ya mencionadas, las organización de la sociedad civil que destaca su participación es el CCINLAC (Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León), comprendido por instituciones de particulares, como cámaras empresariales, asociaciones de colonos, de profesionistas, de beneficencia, clubes de servicio, deportivos y otros, con el fin de promover una mejor sociedad, un mejor gobierno y mejores ciudadanos (CCINLAC, 2011). Como también el CEEAD (Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, A.C.), quienes capacitan a través de talleres de enseñanza de la cultura de la legalidad a la sociedad en general y a empresas también.

También en este encuentro, las instituciones de educación superior formaron parte de la lista clave de actores fundamentales en pro de la cultura de la legalidad, algunas de ellas que han estado presentes en estos dos congresos, son: la UDEM (Universidad de Monterrey), la UANL (Universidad Autónoma de Nuevo León), la Universidad Metropolitana de Monterrey, el ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), la Universidad Regiomontana y la Facultad Libre de Derecho, entre otras. Su finalidad es comprometerse en la enseñanza de valores a sus profesionistas.

Según el profesor de la UDEM Ricardo Martínez Espinosa, durante el segundo Encuentro de Líderes Ciudadanos en Pro de la Cultura de la Legalidad, las universidades formularon iniciativas, como lograr que los alumnos se nieguen a copiar en el aula, repudiar la ilegalidad, confiar en las personas y respetar opiniones distintas, cumplir con la palabra expresada y consolidar una cultura de valores en las empresas, sin que esos deberes impliquen un reglamento (Crónica Intercampus, 2011).

Los medios de comunicación en su caso particular, también tendrán el deber de mostrar no sólo notas rojas, ya que en los últimos años, a raíz de los índices de violencia registrados en el país y específicamente en la zona metropolitana de Monterrey, contagiados quizás por esta alarma, la búsqueda de este tipo de notas en periódicos y noticieros, “llenen sus espacios o sus tiempos con notas, entrevistas, reportajes y editoriales sobre los acontecimientos de violencia, criminalidad y desafío a la legalidad” (Lozano, 2010).

Es importante notar la diferencia entre transmitir las noticias de los sucesos que acontecen y mostrar imágenes con contenido perturbador, o enfocarse en el contenido de la nota que sólo despierta más miedo, confusión y que por siguiente hace que las personas pierdan la confianza en las autoridades, es decir, en una ausencia de Estado de Derecho, por lo que en este sentido, algunos los medios de comunicación no están ayudando a incentivar una cultura de la legalidad, sino más bien todo lo contrario.

Los medios de comunicación deben, por tanto, sumarse al esfuerzo que las empresas, PyME's, centros educativos, gobierno y organizaciones de la sociedad civil están emprendiendo a favor de que la sociedad en general construya un criterio encaminado a la práctica de hábitos y realización de actividades que involucran vivir en legalidad, no ya como una normativa, sino

como un estilo de vida que les permita buscar el bien propio, pero más importante: el bien común.

Finalmente, aunque de ninguna manera menos importante, se encuentra la sociedad civil. Los ciudadanos que integran esa sociedad, independientemente de la labor que desempeñen en ella, tienen como punto de reunión la familia, institución primaria y calve en la formación de valores, cultura y hábitos que ponen en práctica en el espacio público y otros lugares donde desempeñan sus actividades diarias. La sociedad civil es la directamente beneficiada o no, de prácticas que los otros actores realicen. Sin embargo, también tiene la capacidad de asociarse, compartir ideas, organizarse, y perseguir objetivos en común cuando sienta que éstos no son cabalmente brindados por el gobierno.

A continuación, en la **Figura 8** se presenta la matriz de análisis de interesados con respecto a las empresas grandes como actor central y la relación que tiene con sus demás *stakeholders*, en la tarea de implementar acciones a favor de la cultura de la legalidad.



Figura 8. Matriz de Análisis de Interesados. Fuente: Elaboración propia, 2012.

En esta matriz se aprecia la división en dos grupos de interesados: en internos y externos. La división se hizo en base al interés que compete a las empresas dentro de su organización, así como de los diferentes grupos de la sociedad con quienes tienen interacción y/o influencia mutua.

En primer lugar, los directores de las empresas deben de estar convencidos de que la cultura de la legalidad es un medio para lograr impactos positivos en la sociedad, dentro de una dinámica de orden, de respeto y de cumplimiento normativo; en el que la corrupción y demás prácticas que entorpecen la vida de la empresa y en sí de la sociedad en general, puedan ser combatidas con hábitos responsables. Aquí, todos los expertos consultados, dentro de las entrevistas a profundidad realizadas, coinciden en que quienes encabezan las empresas deben ser los primeros en dar el ejemplo de una cultura de la legalidad y con ello lograr comunicarla hacia todos los demás.

Siguiendo en este tema, otro actor interno son los gerentes, quienes deben de ser los encargados de difundir las estrategias o los planes que el director ha determinado como camino para encausar a la empresa y a sus empleados, hacia una cultura de la legalidad. Finalmente, los empleados deben de adquirir esta formación o adoctrinamiento, a través de capacitaciones, talleres, boletines y juntas. Y así, estos tres subgrupos dentro de la empresa mantienen una relación bilateral con la identidad de la misma, es decir, los empleados y sus acciones, los gerentes y sus obligaciones y los directores y su capacidad de liderazgo, determinan el rumbo interno de la empresa.

Dentro del aspecto externo de la relación que tienen las grandes empresas con sus interesados, están: el gobierno, las ONG's, las PyME's, las universidades, los medios de comunicación y la sociedad civil.

La relación que existe con el gobierno se da de forma tácita, es decir, el gobierno al controlar y administrar las instituciones que rigen al Estado donde se encuentra establecida la empresa, dictaminan la capacidad de la empresa en su acción. Pero de igual manera, la empresa impacta al gobierno perteneciente a un Estado, debido a que genera crecimiento económico.

Las ONG's y las empresas tienen una relación bilateral debido a que las ONG'S en este caso capacitan a los empleados de grandes empresas, en cuanto al tema de la cultura de la legalidad se refiere. Las empresas, a su vez, tienen la capacidad de influir en las ONG's debido a que son en ocasiones las mismas empresas quienes apoyan en su sostenimiento a las ONG's.

La relación de los grandes corporativos con las PyME's se genera en el momento de las empresas darse cuenta que es ahí donde gran parte de la población económicamente activa labora, entonces al inculcarles la cultura de la legalidad para que también sean las propias PyME's quienes adoctrinen a sus empleados, se refuerza la iniciativa empresarial en pro de la cultura de la legalidad. Mientras tanto, las PyME's ayudan a que las grandes empresas realicen sus labores en un entorno más seguro.

Las universidades también aportan a que el trabajo de las empresas grandes en cuanto a cultura de la legalidad llegue a más personas, al realizar investigaciones, conferencias o foros, en los que se incentive la participación de líderes y sociedad en general. También fungen como un medio para precisamente educar a quienes próximamente laborarán. A su vez, las empresas apoyan el desarrollo educativo con fondos exclusivos para dicho fin.

Los medios de comunicación, por su parte, se suman a la iniciativa de las empresas por desplegar mensajes que alienten a la gente a realizar actos legales; es decir, cumplen con una función de concientizar y promover la cultura de la legalidad. A cambio, las empresas, a través de los anuncios que publicitan, ya sea radio, prensa, televisión, entre otros, recompensa económicamente dicha iniciativa.

La sociedad civil tiene una relación menos directa con las empresas. Sin embargo, ésta existe y se puede precisamente estrechar, aunque esta idea se verá más a fondo más adelante. La sociedad civil va cambiando su conducta dentro de una cultura de la legalidad que las empresas emprenden; y a su vez, la recompensa es que este comportamiento generalizado pueda dar lugar a una sociedad más ordenada, más productiva y más pacífica, lo cual conviene a las empresas, aunando también el factor de imagen de la organización y de la reputación en cuanto a su responsabilidad social.

A continuación se presenta un diagrama causal que integra todos estos elementos, vistos desde varios enfoques (empresarial, organización civil y academia), con la finalidad de identificar áreas de oportunidad en las que las empresas pueden incurrir en mejorar para provocar cambios de hábitos reales en la sociedad regiomontana en un largo plazo, correspondiente al año 2022; que permita con ello una sociedad más integrada, organizada y participativa, lo cual redituará por consecuencia en un clima de confianza, de apertura de negocios y de mayor poder adquisitivo en las personas: beneficios rentables para las empresas.

3.3 Círculos Virtuosos: generación de Capital Social a través de proyectos de la Cultura de la Legalidad por parte de las empresas en Monterrey.

El presente diagrama causal muestra la hipótesis dinámica surgida a partir de las entrevistas a profundidad con los expertos, refiriéndose al comportamiento de las grandes empresas de Monterrey en la implementación iniciativas en pro de la cultura de la legalidad, en respuesta a un clima de violencia, corrupción e inseguridad que se vive actualmente en la ciudad; el cual, en palabras de los entrevistados, afecta directamente a la economía, y por ende a los negocios.

A continuación se presenta la hipótesis dinámica, la delimitación del problema, los interesados, los componentes del sistema, el ambiente al que rodea el problema, la descripción de las variables y el diagrama causal.

Hipótesis Dinámica: Las empresas grandes en Monterrey tienen la capacidad de tomar ventaja de su liderazgo para convocar y promover un espíritu de legalidad en la sociedad, a través de proyectos que incentiven a la misma, partiendo de las políticas dentro de su misma organización, estas empresas pueden estimular la participación ciudadana que contribuya a cimentar la gobernanza futura en la ciudad, teniendo por ende una sociedad más sana, al tiempo que la empresa se posiciona en el mercado.

Problema.- Iniciativas empresariales que incentivan acciones en favor de una cultura de legalidad en la ciudad de Monterrey, produciendo así un círculo virtuoso de posicionamiento y ambiente sano de negocios.

Interesados: Los interesados para que se lleve a cabo esta cultura de la legalidad dentro de la empresa son: directivos, gerentes y empleados.

Componentes: El supra sistema en el que las empresas están operando dentro de esta dinámica es la Responsabilidad Social Corporativa en Monterrey. El sistema está comprendido únicamente por las empresas que realizan labores en pro de la Cultura de la Legalidad en la ciudad de Monterrey. Los subsistemas que componen al sistema en este caso son: los empleados, los gerentes y los directivos de las empresas. En la **Figura 9** se muestra la delimitación de las fronteras referentes a los componentes del sistema.

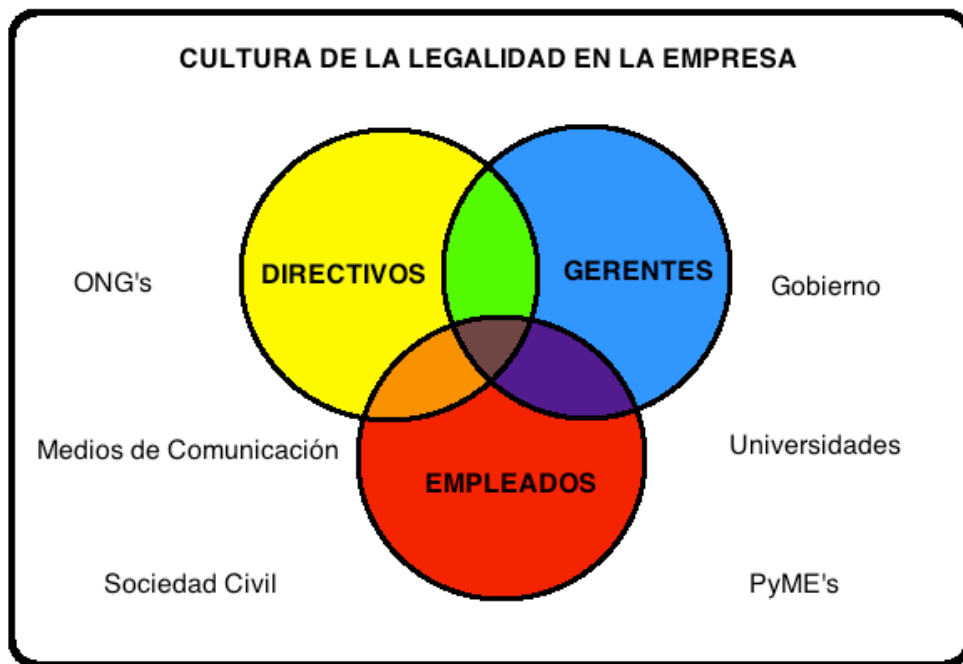


Figura 9. Componentes del Sistema. Fuente: Elaboración propia, 2012

Ambiente: La ciudad de Monterrey está atravesando por una situación de violencia que afecta a las empresas en su operatividad; además, el clima de negocios tiende a estar viciado por prácticas corruptas, y esto entorpece la actividad empresarial de la región. A su vez, existe una percepción negativa del cumplimiento de Estado de Derecho en la ciudadanía en general, pero también existe apatía por parte de las personas en participar para cambiar esta situación.

La poca atención que se le ha dado al fomento de valores en pro de la cultura de la legalidad, es una de las causas del por qué el fenómeno de violencia en la ciudad se ha acentuado; desencadene a su vez un retraimiento por parte de las personas, quienes han adoptado acciones tales como no salir de casa por la noche, desinterés en la participación social y/o política de la comunidad, etc.

Por otra parte, existen otros actores involucrados a las empresas (véase “interesados externos” mostrados en la matriz de análisis de interesados) buscan revertir esta consecuencia de falta de cultura de legalidad en las personas, siendo pues un vínculo con las empresas en la ciudad que están preocupadas en esta temática.

Variables:

Nombre de la Variable	Definición
Actividades Encaminadas a la Legalidad	Los ciudadanos desarrollan habilidades y hábitos que tienen que ver con la legalidad: cumplimiento de normas urbanas, sociales y jurídicas; así como en realizar denuncias cuando existan actos que perjudiquen a la comunidad en general.
Alineación de Objetivos	La empresa, dentro de su proceso organizacional, está alineada en valores, visión y misión con los proyectos de cultura de la legalidad.
Ambiente Laboral Sano	La minimización de prácticas contraproducentes dentro de la empresa, tales como la corrupción, fomentando la autocritica y participación de los empleados en la formulación de normas y estatutos.
Capital Simbólico	Es aquella ganancia no monetaria, que las empresas obtienen a partir de la relación que entablan con sus <i>stakeholders</i> . Implica confianza y colaboración mutua de la empresa con su entorno.
Concientización de Acciones Legales	Los empleados, a través de los proyectos implementados a favor de la cultura de la legalidad, adoptan estos conocimientos y se hacen conscientes de sus beneficios.
Implementación de Proyectos	Es pasar de lo escrito a la práctica. Esta implementación puede darse a partir de estrategias tales como: boletines imprecisos o electrónicos, talleres, convivencia entre empleados, etc.
Involucramiento de todo el personal	A partir del liderazgo del directivo al implementar los proyectos de cultura de la legalidad, hace que todo los empleados se incluyan y se sientan parte de dicha

	iniciativa.
Posicionamiento en el Mercado	Capacidad de la empresa para adecuarse a las necesidades del público, a través de la modificación e innovación de sus productos y/o servicios, en este caso, socialmente responsables por medio de proyectos a favor de la cultura de la legalidad.
Proyectos en pro de la Cultura de la Legalidad	Son las actividades planificadas a realizar en un tiempo, ya sea éste determinado, con el cual se busca incrementar la consciencia a favor de acciones encaminadas a la legalidad.
Proyectos Exitosos	Se refiere a los proyectos que cumplieron con el objetivo de incentivar la cultura de la legalidad dentro de la empresa, creando hábitos y desarrollando habilidades encaminadas a la legalidad.
Redefinición de Metas en Proyectos	Cuando los proyectos encaminados a fomentar la cultura de la legalidad, dentro de la empresa, han sido culminados, se redefinen las estrategias a seguir o bien cambiar, con la finalidad de mejorarlos.
Relación con Stakeholders	Correspondencia de la empresa con los actores implicados en su devenir comercial. Trato con proveedores, comerciantes, gobierno, universidades, etc., dentro de una lógica legal y sana.
Reputación de la Empresa	Se formula a partir del desempeño que la empresa en el cumplimiento de actividades comerciales y laborales, que no contradigan los principios éticos y legales. Esta reputación al exterior es un objetivo que la empresa está obligada a fortalecer, si desea permanecer y consolidarse en el tiempo.

Tabla 3. Definición de Variables de los Ciclos que conforman el Diagrama Causal. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Teniendo definidas las variables, a continuación en la **Figura 10** se presenta el diagrama causal que enlaza, tal como su nombre lo indica, de manera causal dichas variables en una dinámica que desea crear y fomentar una cultura de legalidad en las empresas.

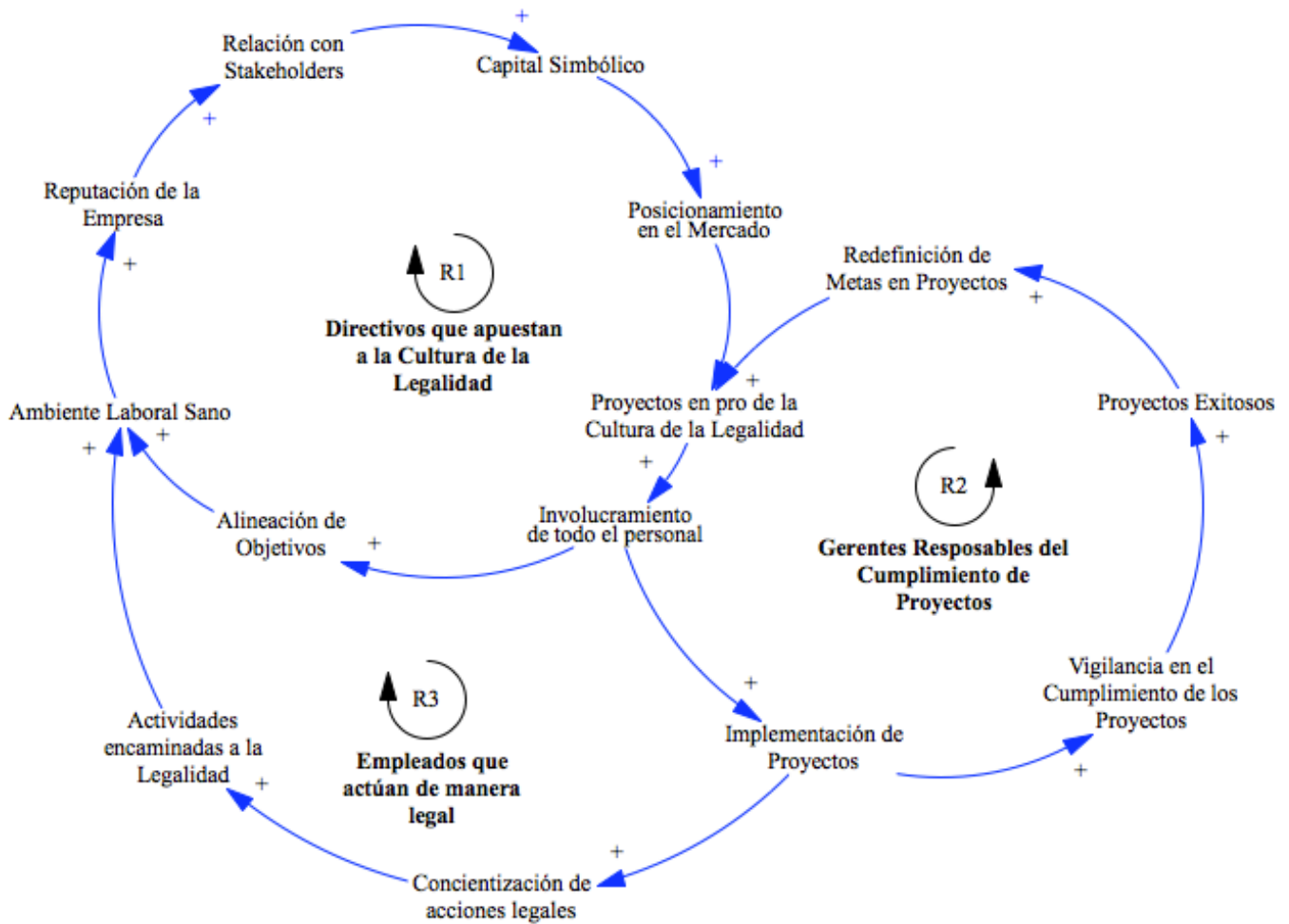


Figura 10. Diagrama Causal “Empresas que fomentan una cultura de Legalidad”. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Como se puede apreciar, el Diagrama Causal está compuesto por tres ciclos. Cada uno de los ciclos mantiene una dirección de relación causal definido por las flechas. El signo más (+), que se aprecia en la parte superior de cada flecha, se refiere a que el impacto o la consecuencia proveniente de la variable anterior mantiene la misma lógica en la variable que le prosigue. Por ejemplo, a mayor concientización de acciones legales, los empleados incurrirán en actividades encaminadas a la legalidad. En este caso todos son ciclos “R”, es decir, reforzadores.

Cada ciclo tiene su propio nombre y en su centro se indica el sentido que siguen las flechas. La variable inicial por la cual se comienza a leer cada ciclo es la denominada como “Proyectos en pro de la Cultura de la Legalidad” y en ella también se culmina la lectura. A

continuación se presenta una descripción de cada uno de los ciclos, basados éstos en las entrevistas a profundidad con los expertos.

Ciclo R1: Directivos que apuestan a la Cultura de la Legalidad

Los directivos de algunas empresas líderes en la ciudad de Monterrey, tales como FEMSA, CEMEX, Ucalli, Gruma, entre otras, han decidido incorporar a través de sus acciones de Responsabilidad Social el tema de la cultura de la legalidad, debido a que han considerado que el clima laboral entre las empresas y dentro de las mismas se ha desvirtuado, llegando a ser éste cuna de muchas prácticas corruptas, de extorsión y de pérdida de valores morales en general.

Este ambiente que rodea a las empresas hace que éstas, a través de los directores, creen proyectos en pro de la cultura de la legalidad, pero están conscientes que de nada sirve tener dicha iniciativa si no se involucra a todo el personal de la empresa, por lo que estos proyectos incluyen y deben incumbir a todos por igual. Al ser todos contemplados, existe una alineación de objetivos de la empresa con la cultura de la legalidad; esto se explica a partir de que si una empresa adquiere compromisos con sus empleados y con el cliente, necesita de este elemento denominado cultura de la legalidad para facilitar los procesos internos de logística, producción, relaciones públicas, marketing, venta, etc. Sobre todo cuidado la relación que se tenga con sus proveedores, al momento de hacer negocios.

Cuando los objetivos de la empresa están alineados con el fomento de una cultura de la legalidad, se tiene por consecuencia un ambiente laboral sano. Ésta es la lógica que han venido siguiendo estas empresas grandes en la ciudad, y a la cual están apostando. El ambiente laboral sano se traduce en mejores prácticas, que evitan incurrir en actos ilegales, con lo cual se reduce en gran medida la burocratización de trámites y a largo plazo se mantienen utilidades mayores a aquellas en las cuales sí se incurrió en actos de ilegalidad (Elosúa, 2012).

Actualmente, la reputación de las empresas se ha convertido en un elemental tal, que facilita el acceso a mayores recursos, inversiones, mejor capital humano, mejores alianzas, en fin, más ventajas de todo tipo. Esta reputación de la empresa como una organización que profesa los valores que la rigen y que se preocupa por el ambiente social que la rodea, es producto del ambiente laboral sano; es aquí donde las empresas comienzan a darse cuenta que no sólo la

imagen que proyectan hacia el exterior, sino la reputación que se construye con el tiempo, reditúa en una utilidad final (Pérez, 2012). Ahora bien, la reputación de la empresa, al mejorar, también lo hacen sus relaciones con los *stakeholders*, permitiendo con ello la generación capital simbólico, denominado éste como la confianza y colaboración mutua que existe entre estos actores implicados con la empresa en el exterior.

Finalmente, la consecuencia de tener un crecimiento en el capital simbólico permitirá tener una noción más amplia en la adecuación de productos y/o servicios de las empresas, adecuando éstos a las necesidades de la sociedad, por medio de la innovación que permita incorporar elementos que promuevan la cultura de legalidad entre la población. La identificación de las personas hacia estos productos integrales hará por consiguiente que el posicionamiento en el mercado de estas empresas sea ya no sólo por el producto per se, sino por el sentido que éste conlleva como un aporte a la responsabilidad social del mismo. Con ello, las ganancias que se deriven se podrán reinvertir en proyectos a favor de la cultura de la legalidad, que permitan la consecución de este círculo virtuoso.

Ciclo R2: Gerentes responsables del cumplimiento de proyectos

Los proyectos en pro de la cultura de la legalidad, como ya se ha mencionado, necesitan de la inclusión de todos los empleados. Sin embargo, los gerentes, como jefes de departamento, tienen la labor de velar porque se implementen y lleven a cabo en su cumplimiento. Los directivos de las empresas necesitan delegar la responsabilidad que a cada uno compete, con el fin de obtener el cumplimiento de los lineamientos que cada proyecto interno mantenga a favor de la cultura de la legalidad.

Es aquí donde la labor que los gerentes en velar por el cumplimiento de estos proyectos debe de empezar por el hecho de predicar con el ejemplo, de nada sirve que exista una cultura de la legalidad a medias, ni tampoco disfrazada, porque de ser así se puede incurrir en el peligro de desvirtuar la propia cultura de la legalidad y hacerla parecer como otra normativa que debe ser corrompida. Así, los gerentes mantendrán reportes constantes del desempeño de sus trabajadores.

Si la supervisión es constante, es más factible que existan proyectos exitosos a favor de la cultura de la legalidad; sin embargo, ahí no debe de acabar la labor, por el contrario, se deben de

redefinir los proyectos futuros, a partir de las conclusiones que hayan arrojado los resultados vistos con la implementación de los proyectos. y al terminar el periodo de implementación de un proyecto a favor de la cultura de la legalidad, los gerentes podrán saber qué aspectos fallaron y cuáles tuvieron una buena acogida. Así se redefinen las metas de los proyectos en conjunto con los directivos, con lo se sigue dando seguimiento con nuevos proyectos a favor de la cultura de la legalidad.

Ciclo R3: Empleados que actúan de manera legal

Ahora bien, ya se habló del rol que mantienen los directivos al tener la iniciativa de implementar proyectos a favor de la cultura de la legalidad, y de quienes están a cargo de que se cumpla a cabalidad, como lo son los gerentes de cada área de la empresa. Sin embargo, es en este ciclo donde el convencimiento que tengan los empleados para que exista una verdadera cultura de la legalidad es factor clave para su cumplimiento y desempeño satisfactorios.

Cuando los proyectos de cultura de legalidad son abordados por los directivos, los empleados se involucran tras la implementación de los mismos, con lo cual se despierta una consciencia en ellos, donde verdaderamente son capaces de advertir la relevancia y los beneficios que la cultura de la legalidad ofrece si se practica en el devenir cotidiano. Tras estar convencidos de ello, los empleados realizan actividades encaminadas a lo legal, y esto a su vez hace que el ambiente laboral y de negocios sea más sano, se aumente su reputación, al no incurrir en el incumplimiento de códigos morales y éticos de la empresa, y por ende exista un clima de armonía en la relación con proveedores, con comerciantes, y con todos los *stakeholders* antes mencionados, manteniendo así un capital simbólico creciente que tendrá como consecuencia un mejor posicionamiento de mercado, por ende más utilidades, con lo cual se podría invertir aún más en la creación de estos proyectos.

Como se aprecia en la descripción de los tres ciclos, las empresas están conscientes de que tienen que ir cambiando poco a poco los hábitos que se consideran como poco legales, que originalmente eran prácticas informales, pero que con el uso se han hecho “normales” (Cobas, 2012). Sin embargo, las empresas están comenzando a darse cuenta de que no sólo es benéfico para ellas estar las empresas bien en términos de legalidad; si la comunidad en la que se desenvuelven no está inmersa en una lógica paralela, difícilmente la empresa podrá tener los

logros esperados, y aún más, su responsabilidad social será bastante limitada, puesto que sólo se practica al interior y no hacia el exterior de la empresa.

Debido a ello, las empresas están teniendo iniciativas que impactan a la cultura de la legalidad en la sociedad. Su principal argumento es que por medio de los empleados, quienes conviven con otros círculos de personas en su vida diaria, tendrá como consecuencia una especie de mimetismo, donde las personas en general podrán adquirir poco a poco estos hábitos.

Hay otras estrategias que también se han ido adoptando, que involucra a actores externos antes mencionados, como las ONG's a través del CCINLAC y el CEEAD, las cuales buscan una capacitación y seguimiento, por medio de talleres, sobre la importancia de crear esta cultura que permee a la sociedad. También, las universidades en este caso están realizando, en conjunto con las empresas, manuales de educación de la cultura de la legalidad para niños de educación primaria (Elosúa, 2012).

A continuación, en la **Figura 11** se presenta otro Diagrama Causal, que busca mapear la lógica que las empresas quieren seguir para conseguir que sus políticas de cultura de la legalidad logre permear en la sociedad en general.

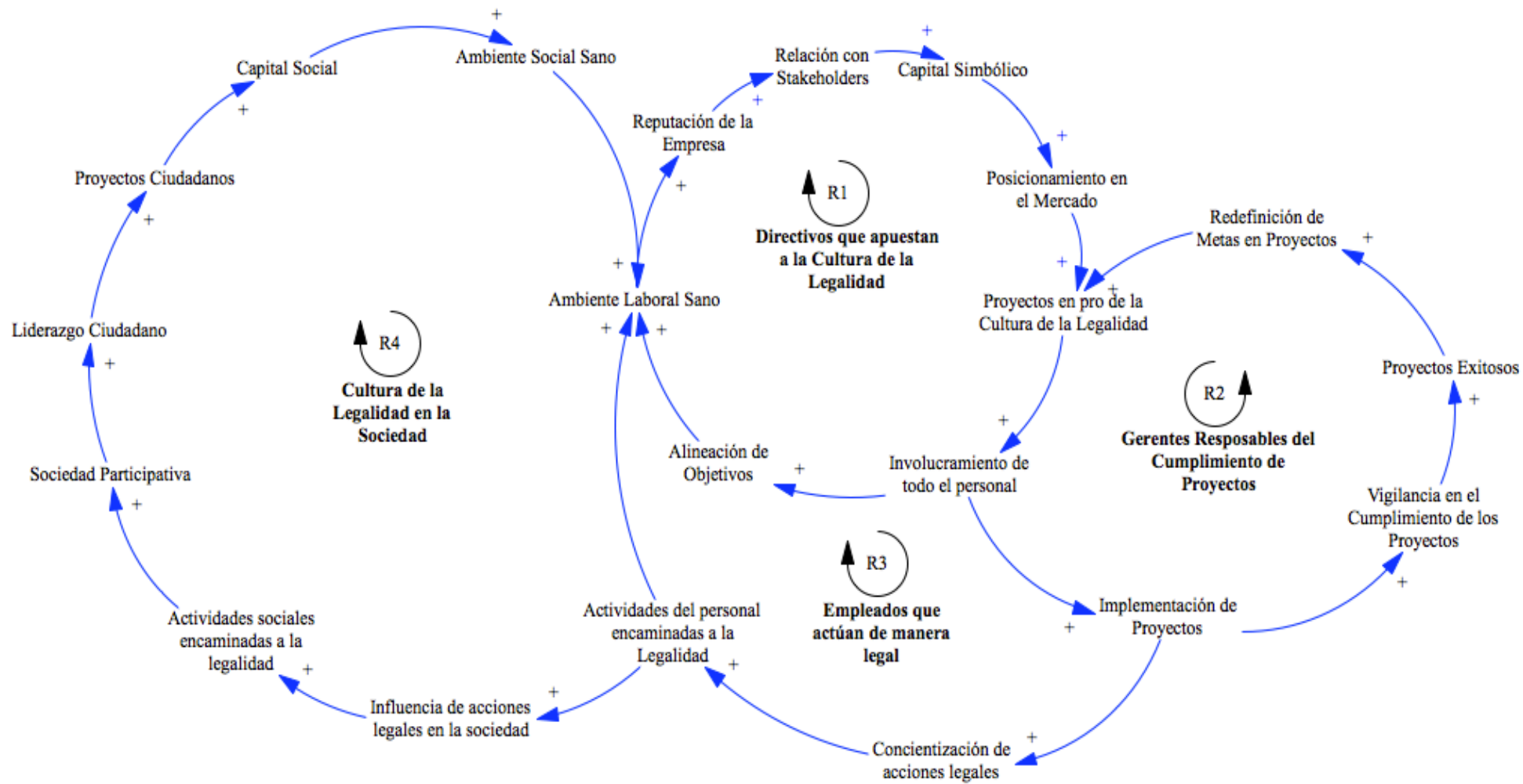


Figura 11. Diagrama Causal “Impacto de la Cultura de la Legalidad empresarial en la sociedad Regiomontana”. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Como se muestra en el diagrama causal anterior, las nuevas variables que integran otro ciclo denominada como “R4: Cultura de la legalidad en la sociedad”, son aquellos elementos que tendrían un efecto cadena en el proceso que implicaría ir más allá de tener una cultura de la legalidad en las empresas; es decir, lograr que esa cultura permee en la sociedad y, que por ende, contribuya con el objetivo de tener una sociedad más sana, en la que se pueda vivir dentro de un estado de Derecho sólido y una gobernanza plausible.

Así pues, los empresarios piensan que las actividades del personal encaminadas a la legalidad podrán tener influencia en las acciones de las personas, con una connotación encaminada hacia la legalidad. Como la cultura de la legalidad, tiene como condición que las personas sepan las reglas de normatividad, las personas que sepan de sus derechos y obligaciones, tendrán mayor conciencia y por ende, ello desembocará en mayor participación para que este cumplimiento de reglas se lleve a cabo. Al tener una mayor participación, el liderazgo ciudadano se dará con mayor facilidad, y con él, los proyectos ciudadanos, un elemento importante a considerar si se recuerda el concepto de *empowerment*, desarrollado en el capítulo 2.

La hipótesis que se presenta en este cuarto ciclo que complementa al anterior diagrama causal de la Figura 10, está a partir de estos proyectos ciudadanos donde el concepto de capital social surge como propuesta a este trabajo de investigación, debido a que se parte del supuesto de que tras realizar estos proyectos se establecen relaciones entre las personas, que hacen tener entre ellos confianza, teniendo de este modo una organización civil auténtica, sin necesidad de mediadores. Los empresarios entrevistados coinciden en que la cultura de la legalidad crea capital social, sin embargo no muestran indicios de llevar programas o actividades que incentiven la gestación de dicho capital, por lo que más adelante se proponen una serie de estrategias que pudiesen ser retomadas para tal finalidad.

Siguiendo con la lógica planteada de la hipótesis dinámica, si se tiene un acumulamiento de capital social, será aún más factible a que esta situación contribuya al igual que las actividades de los empleados encaminadas a la legalidad, a tener un ambiente social sano, con el cual se tendría mayor facilidad de realizar negocios en un clima seguro, organizado, con un Estado de Derecho fuerte. Así, a raíz de dicho ambiente laboral sano, la reputación de la empresa, la

relación con los *stakeholders*, el acumulamiento de capital simbólico para la empresa y el posicionamiento de mercado, previamente descritos, que desembocarán en una continua inversión de proyectos a favor de la iniciativa que refuerce la cultura de la legalidad, ya no sólo dentro de la empresa, sino en la sociedad.

La intención de que la cultura de la legalidad permee en la sociedad a través de iniciativas originadas en la empresa, tienen una serie de oportunidades que el entorno permite aprovechar para que esto sea posible. De mismo modo existen las amenazas que pudiesen impedir dicho objetivo. De cualquier manera las empresas que apuestan por esta cultura de la legalidad en la sociedad, deben de conocer bien sus fortalezas y debilidades como organización, para así diseñar estrategias que mejor convengan.

Por lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta el análisis FODA con los cuatro elementos que lo conforman, así como los impactos cruzados que permitan maximizar oportunidades y fortalezas; así como mitigar amenazas y debilidades, con el fin de contribuir a alcanzar un ambiente laboral más sano tanto interna como externamente, por medio de proyectos que involucren el fomento a la cultura de la legalidad.

3.4 Análisis FODA con Interacciones

Algunas empresas de Nuevo León han apostado por realizar esfuerzos en el desarrollo de proyectos, iniciativas y políticas internas que conlleven a una cultura de la legalidad, la cual se percibe como deteriorada, debido a una serie de factores que ya no son sólo competentes al Estado: como es la seguridad, la corrupción y otros temas sociales. Las empresas ya comienzan a sentirse parte del problema, y como aseguran, todos deberían de entender para que esta situación cambiase.

Los directivos de las empresas grandes (corporativos), realizan estas iniciativas debido a que cuentan con valores y bases fundamentadas en la consciencia social, según Celina Fernández (2012), es difícil pensar que las iniciativas en pro de la cultura de la legalidad provengan de los empleados; es más bien un proceso con sentido *Top Down*, en donde los directores o dueños de las empresas impulsan a los demás a llevar estas acciones a cabo. Después, se tienen capacitaciones por parte de ONG's, para lograr un reforzamiento de lo aprendido.

Sin embargo, lo aprendido no resulta suficiente, la teoría pronto se puede olvidar. La práctica de los valores de la cultura de la legalidad se ven en el momento en el que las personas identifican las situaciones en las que deben de ser legales, o actuar de una manera responsable de acuerdo a las normativas sociales (Benavides, 2012). Es por eso que la cultura de la legalidad puede ser desvirtuada fácilmente, al realizar prácticas informales que se normalizan y que son catalogadas como “normales”.

Para conseguir el propósito de fomentar la cultura de la legalidad, las empresas deben tomar en cuenta que para que ésta resulte, se debe invertir más recursos (ídem). Sin embargo, una vez que se estén implementando estos proyectos e iniciativas, se deben de tener reportes de resultados; para ello las empresas deben de contar con indicadores específicos, según la naturaleza de los proyectos por cumplir, que constaten si se está teniendo o no el impacto esperado.

Siguiendo esta lógica, Pérez (2012), menciona que para que una empresa realice acciones realmente responsables con la sociedad, debe existir un departamento especializado, y no dejarlo en manos de Recursos Humanos o Relaciones Públicas. Por otro lado, la congruencia que guarden las empresas con sus objetivos y valores, tendrá el efecto en la misma lógica, si se busca una cultura de la legalidad real.

Ahora bien, es de vital importancia saber que actualmente se ha estado gestando un cambio en la conceptualización de los actos de responsabilidad que las empresas ejercen en el ámbito social. Vares (2012), indica que el término Responsabilidad Social se queda corto en cuanto al alcance que las empresas requieren cubrir para accionar en el presente y tener resultados positivos en el futuro. El término responsabilidad social sólo se refiere a la calidad de los actos (responsables), mientras que el término Sostenibilidad engloba la visión, los objetivos y las estrategias que la empresa requiere implementar para conseguirlos.

Otra cuestión que las empresas deben tener en cuenta es acerca de la manera en la que buscan que la legalidad sea practicada por sus empleados; aún siguen existiendo empresas en las que se toman acciones coercitivas, y esto no representa un aliciente genuino para que exista una cultura de la legalidad (Fernández, 2012).

Por otra parte, las empresas están teniendo una mayor participación con otros actores de la sociedad, como se ha mostrado anteriormente en la matriz de análisis de interesados, donde cada uno de estos actores mantiene un rol definido, pero igualmente encaminado a fomentar la cultura de la legalidad en la ciudad de Monterrey. No obstante, existe aún una barrera marcada entre uno de los *stakeholders* y las empresas. Este interesado es la sociedad civil.

Según Pérez (2012), las empresas están empezando a abrirse aún más en la comunicación de sus actividades hacia el exterior, y es inevitable que las personas no puedan expresar sus pensamientos con tecnologías de información y redes sociales, que a su vez crean opinión pública y por tanto se vaya formando la reputación de la empresa. Sin embargo, esto no quiere decir que todas las personas tengan la facilidad de identificar cuáles empresas realizan actividades a favor de su comunidad, mucho menos criticárselas. Es por ello que las empresas deben de mejorar su comunicación con las personas, haciendo más accesible y amigable la información que difunden a través de varios medios de comunicación y también de manera presencial, esto es la denominada rendición de cuentas o *accountability*.

Esta rendición de cuentas estaría encaminada a mejorar el entorno (comunidad), en el que las empresas se desarrollan y donde están establecidas. En este caso es difícil que exista una imposición que dicte que las empresas deban de generar proyectos a favor de la cultura de la legalidad, debido a que el propio ISO 26000 sólo lo establece como una guía de acción. Sin embargo, este trabajo de exhortación a hacer cumplir la legalidad y de fomentar el capital social, lo podrían realizar las cámaras como COPARMEX, Caintra, CANACO (Rivera, 2012).

La intención con este impulso a la cultura de la legalidad, se concentraría en fomentar la participación ciudadana, eliminando la apatía que hoy en día existe por la decepción del cumplimiento de Derecho, por parte de algunas instituciones y de la sensación de debilidad de las mismas. Con ello, las empresas pueden aprovechar que la población de la entidad en su mayoría es joven, inculcando así valores en la educación a través de las universidades.

Finalmente, la reputación de las empresas mejora y se cristaliza, tras incorporar el tema de la cultura de la legalidad en sus procesos internos, aunque las empresas expresen que no es su objetivo real. Según Pérez (2012), esto es una consecuencia de la responsabilidad que las empresas adoptan con su comunidad, ayudándoles en el posicionamiento y mejorando su

reputación, siendo ésta el elemento más importante que actualmente, a nivel mundial, se está teniendo en cuenta al momento de hacer negocios.

A continuación se muestra, en la **Figura 12**, la matriz FODA con interacciones, que condensa de manera más puntual, lo antes mencionado.

ENFOQUE INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo directivo. ▪ Objetivos encaminados a la cultura de la legalidad. ▪ Concientización de beneficios de la promoción de cultura de la legalidad. ▪ Capacitación constante a los empleados. ▪ Capacidad de influir en la sociedad. ▪ Búsqueda de sostenibilidad. ▪ Creciente relación con <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación directa con la sociedad civil. ▪ Factibilidad de desvirtuar el concepto de cultura de la legalidad. ▪ Incipiente inversión en proyectos de cultura de la legalidad. ▪ Falta de indicadores. ▪ Departamentos no especializados en RSC. ▪ Incongruencia entre objetivos y estatutos de la empresa. ▪ Actos correctivos y no preventivos.
ENFOQUE EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poco involucramiento de la sociedad civil con temas referentes al gobierno. ▪ Necesidad de expresión de la sociedad civil. ▪ Población joven en formación. ▪ Desconocimiento de la sociedad acerca de acciones de RSC. ▪ La mayoría de los negocios son PyME's. ▪ Universidades, ONG's, comprometidos con la cultura de la legalidad. ▪ Mercado internacional demandante de mejores prácticas sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de respeto por las normas de forma gradual. ▪ Estado de Derecho comprometido por violencia. ▪ Falta de gobernanza. ▪ Desconfianza en el gobierno, por parte de la sociedad civil. ▪ Desconfianza entre miembros de los sociedad civil. ▪ Actos de ilegalidad en la sociedad. ▪ Poca participación ciudadana.

Figura 12. Matriz FODA “Implementación de proyectos a favor de la cultura de la legalidad en la ciudad de Monterrey”. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Actualmente, en la ciudad de Monterrey existe un clima de violencia que ha tomado por sorpresa a la sociedad entera. En el cuatrimestre enero-abril de 2011 la tasa promedio de homicidios dolosos en el Estado subió de 10.66, en comparación al mismo cuatrimestre de 2010 que había registrado un promedio de 7.67 homicidios por cada 100,000 habitantes, colocándose así en el sexto lugar de decesos en la República Mexicana (Estrada, 2011). Esto habla de una situación alarmante que afecta en todas las esferas de la sociedad incluyendo, por supuesto, al sector privado de la región.

Aunado a esta situación, el Estado de Derecho se ha visto debilitado al no tener resultados contundentes en el aplacamiento de este fenómeno de delincuencia. Un ejemplo claro fue la tensión suscitada con la muerte de 44 reos en uno de los penales cercanos a la ciudad de Monterrey. Sin embargo, no todo para ahí, el crimen organizado encabezado por varios grupos como los denominados Zetas, y cárteles varios, han dado manifiesto de haber estado coludidos con el gobierno estatal, acusación que el propio gobernador ha desmentido (AFP, 2012).

No obstante a los esfuerzos que el gobierno realiza para mantener la seguridad de la región, la percepción de la ciudadanía es negativa en cuanto a los resultados. El miedo y el denominado “cobro de piso” que hacen estos grupos delictivos a varios establecimientos de la ciudad, han hecho que éstos hayan cerrado para proteger su integridad. El ambiente nocturno de la ciudad ha ido a menos, las personas por lo general buscan reunirse en domicilios privados, o bien prefieren no salir. Esto golpea directamente en el devenir económico de la entidad, y confianza entre las personas: se vive con miedo. Todo ello genera que otros sectores como el hotelero y la inversión extranjera directa se vean mermados ante la poca afluencia de personas tanto nacionales como extranjeros.

Ante este panorama las empresas han decidido implementar proyectos que incentivan la cultura de la legalidad, porque piensan que el problema que se vive no sólo corresponde al gobierno, sino que es tarea de todos velar por una integridad del Estado de Derecho. Es debido indicar que aunque estas empresas y a pesar de la fortaleza económica con la que cuentan, así como su decisión por implementar estos proyectos de cultura de legalidad en su organización, la cual permeará – según su sentido lógico – en la sociedad, no es hoy por hoy una característica evidente por los ciudadanos de Monterrey, y algunos que sí están enterados, dan por hecho que

lo que las empresas realizan en esta materia es meramente una cuestión de imagen y mercadotecnia (López, 2012).

A grandes rasgos lo que la matriz FODA muestra es que las empresas que tienen la fortaleza de contar con el liderazgo de sus directivos que están apostando por implementar proyectos en pro de la cultura de la legalidad dentro de sus empresas, tienen la capacidad de influir en su sociedad, si aprovechan el hecho de que ésta está en plena formación, por ser una sociedad joven, con necesidad de expresión, pero que si no atienden el llamado de realizar labores de comunicación directa con ésta, será muy poco probable que se involucre en estos temas, y que los esfuerzos realizados dentro de la empresa no permeen en un círculo virtuoso que garantice una sociedad sana.

Las empresas deben de estar conscientes que la cultura de la legalidad no es una simple cuestión teórica, ni tampoco de moda, ya que es muy fácil de desvirtuar su verdadera valor al realizar actividades que simulan una legalidad que no es cierta, es ahí donde hay una debilidad latente que las empresas deben de aminorar continuamente con la implementación de cursos y talleres a sus empleados sobre la importancia de mantener hábitos encaminados hacia la legalidad. Para ello, las empresas deberán de destinar más recursos a estos proyectos, si realmente desean ver resultados.

Con respecto a los resultados, es importante que éstos sean confiables, es decir, que exista una evidencia cuantificable acerca de los logros de estos proyectos. Para ello, los departamentos especializados en responsabilidad social, deberán de diseñar los mecanismos de control e impacto, lo más delimitado y claro posible, para con ello generar valor agregado y mantener una guía de certidumbre en la continuidad de sus iniciativas, o bien en su rediseño.

Básicamente lo que se busca es que las empresas que están convencidas en la promoción de la cultura de la legalidad, aprehendan bien sus fortalezas para con ello aminorar las debilidades que tienen actualmente y así tomar ventaja de las oportunidades que tiene el contexto que se les presenta, aminorando las amenazas que entorpecen su funcionamiento (ver Anexo 2), es aquí donde se cruzan los cuatro elementos de la matriz FODA, permitiendo una mejor interpretación del mismo.

En pocas palabras que las empresas puedan tomar ventaja de su liderazgo y capacidad de convocatoria e influencia en la sociedad, a través de proyectos que incentiven la cultura de la legalidad desde las políticas internas hasta con la sociedad civil, por medio de programas que promuevan la comunicación y la participación de la misma, logrando con esto una gobernanza sólida (participación de todos los actores sociales en el cumplimiento del Estado de Derecho).

Teniendo en cuenta estos aspectos, tanto internos como externos, de la empresa se presenta a continuación un mapa estratégico general, el cual pretender servir como guía en el alineamiento de objetivos y estrategias internas para conseguir el objetivo esperado: impulsar el posicionamiento en el mercado a través de proyectos a favor de la cultura de la legalidad.

3.5 Mapa Estratégico

Teniendo en cuenta los aspectos que la matriz FODA con interacciones brindó, se puede por tanto inferir que para poder aminorar las amenazas y las debilidades, así como afianzar las fortalezas y tomar ventaja de las oportunidades que el contexto actual ofrece, se aconseja que las empresas trabajen en tres líneas estratégicas que deben de optimizar y en caso de no existir, incorporarlas dentro de los proyectos que la denominada sostenibilidad a largo plazo persigue.

Estas tres líneas estratégicas, son los tópicos que se han considerado como claves para detonar en una cultura de la legalidad, como un proceso tanto interno de las empresas, como también externo, para la sociedad. La primera línea estratégica es la denominada como proyectos en pro de la cultura de la legalidad, para conseguir una sociedad más sana. La segunda línea tiene que ver con el capital social, esto es, incorporar proyectos que incentiven la participación de la ciudadanía en los procesos de la organización de la misma y por ende de la gobernanza. La última de las líneas estratégicas tiene que ver con la comunicación estrecha que la empresa tenga con la ciudadanía en general, esto con la finalidad de tener una mejor reputación y posicionamiento a futuro.

En la **Figura 13** se observa de manera vertical las tres líneas estratégicas antes descritas con los nombres: “Proyectos en pro de la cultura de la legalidad”, “Iniciativas detonantes de capital social comunitario” y “Comunicación estrecha con el cliente”. Las líneas estratégicas son los temas que cubren los objetivos a cumplir, que lleven a cabo el “Impulso al posicionamiento en el mercado a través de proyectos a favor de la cultura de la legalidad”.

Estas tres líneas estratégicas se entre cruzan, de manera horizontal, con cuatro subdivisiones que se refieren a los aspectos internos de la empresa. Éstas 4 subdivisiones horizontales se leen de abajo hacia arriba, es decir, comenzando por “Aprendizaje y crecimiento”, seguido de “Procesos internos”, “Clientes” y “Aspecto Financiero”, por lo que el mapa estratégico busca que a través de elementos intangibles (talento y hábitos) del personal, se desplieguen una serie de estrategias *Bottom Up*, que buscan la sostenibilidad económica de la empresa como fin último.

Los elementos que se consideran dentro de cada línea estratégica están relacionados, ya sea unidireccional o bidireccionalmente, con la intención de explicar la causalidad de su existencia y la posible correlación que éstos mantengan entre sí, de ser el caso. Hay algunos elementos que se encuentran entre dos líneas estratégicas, por ejemplo “Creación de Indicadores”, o “Personal especializado en RSC”, ya que por su naturaleza forman parte de dos líneas estratégicas los “Proyectos en pro de la cultura de la legalidad” y de las “Iniciativas detonantes de capital social comunitario”.

Teniendo en cuenta lo anterior, la lectura del mapa estratégico se lee de la siguiente manera:

Línea Estratégica 1: Proyectos en pro de la cultura de la legalidad

Las prácticas de los valores corporativos por parte de los empleados de las empresas se ven retroalimentadas mediante la capacitación constante que éstos tengan, y la sensibilidad de estas personas hacia los temas sociales, hace que se especialicen en la responsabilidad social que la empresa despliega a través de proyectos. De la capacitación constante, que está inmersa en el aspecto de aprendizaje y crecimiento del personal, se pasa al aspecto de los procesos internos.

En los procesos internos se tiene que gracias a la capacitación del personal, la redefinición de metas de proyectos es plausible y con ello la innovación de los mismos. Se crean indicadores para su ejecución y así mismo es tras la capacitación donde los procesos internos realmente están encaminados a realizar actividades encaminadas a la legalidad. Estos procesos internos tiene que ver con la creación de valor agregado para los clientes.

En la perspectiva del cliente, se tiene que estos proyectos de cultura de la legalidad se ven reflejados en productos y servicios que fomentan en la ciudadanía una mayor concientización de este valor agregado. Finalmente, en el aspecto financiero la sociedad es educada poco a poco a distinguir actor de corrupción a través de los proyectos de las empresas y con ello existe un ahorro, por tanto una mayor ganancia para las empresas a largo plazo. El objetivo final de esta línea estratégica es el de conseguir una sociedad sana que contribuya a la sostenibilidad de la empresa como objetivo general, el cual se aprecia en la parte superior del mapa estratégico.

Línea Estratégica 2: Iniciativas detonantes de capital social comunitario

De igual manera, en esta línea estratégica se comienza por el capital intangible, es decir, la sensibilidad de los empleados por temáticas concernientes a la sociedad, así con este interés la capacidad de anticipar problemáticas o acontecimientos sociales, tendrá como consecuencia un pensamiento holístico de la empresa hacia su entorno. Esta sensibilidad, hará que exista un personal capacitado exclusivamente en la responsabilidad social que compete a la empresa.

El pensamiento holístico generará la innovación de proyectos sociales, con el cual se buscará ejecutar proyecto que incentiven la participación de la sociedad y la comunicación entre sus miembros, para lograr con ello una sociedad organizada como fuente de estabilidad de negocio para la empresa. Esto representará un desarrollo económico y social en un largo plazo, contribuyendo, de igual manera que la línea estratégica 1, a impulsar el posicionamiento en el mercado mediante los proyectos a favor de una cultura de legalidad.

Línea Estratégica 3: Comunicación estrecha con el cliente

Las habilidades de comunicación, en esta línea estratégica, son vitales para el cumplimiento de la comunicación estrecha con el cliente, esto desencadena la necesidad de comunicarse hacia el exterior, y con ello dentro de los procesos internos se rediseñan las estrategias de comunicación con los *stakeholders*, es decir, fuera de la empresa. La misma necesidad de comunicar lo que lleva a cabo la empresa en materia de responsabilidad social, permite que exista una rendición de cuentas o *accountability*.

La rendición de cuentas de la empresa, tras informar de sus logros y proyectos realizados, hace que con sus clientes exista un interés genuino por conocer de estas actividades, y con ello despertar un sentido más crítico de quién es la empresa, más allá de los productos y servicios que vende. Así se va generando una lealtad que va más allá de una simple preferencia por marcas; se compra un producto integral que hace que la empresa tenga mayores ventas, y de misma manera se impulsa este posicionamiento promoviendo una cultura de legalidad en la sociedad.

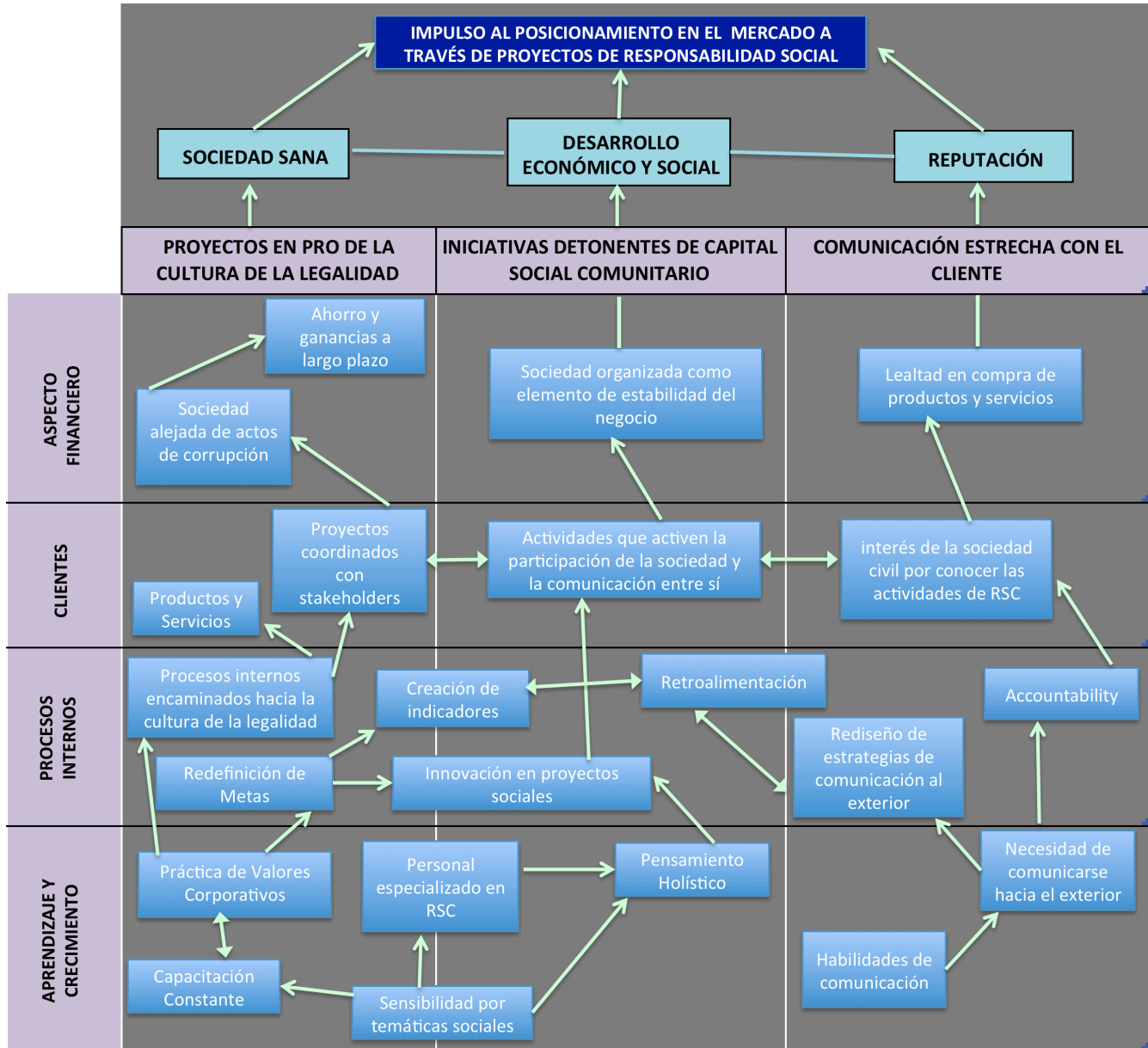


Figura 13. Mapa Estratégico “Impulso al posicionamiento en el mercado a través de proyectos a favor de la cultura de la legalidad. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Las tres líneas estratégicas conforman la propuesta de este proyecto de tesina en la que no sólo se puede ver a la cultura de legalidad, promovida por las grandes empresas, como una iniciativa suficiente para garantizar el cumplimiento de su objetivo, por el contrario, debido a que estos proyectos ya no sólo contemplarían el interior de la empresa, sino a la sociedad en general, se adaptaron otras dos líneas estratégicas ya descritas: las iniciativas que detonen el capital social

comunitario, y la comunicación estrecha con el cliente por parte de la misma empresa. Estos tres elementos crearán una sinergia que permita el mejor posicionamiento en el mercado de la empresa, ya no sólo por sus productos sino por todo lo que conlleva detrás, como se ha explicado en el diagrama causal de la Figura 11.

Cabe señalar que este mapa estratégico sólo está diseñado a manera de dar una guía en cuanto a los proyectos encaminados a generar una cultura de legalidad, que a su vez impulsen el posicionamiento en el mercado de las empresas; esto quiere decir que el posicionamiento en el mercado no depende única y exclusivamente de los proyectos a favor de la cultura de la legalidad, sino que son sólo una arista que se puede fortalecer para así tener resultados más satisfactorios.

3.6 Escenarios de Peter Schwartz

Antes de comenzar de lleno con los escenarios de Peter Schwartz, se presenta un diagrama causal más en la **Figura 14**, que en esta ocasión se refiere a los elementos internos contemplados en el mapa estratégico, con la finalidad de brindar una mejor explicación de los elementos que conforman a las variables estratégicas expuestas en la descripción de los escenarios y con ellas la formulación de acciones estratégicas.

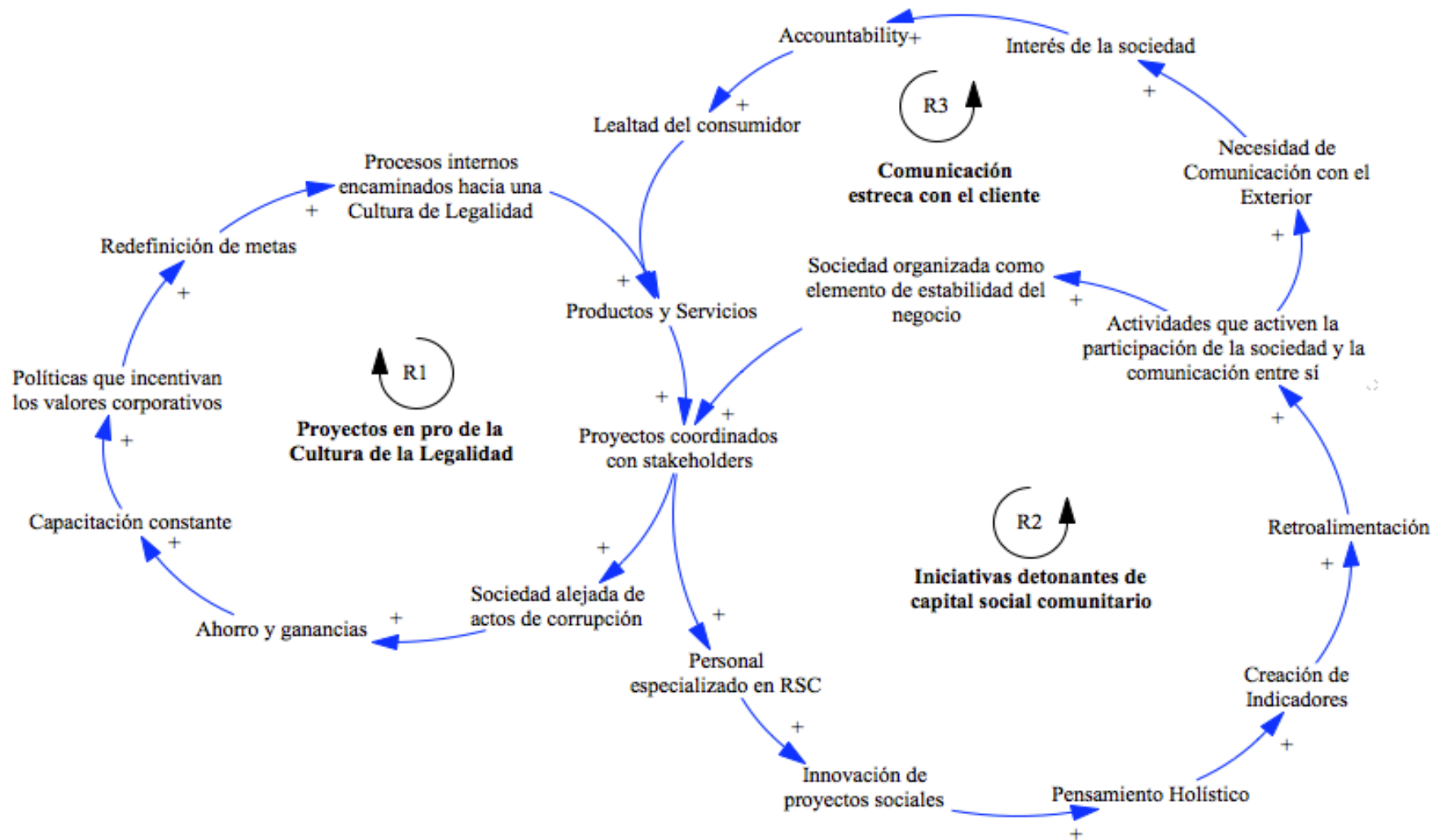


Figura 14. Diagrama causal con elementos del Mapa Estratégico. Fuente: elaboración propia, 2012.

Básicamente, lo que explica el anterior diagrama causal son las tres líneas estratégicas del mapa estratégico, aunando los elementos que conforman las cuatro dimensiones que lo componen. Así, la primera línea estratégica, en este caso el **Ciclo R1** denominado “Proyectos en pro de la Cultura de la Legalidad” comienza por leerse a partir de los proyectos coordinados con *stakeholders*; entre más coordinado se esté en estos esfuerzos, los resultados serán más satisfactorios en cuanto a tener una sociedad cada vez más alejada de actos ilegales, en este caso de actos de corrupción. Al tener un ambiente más sano en la sociedad, habrá más ahorro y por tanto más ganancias en la empresa, con lo que ese ahorro se reinvierte en parte en nuevos proyectos de cultura de legalidad promoviendo valores corporativos, mediante la redefinición de metas en esta materia, la empresa los procesos internos mantendrán una tendencia hacia la legalidad y con ello se preocuparán por mantener productos y servicios que contemplen y engloben de cierta forma el concepto que promueva la cultura de la legalidad, con distintas estrategias, dependiendo del giro de la empresa, haciendo con ello un círculo reforzador. Aquí el componente de proyectos a favor de una cultura de legalidad es tanto interno como externo.

El siguiente diagrama causal es el **ciclo R2** denominado “Iniciativas detonantes de capital social comunitario”. De misma manera que en el primero, se comienza por leer en la variable proyectos coordinados con *stakeholders*, esto por lo tanto demandará un personal especializado en temas exclusivos en responsabilidad social corporativa, y de no existir, deben reclutarse, o bien ser capacitados, para así integrar un equipo que sólo se encargue de planear, evaluar e implementar estos proyectos. La innovación de estos proyectos deberá ser permanente, debido a que la sociedad está en constante cambio, sobre todo de necesidades, así, el pensamiento holístico que las empresas desarrollen dentro de estos proyectos, llevará implícito ya no sólo las motivaciones individuales de la misma, sino de la sociedad y de los distintos sectores que la componen. Antes de implementarse, los proyectos deben de contar con indicadores que sirvan para interpretar de la manera más sencilla si éstos están teniendo el impacto deseado y de no ser así, la retroalimentación de los mismos, por parte de la sociedad, hará entonces que existan ajustes en los mismos y que con ello se promueva la participación de la sociedad y la comunicación entre sí. Este elemento de sociedad participativa generará una sociedad más organizada lo cual será benéfico para la empresa y el ambiente en el que ésta se encuentra,

manteniendo así las labores de planeación de proyectos coordinados con sus *stakeholders* participantes.

Por último, el **ciclo R3** habla precisamente del título que tiene, “Comunicación estrecha con el cliente”, y es que a pesar de que las empresas han hecho uso de la mercadotecnia como principal mecanismo de comunicación, como naturalmente es debido para una organización lucrativa, no basta ya con este elemento si se habla de responsabilidad social y más en temas referentes al de la cultura de la legalidad. Se necesita por tanto una mayor comunicación con las personas, no sólo haciendo uso de plataformas electrónicas, sino manteniendo un acercamiento físico y de convocatoria, precisamente con la finalidad de difundir las ideas que se tienen, las iniciativas con éxito y el por qué de su interés en las mismas. Esto, por tanto, despertará un mayor interés en la sociedad por saber acerca de los intereses no lucrativos que las empresas tienen y si en realidad están haciendo algo por ellos, aunque no sea su obligación, con lo cual se creará una consciencia por parte del público en cuanto a la adquisición de bienes y servicios de esa empresa, generando así una lealtad, ya no exclusiva del producto o servicio que se vende, sino de lo que involucra su compra en materia social.

Tras haber detectado las tres líneas estratégicas sobre las cuales las empresas pueden dar mayor sostenibilidad a los proyectos que buscan una sociedad más sana, en la que puedan crecer y hacer crecer de manera social a su comunidad, se hace el supuesto de lo que pasaría hacia el año 2022, si se implementasen los conceptos de capital social dentro de proyectos, así como una cultura de la legalidad más participativa y directa. proyectos

Para generar escenarios varios se recurrió al método de Escenarios de Peter Schwartz, el cual está constituido por dos ejes que se producen a partir de las tres líneas estratégicas que el mapa estratégico comprende. Estos dos ejes llevan por nombre: “Iniciativas empresariales promotoras de una sociedad incluyente” e “Impulso a estrategias sociales para el posicionamiento en el mercado”. Estos dos ejes engloban la idea principal de la hipótesis general que sustenta esta tesina: generar capital social junto a proyectos que incentiven la promoción de una cultura de la legalidad, tanto dentro como fuera de la empresa, que a su vez impulsen el posicionamiento de la empresa en el mercado.

El Eje 1 referente a “Iniciativas empresariales promotoras de una sociedad incluyente” está conformado por tres variables estratégicas, que fueron formuladas tras el análisis de los componentes que contempla el diagrama causal elaborado a partir del mapa estratégico, éstas son: Proyectos que incentivan la cultura de la legalidad, Proyectos promotores de capital social e Interacción efectiva con el público. En tanto al Eje 2 “Impulso a estrategias sociales para el posicionamiento en el mercado”, las variables estratégicas que se formularon de la misma manera, quedaron como las siguientes: Relación estrecha con *stakeholders*, Productos y servicios integrales, y Accountability. En la **Tabla 4** se muestra una descripción de cada una de las variables. Cabe señalar que el nombre que adoptan las variables estratégicas en cada uno de los cuadrantes que conforman los escenarios, denotan el comportamiento seguido por estas variables según la combinación de signos (-, +) que se tenga, esto quiere decir, el signo positivo denota la incidencia que la empresa tuvo sobre determinado eje (y sus variables estratégicas); cuando se tiene un signo negativo, se refiere a que la empresa no tomó ninguna acción deliberada en las variables que componen a cada uno de los ejes, diciéndose que su curso se dejó seguir según la tendencia.

EJE 1: INICIATIVAS EMPRESARIALES PROMOTORAS DE UNA SOCIEDAD INCLUYENTE	
NOMBRE DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Proyectos que incentivan la cultura de la legalidad	Iniciativas empresariales en las que se busca crear consciencia en los empleados, así como en la sociedad en general, acerca de los beneficios que conlleva actuar de manera legal.
Proyectos promotores de capital social	Son las iniciativas que las empresas podrían implementar para tener una sociedad más participativa e interesada de exponer sus ideas, en lo referente a gobernanza.
Interacción efectiva con el público	Las empresas ya no sólo deben de optar por publicar en internet, información referente a sí misma, siendo ésta en ocasiones escasa y poco útil para quien la lee. La interacción de empleados con las personas facilitará que éstas identifiquen el lado “humano” de la empresa.
EJE 2: IMPULSO A ESTRATEGIAS SOCIALES PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	
NOMBRE DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Relación estrecha con Stakeholders	Las empresas ya están más conscientes de que es necesario trabajar con otras esferas de la sociedad y organismos, para poder crear una sinergia en el cumplimiento de objetivos sociales. La relación con ellos puede dar pie, por tanto, a la apertura de nuevos negocios y posicionamiento a nivel internacional.
Productos y servicios integrales	Este elemento es indispensable para las empresas que deseen permanecer en el mercado. Se trata de generar valor agregado, a través de la innovación, a los productos y/o servicios, al ajustar en ellos características que impacten en el devenir cotidiano de las personas, involucrando aspectos de responsabilidad social, para que la gente los asocie de este modo.
Accountability	La empresa debe de generar reportes de las acciones tanto comerciales, de logística, y en este de responsabilidad social. Concretamente, si busca resultados en cuanto a una cultura de legalidad, tener los indicadores necesarios para realizar dichos reportes.

Tabla 4. Descripción de variables de Escenarios. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Los cuatro escenarios originados a partir del cruce de los dos ejes direccionadores, tienen una lectura de la siguiente forma: el escenario 1, denominado “Ideal lógico”, se encuentra en la parte superior derecha, y su principal cualidad es que es éste el escenario que se desearía tener al año 2022, con respecto a tener un círculo virtuoso ganar-ganar entre ciudadanía y empresa. El escenario 3 se encuentra en la parte inferior izquierda, denominado como “tendencial”, aquí no significa que todo esté completamente en sentido negativo, sino que las variables estratégicas no fueron influenciadas por las empresas y se dejó actuar según la tendencia que actualmente se percibe. Finalmente los escenarios 2 y 4 (superior izquierdo e inferior derecho), son los alternativos; en ellos, sólo las variables positivas, según el eje direccionador, fueron influenciadas por las empresas y las otras pertenecientes al otro eje, se dejaron actuar conforme la tendencia.

A continuación, en la **Figura 15**, se muestran los Escenarios al 2022 referentes a la creación de capital social y la sostenibilidad de las empresas. Posteriormente, se procede a describir cada uno de estos escenarios, su implicación y el estatus que guarda cada una de las variables dependiendo del cuadrante en el que se encuentran.

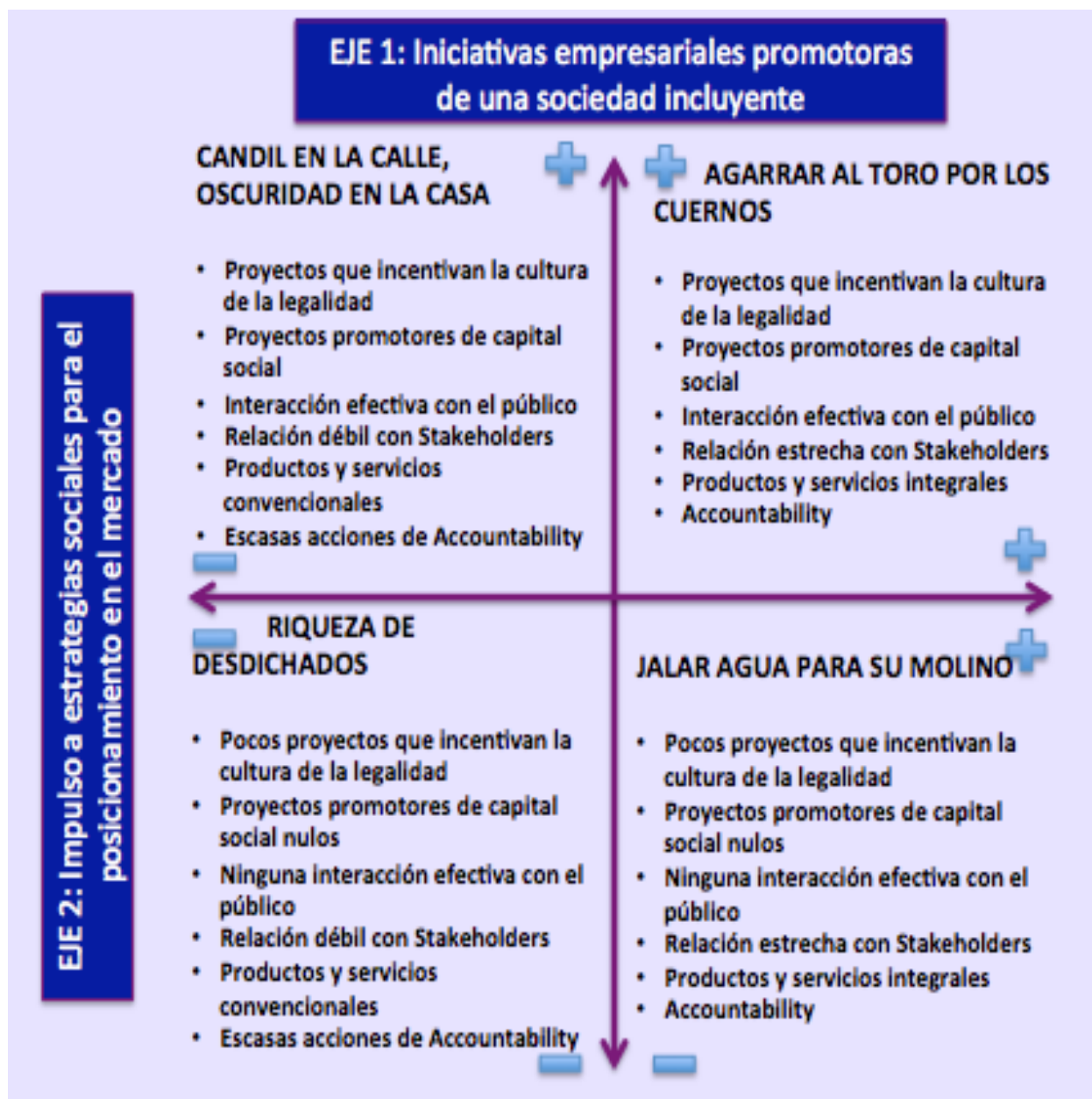


Figura 15. Escenarios de Peter Schwartz “Fomento proyectos sociales como mecanismo de posicionamiento en el mercado de las empresas Regiomontanas, al año 2022”.
Fuente: Elaboración propia, 2012.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los escenarios contemplados para el año 2022, en tanto a proyectos sociales por parte de las empresas y su posicionamiento de mercado en la entidad.

Escenario 1: Agarrar al toro por los cuernos

Las grandes empresas de Monterrey en el año 2022 han consolidado su compromiso con la sociedad, promoviendo una cultura de legalidad de una manera que hace diez años representaba solamente iniciativas aisladas, que para muchos significaban simplemente una estrategia de imagen. Hoy por hoy, estas grandes empresas ya no son sólo algunas cuantas, la labor de convencimiento de las iniciadoras de este movimiento logró permear a la mayoría de las empresas grandes en la localidad. La situación de violencia, aunque siempre ha sido menester del gobierno tenerla bajo control, provocó que estos empresarios se sintieran con la obligación moral de aportar desde su esfera privada, lo que podría derivar en una sociedad más participativa e incluyente.

En primer lugar, la generación de proyectos que incentivaron y siguen reforzando una cultura de la legalidad en las personas, lograron que éstas conocieran y experimentasen vivir en un clima en donde las leyes y normas sociales se cumplen, y aunque no todos están inmersos en esta dinámica, sí existe un cambio notorio en aquellas personas comprometidas con cumplir su rol de ciudadanos al denunciar a aquellas personas a las que se sorprende incurriendo en actos ilícitos. Por tanto, el gobierno en estrecha colaboración con los empresarios, mantiene un cuerpo de justicia depurado que está convencido de que la legalidad es la mejor vía para que todos se encuentren bien.

Las empresas con estas iniciativas están preocupadas porque exista un acercamiento con la gente y que se dé a conocer lo que se hace en esta materia, no sólo como imagen, sino como una rendición de cuentas, ya que es la gente quien compra sus productos y/o servicios. Para haber logrado esto, cada empresa tiene un departamento especializado en responsabilidad social, con personal capacitado y con el perfil adecuado. La coordinación con los demás *stakeholders* y la estrecha relación que han venido teniendo en los últimos diez años, ha logrado aunar a más universidades de la región, así como más organizaciones civiles y medios de comunicación comprometidos en no hacer caer esta necesidad de vivir en una cultura de legalidad, para que estos proyectos en cultura de la legalidad.

Es también sabido que las empresas incorporaron hace diez años un concepto que siempre había pasado desapercibido: el capital social. Tras capacitación con las ONG's de la entidad, las

empresas (directivos), tuvieron la oportunidad de rescatar este valioso capital tan socavado por la violencia que se había registrado en la entidad, y decidieron aplicarlo también como un recurso estratégico dentro de proyectos que incentivasen la participación, el diálogo, la comunicación y la confianza entre las personas, haciendo crear indirectamente redes sociales (no virtuales), en las que los vecinos de colonias se organizan, participan y se ayudan mutuamente en los objetivos y necesidades que desean cubrir y reclamar a las autoridades competentes. Asimismo, las propuestas de los ciudadanos en mejorar las condiciones de bienestar es una de las estrategias que se implementaron anualmente, fortaleciendo el Estado de Derecho y la gobernanza de manera simultánea. La interacción con el público tuvo como consecuencia la retroalimentación de sus inquietudes para con las empresas, así lograron conocer de fondo las acciones que el sector privado ha realizado estos años y sus frutos.

Finalmente, los beneficios para las empresas se han multiplicado en esta década y la tendencia sigue igual, debido a que éstas lograron permear sus políticas internas de cultura de legalidad y capital social a un nivel comunitario, los productos y servicios que se ofrecen son reconocidos por las personas como socialmente responsables y la vinculación que éstos mantienen con la cultura de la legalidad, hacen que las personas los prefieran, teniendo así las empresas una mejor reputación y un posicionamiento en el mercado de acuerdo a las necesidades ya no sólo físicas, sino morales de las personas.

Monterrey sigue siendo una ciudad industrial, pero no sólo eso, ha conseguido probar que las acciones sociales no son sólo una moda y se ha mantenido como pionera en toda la República Mexicana, en materia de cultura de legalidad empresarial y como detonadora de capital social, siendo así, que varios empresarios de otros estados vienen a capacitarse, convencidos de la dinámica ganar-ganar en la que se encuentra la sociedad y el empresariado regiomontano.

Escenario 2: Candil en la calle, oscuridad en la casa

Algunas de las grandes empresas de Monterrey en el año 2022 han logrado unir esfuerzos por promover una cultura de legalidad de manera que hace diez años no se tenía. Sin embargo, hay algunas tantas empresas con este perfil que aún dudan si es necesario “derrochar” su dinero en llevar a efecto proyectos que promuevan la cultura de la legalidad, ya que piensan que con algunas cuantas que se dediquen a ello es más que suficiente para la situación social que se vive

actualmente, en donde la violencia ya no es la misma que hace diez años (en el 2012), y que aunque existe un clima de corrupción, ya no es tan alarmante como antes. La situación de violencia, aunque siempre ha sido menester del gobierno tenerla bajo control, provocó que estos empresarios se sintieran con la obligación moral de aportar desde su esfera privada, lo que podría derivar en una sociedad más participativa e incluyente.

En primer lugar, la generación de proyectos que buscaron y siguen buscando una cultura de la legalidad en las personas, han logrado que este concepto sea más profesado y conocido por la población, pero aún la mayoría, a pesar de saber el significado que implica este movimiento, no lo siente parte de, y piensa que si aún puede incurrir en actos ilegales “inofensivos”, no hará ningún mal a la sociedad en general, por ello las empresas siguen con sus esfuerzos de concientización, pidiendo el compromiso de las personas para cumplir su rol de ciudadanos al denunciar a aquellas personas a las que se sorprende incurriendo en actos ilícitos.

El gobierno escucha a los empresarios y se hacen foros para que con ello se expongan nuevas estrategias mancomunadas, pero no se llega a implementar del todo, por lo que las empresas siguen su rumbo con propios recursos en esta labor de promoción de la legalidad. Por lo tanto, la coordinación con los demás *stakeholders* ha sido un tanto débil, no sólo con el gobierno, sino con algunas universidades de la región, así como con organizaciones civiles y medios de comunicación.

Las empresas con estas iniciativas están preocupadas porque exista un acercamiento con la gente y que se dé a conocer lo que se hace en esta materia, no sólo como imagen, sino como una rendición de cuentas, ya que es la gente quien compra sus productos y/o servicios. Sin embargo, aún muchas mantienen al departamento de relaciones públicas o recursos humanos, como las encargadas de llevar a cabo los planes de responsabilidad social que se implementan, con la finalidad de ahorrar gastos y tiempo, por lo que al no tener un personal especializado, los proyectos no tienen tal impacto esperado, debido a la falta de indicadores tras en su implementación y a la falta de prospectiva de los mismos.

Es también sabido que las empresas incorporaron hace diez años un concepto que siempre había pasado desapercibido: el capital social. Tras capacitación con algunas ONG's de la entidad, las empresas (directivos), tuvieron la oportunidad de rescatar este valioso capital tan

socavado por la violencia que se había registrado en la entidad, y decidieron aplicarlo también como un recurso estratégico dentro de proyectos que incentivasen la participación, sin embargo este principio sólo ha podido seguir vigente dentro de la empresa y no fuera de ella. La falta de convocatoria, no por falta de fondos, sino por la apatía de los ciudadanos, ha hecho que ésta no tenga éxito. Mismo caso pasa con las plataformas en las que se busca que las personas expongan sus ideas acerca de un mejor gobierno, las personas participan, pero no sienten que exista un ejercicio más allá de la simple formulación de propuestas que no llegarán a concretarse o hacerse realidad. Existe hasta cierto punto un Estado de Derecho, pero aún falta mucho por hacer en esta materia, ya que la gobernanza es demasiado débil, si acaso un poco más conscientes las personas de la participación que hace diez años.

Finalmente, los beneficios para las empresas no han sido del todo diferentes que hace diez años: los productos y servicios que ofrecen no mantienen una relación entre la responsabilidad que predicán y los procesos productivos que emplean; por ello existe cierto grado de incoherencia, básicamente porque la gente no está interesada en saber qué es lo que realizan, si acaso una proporción pequeña de la población, por tanto las acciones de accountability o rendición de cuentas son prácticamente nulas, sólo se encuentran algunos documentos ilustrativos en el internet, en materia de responsabilidad social y concretamente sólo menciones acerca de los proyectos a favor de la cultura de la legalidad y capital social. Monterrey sigue siendo una ciudad industrial, con pocos líderes empresariales y con una sociedad que prefiere productos de renombre con precios elevados.

Escenario 3: Riqueza de desdichados

Las grandes empresas de Monterrey en el año 2022 han desistido en realizar proyectos a favor de una cultura de la legalidad, la razón es muy simple: a pesar de que en un pasado se hicieron esfuerzos por coordinarse entre corporativos y otros sectores de la sociedad, no se obtuvieron los resultados esperados; la ciudadanía siguió incurriendo en prácticas ilícitas, así que, pensando en realizar ahorros, las empresas decidieron no seguir invirtiendo en dichos proyectos, dejándole la responsabilidad al gobierno, quien en sentido teórico es quien debe de asegurar el Estado de Derecho.

El Estado de Derecho sigue siendo hasta cierto punto débil, ya que a pesar de haber atravesado hace diez años por una crisis de inseguridad y desconfianza, esta situación pasada dejó grandes repercusiones de degradación social. Hoy por hoy, las empresas se han desentendido de todo y han vuelto a ser lo que siempre han sido, entidades económicas con fines de lucro, conformándose con acatar las leyes en donde están establecidas y ofreciendo trabajo para las personas.

Teniendo en cuenta que las empresas ya no mencionan siquiera la llamada cultura de la legalidad, muchas personas piensan que fue sólo una moda pasajera, que algunos empresarios trataron de realizar hace diez años, teniendo en cuenta lo que piensa la gente, las empresas no se sienten con la obligación de rendir ningún tipo de cuentas acerca de las pocas acciones sociales que hacen. Ante la indiferencia de las personas, las empresas no tienen ningún tipo de reporte que haga del conocimiento de la ciudadanía sus acciones filantrópicas con la finalidad de “quedar bien” para los gobiernos en donde están operando. Cabe señalar que la relación con los *stakeholders* es meramente comercial e incluso muchas se perdieron.

El concepto de capital social no se manejó nunca y hoy en día tampoco es la excepción. A pesar de que algunas ONG's pudiesen haber servido como adiestradoras en esta materia, a los empresarios no les interesó saber, comprender y ejecutar proyectos que incentivaran la confianza, el diálogo y la participación entre las personas.

Finalmente, los beneficios para las empresas sólo podrían traducirse en sentido monetario y no por el reconocimiento que tienen dentro de la sociedad como entes impulsoras de un cambio significativo en la ciudad. Los productos y servicios que se ofrecen no generan mayor valor agregado para las personas, son sólo bienes que se adquieren sin importar el impacto ambiental y social que se genera al producirlos y desecharlos.

Monterrey sigue siendo una ciudad industrial aunque en decadencia, otros estados de la República Mexicana han podido salir adelante y han incluso llegado a rebasar al estado norteamericano en cuanto a inversión, bienestar social y responsabilidad social empresarial.

Escenario 4: Jalar agua para su molino

Las grandes empresas de Monterrey en el año 2022 sienten que el gran esfuerzo que hicieron en el pasado por vincular a sus empleados y sociedad en general, al tema de la cultura de la legalidad fue un gran paso y se sienten satisfechos, razón por la cual decidieron no seguir con ello, pensando en que el clima de corrupción, ilegalidad y violencia que se vivió ya no se presentará con tal intensidad en un buen tiempo. Es por ello que las grandes empresas han decidido aprovechar el dinero que destinaban a estos proyectos para canalizarlo ahora en la creación de productos y servicios innovadores, no necesariamente vinculados a acciones de responsabilidad social, por lo que las acciones de rendición de cuentas son vastas como algo adicional o más bien dicho opcional, para las empresas.

La interacción con el pública es nula y la falta de proyectos que involucren a la ciudadanía hace que las empresas sólo estén interesadas en producir y vender. Eso sí, la relación con sus *stakeholders* es buena, debido a que los actos ilegales por debajo del agua hacen que así suceda.

La carencia de iniciativas empresariales que detonen capital social y refuercen la cultura de la legalidad, hace que se siga retrocediendo en el involucramiento del sector privado con la sociedad. Sólo el gobierno se encarga de procurar el Estado de Derecho y no existe prácticamente gobernanza, el ciudadano regiomontano y quienes habitan en esta ciudad sienten total desapego por los problemas sociales, pensando que el gobierno es el único culpable de la situación en la que se encuentra. Sin embargo, no hace nada por incentivar la convivencia con otras personas de la localidad, la sociedad regiomontana sigue siendo individualista e indiferente ante los problemas de los demás.

Las empresas se dedican sólo a vender, la sociedad de Monterrey es caracterizada por ser una de las más consumistas del país, esto también por su cercanía con la frontera norte con Estados Unidos. Las empresas siguen, por tanto, teniendo buenas ganancias, sin embargo no se aprecia ninguna iniciativa social real, si acaso una acción filantrópica para “hacer acto de presencia”.

Monterrey sigue siendo una ciudad industrial, pero no logró recuperar la tranquilidad que hace más de diez años le fue arrebatada, eso sí, muchas empresas extranjeras han venido a

establecerse en la localidad, haciendo que algunas empresas nacionales cierren o bien sean absorbidas por las primeras.

3.7 Estrategias para el Escenario 1

El Escenario 1: “Agarrar al toro por los cuernos” habla de que las empresas seguirán comprometidas y realizando mejoras continuas tanto dentro, como fuera de sus operaciones comerciales, para que exista una sociedad sana, menos corrupta, más participativa y que con la iniciativa de proyectos que persigan dichos fines, las empresas gozarán de mejor prestigio y reputación para hacer negocios y con ello impulsar el desarrollo regional.

A continuación se presentan cinco estrategias que sirven de guía a las empresas que busquen estas metas antes especificadas.

Innovación de Productos Integrales

México tiene una sociedad poco consciente aún de los procesos de responsabilidad social que las empresas realizan. Para ser “educado” en este tema, y que las empresas puedan lograr esta concientización deben desarrollar productos y/o servicios más integrales, por integrales se refiere a que un producto además de la funcionalidad que ya tiene, aporte un valor agregado al cliente y con éste, se promuevan los conceptos tanto de capital social como de cultura de legalidad, de tal forma que se distinga a dicha empresa como socialmente responsable, a precios accesibles, para que la gente tenga la preferencia sobre aquellas empresas que no desarrollan este valor agregado.

Proyectos que incentiven la participación ciudadana

Si bien el gobierno tiene como tarea facilitar espacios y foros de expresión, las empresas también pueden realizarlo. La infraestructura con la que cuentan los grandes corporativos en Monterrey puede dar pie a que se creen proyectos que con el tiempo se conviertan en una tradición, donde las personas puedan aportar ideas en la redefinición de objetivos seguidos por el gobierno. Así mismo, la recreación familiar y la difusión de valores, pueden ser incorporados a dichas iniciativas. Aquí podrían caer algunas iniciativas citadas de Mockus. Una de las estrategias implementadas fue la llamada “vacunación” contra la violencia, la cual consistía en

un rito breve, asistido por un psiquiatra o un psicólogo preparado, así, las personas deseosas de “vacunarse” contra la violencia rememoraban la agresión sufrida y descargaban su sufrimiento mediante una descarga verbal o física contra un muñeco cuya cara tenía dibujados los rasgos del agresor. Otra estrategia fue invitar a la ciudadanía a participar en sesiones de trabajo sobre problemas específicos, a fin de que elaboraran su propia “Carta de civilidad”; también se invitó a los ciudadanos de las 20 localidades del Distrito Capital a participar activamente en la elaboración de cada “Plan de desarrollo local” (Mokcus, 2001) Ver Anexo 1.

Creación de Indicadores en Objetivos Específicos

Las iniciativas de las empresas a favor de la cultura de la legalidad y del acumulación de capital social, deben de estar bien tipificados, acotados y con ello que faciliten la creación de indicadores que midan el impacto esperado en los resultados, tras implementar dichas iniciativas. Los indicadores, pudiendo ser cualitativos o cuantitativos servirán para redefinir objetivos, seguir con el mismo planteamiento y así canalizar de mejor manera los recursos aportados.

Lazos de cooperación con stakeholders

Las empresas, por supuesto, no están solas en este camino de consolidación de una cultura de la legalidad en Monterrey, ni tampoco de hacer crecer la confianza en la ciudadanía. Por lo tanto los interesados deben de estar bien delimitados, saber cuál es su relación con la empresa, cómo mejorarla, qué esperar de ésta y fijar muy bien los objetivos que cada uno debe cumplir para que exista una verdadera cultura de la legalidad promovida por todos los ámbitos de la sociedad posibles.

Mejor comunicación e interacción con clientes

El conocimiento del cliente es una de las prioridades que las empresas deben tener, sin embargo no sólo se refiere esto a que se conozcan las necesidades materiales, sino también la situación social que se vive. De esta manera, al ser tomado en cuenta y de manera directa, será más probable que la idea de que una empresa se preocupa por la sociedad y en verdad implemente proyectos que consigan un valor agregado a sólo vender sus productos y/o servicios es más probable que el consumidor se identifique con dicha empresa y por tanto comience un proceso de lealtad y con ello se consolide una reputación adicional y fortalecida de la empresa.

4. Conclusiones

A manera de concluir el resultado que arrojan todo los métodos utilizados a lo largo del proyecto de investigación, se infiere que la cultura de la legalidad llevada a cabo como proyectos dentro de los corporativos, pueden ser factibles de ser permeados en la sociedad, mediante mecanismos de acercamiento de éstas hacia las personas, por medio de la comunicación directa, y del estudio de sus necesidades no sólo materiales.

Es importante destacar la inserción del tema de capital social como eje principal de lo que se debe buscar establecer en la ciudad de Monterrey, es decir, de brindar los escenarios y las condiciones que los corporativos tengan a su mano, para poder lograr que las personas interactúen en un ambiente de convivencia, diálogo y apertura a la cultura de la legalidad, desencadenando consigo lazos de confianza que brindarán la oportunidad de tener líderes ciudadanos comprometidos con su comunidad.

Este ambiente hará que los corporativos mantengan un posicionamiento estable de su imagen como empresa, una sociedad más organizada y sana, harán que el desarrollo regional sea una consecuencia de esta combinación.

Finalmente, a manera de respuesta de las preguntas específicas de investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. Las empresas deben de tener un personal capacitado y exclusivo en la generación de proyectos de responsabilidad social, en específico a estos que buscan la cultura de la legalidad y capital social. Además, deben tener indicadores previamente descritos y probados, para la evaluación posterior a la implementación de los mismos. El clima laboral debe profesar los valores éticos que rigen a la empresa y la alineación de objetivos no debe perder nunca de vista las necesidades tanto dentro como fuera de la organización, es decir, sociales.
- b. El capital social es un concepto que embona perfectamente y que, de hecho, refuerza las iniciativas de responsabilidad social de las empresas, además de ser muy requerido en cualquier comunidad, debido a los lazos de confianza y de participación que éste implica.

- c. Las consecuencias económicas y sociales que derivarían de la generación y acumulación de capital social son muy importantes, aunque a veces tomadas con incredulidad. La capacidad de los ciudadanos en organizarse, las redes sociales que de ello deriven y la confianza para cuidarse unos con otros de las situaciones que los pongan en peligro, mantiene la posibilidad de una sociedad más ordenada, más participativa, que redituará en paz y tranquilidad, situaciones imperantes para que exista inversión tanto nacional como extranjera de empresas en la comunidad.
- d. Se ha visto que sí existe una relación entre capital social y cultura de la legalidad, ya que una complementa perfectamente a la otra. Si la gente está interesada en participar, la necesidad de interactuar es obvia, y el establecimiento de lazos, conforman a la larga, redes comunitarias organizadas que buscan el cumplimiento del orden y de las buenas prácticas: la legalidad.

4.2 Reflexiones Generales

A lo largo de este proyecto de investigación se abordaron temáticas que están actualmente surgiendo dentro de la responsabilidad social de los corporativos en la ciudad de Monterrey y su zona metropolitana, con la intención de incentivar la cultura de la legalidad primeramente en sus empleados, y después en la sociedad.

Los métodos pertenecientes a la Prospectiva Estratégica y a la Planeación Estratégica permitieron una mejor organización y procesamiento de la información recabada a lo largo de la investigación, ello con el fin de ilustrar el futuro que, ya no sólo se espera, sino que se necesita, por parte de las empresas como agentes sociales.

Por medio de la matriz de análisis de interesados, se pudo conocer aún mejor quiénes son los actores involucrados con los corporativos que ejecutan proyectos de cultura de la legalidad en Monterrey, con lo cual se llega a la conclusión de que se debe de seguir con estas relaciones y aún más, con la finalidad de que exista una coordinación con los interesados en la persecución y concreción de objetivos. Mediante el diagrama causal se pudo entender con mayor precisión las causas que originan el por qué de los proyectos de cultura de la legalidad y hacia qué influyen para que esto devenga en una sociedad sana.

La matriz FODA con sus interacciones muestra los aspectos internos que las empresas deben aprovechar para poder contrarrestar las condiciones. Con el mapa estratégico se busca alinear objetivos a través de tres líneas que las empresas deben poner su atención en consolidar: la comunicación con la sociedad, los proyectos de capital social y los de cultura de la legalidad. Finalmente la generación de escenarios, ofreció la oportunidad de brindar estrategias que permiten guiar las actividades empresariales en la concreción de su planes sociales que aporten las condiciones para una sociedad más sana, al tiempo que se posicionan en el mercado.

Por otro lado, en una primera instancia se pensó en que los proyectos de responsabilidad social de las empresas, igualmente aquellos que involucran la temática de la cultura de la legalidad, servían como herramienta de posicionamiento en el mercado, y aunque esta inferencia se comprobó, se descubrió que no sólo es ésta la motivación de las empresas en incursionar en temas sociales. Existe una preocupación latente por mejorar el Estado de Derecho, desde sus posibilidades como ente privado. Sin embargo, las empresas tienen capital humano que a su vez es parte de la sociedad civil, por lo que, el permear las actividades de la empresa al plano social, es una faceta que las empresas están dispuestas a adoptar, al momento de consolidar sus negocios en un clima de inseguridad, que buscan resarcir con prácticas encaminadas a la legalidad.

Si es que las empresas apuestan de lleno a invertir más recursos en la promoción de la cultura de la legalidad, las personas por tanto tendrán más facilidad en sentirse con la necesidad de saber cuáles son las reglas del juego y saber qué posición juegan dentro de la sociedad. Esto hará que surja la necesidad de involucramiento por parte de las personas en la exigencia y compromiso de promover un Estado de Derecho. De igual manera, la interacción de la sociedad, generación de líderes capaces de organizar a grupos de personas con el fin de alcanzar sus objetivos, pero al mismo tiempo consolidando lazos de confianza, es decir, capital social.

Hoy más que nunca la tarea de las empresas en lo que refiere a la incursión de temáticas sociales, es de vital importancia, y más cuando existen condiciones que pueden vulnerar tanto la situación económica interna, como la social externa. La sostenibilidad pasa entonces a formar parte del nuevo vocabulario que las empresas adoptan hoy en día, con el fin de afirmar su compromiso a futuro no sólo consigo mismas, sino con su entorno, en un ciclo ganar-ganar.

El valor agregado que este proyecto de tesina tiene consigo al ver concretada su elaboración, es la de proponer que el concepto de capital social sea aún más tomado en cuenta e incorporado en todos los niveles, desde el académico, empresarial, gubernamental, etc., debido a que representa un apalancamiento poderoso, si se toma debidamente con la seriedad que requiere, mediante la implementación de proyectos que incentiven la confianza entre las personas de cualesquier comunidad, no existirá sino resultados positivos en todos los niveles: políticos, sociales, culturales, económicos y más.

Tres sugerencias de investigaciones a futuro, que se vislumbran a partir de este trabajo de investigación, tienen que ver en primer lugar con el papel de las PyME's en esta labor de promover una cultura de legalidad; y en segundo lugar, si es que estos proyectos siguen su curso, realizar el estudio cuantitativo de ganancias derivadas por los mismos, es decir, cuál es su verdadera aporte tanto económico y como percepción de la sociedad, para la empresa, el hecho de realizar estos proyectos. Por último, otra propuesta de investigación surgida de esta tesina, es la de realizar la implementación del concepto de capital social en la empresas dentro de sus proyectos de responsabilidad social corporativa.

La finalidad de esta tesina mantiene la idea de aportar valor agregado al público en general, sobre los temas tratados, sin embargo con especial énfasis a los empresarios y directivos de corporativos que desean ver más allá de los proyectos de cultura de legalidad que están comienzan a realizar. Algunas de las limitantes en la concreción de lo que se plantea en esta tesina, tiene que ver con la incredulidad de los empresarios en la incorporación de estos temas, ya no sólo dentro de sus empresas, sino al exterior, debido a que pueden pensar que son temas que no son competentes al sector privado. Es un asunto de persuasión y trabajos como éste pueden dar pie a una apertura de ideas e iniciativas, detonadoras de desarrollo regional.

4.3 Reflexiones Personales

La Prospectiva Estratégica es una disciplina que me dejó gratos y muy valiosos conocimientos, ya no sólo de temáticas referentes a ésta, sino al mundo, debido a la manera en la que se desarrolla la capacidad de análisis holístico de los distintos problemas que cotidianamente enfrentamos como individuos en una sociedad compleja. Asimismo, la Planeación Estratégica complementó muy bien, en este sentido, el diagnóstico que compete a cualquier organización, ya

sea público o privada, en la persecución de objetivos y en la congruencia que ésta debe tener desde sus cimientos para poder tener el éxito deseado.

La experiencia de realizar esta tesina me permitió primero que nada aplicar no sólo los conocimientos que la maestría me brindó a lo largo de dos años, sino también en las habilidades que desarrollé en años escolares anteriores. La capacidad de organización fue también un punto muy importante, no se puede realizar nada sin la repartición del tiempo necesaria para lograr los cometidos.

Principal fue el agrado de haber podido entrevistar a ocho personas que están comprometidas, desde su trinchera, a que exista un clima social mejor. Todas sus opiniones y todas sus experiencias, en lo poco que duró cada entrevista - porque para mí fue poco -, me hizo ver que existen voluntades que no deben ser perdidas, sino al contrario, deben sumarse para conseguir lo que, yo creo, todos queremos, un mejor Monterrey, Nuevo León, en fin, todo México.

La Prospectiva Estratégica me formó como una nueva maestra, pero más que nada como una mejor ciudadana, mejor profesionista y sobre todo como un mejor ser humano.

Referencias Bibliográficas

- AFP (2012). Nuevo León: Más de 1600 muertos dejó violencia en 2011. [Documento WWW]. Recuperado el día 8 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.vanguardia.com.mx/nuevoleonmasde1600muertosdejovienciaen2011-1227924.html>
- Asociación de Fundaciones Empresariales (2010). Artículo de interés: creando valor compartido, M. Porter y M. Kramer. [Documento WWW] Recuperado el día 20 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.afecolombia.org/es/noticiasyevenos/101-articulo-de-interes-creando-valor-compartido-m-porter-y-m-kramer>
- Baena, G. (2004). “Prospectiva Política: Guía para su comprensión y práctica”. [Documento PDF]. Recuperado el día 14 de agosto de 2011, en el sitio: ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/...prospectivapoliticia/.../completo
- Benavides, M. (2012) Entrevista. Realizada por Dunyazath Salazar el día 29 de febrero de 2012, en la ciudad de San Pedro, Garza García, Nuevo León.
- Bevort, A. (2007). El capital social y las teorías sociológicas: Breve historia intelectual del capital social. [Documento PDF]. Recuperado el día 15 de junio de 2011. Disponible en: www.eustat.es/document/datos/CV07_02.pdf
- Bigne-Alcañiz, E. & Currás-Pérez, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? el papel de la identificación del consumidor con la empresa. Revista: Universia Business Review. Pp. 10 -23. Tercer Trimestre de 2008. [Documento PDF] Recuperado el día 15 de enero de 2012. Disponible en: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0032008010.pdf
- Castellanos, E. (2009). La cultura de la legalidad como política pública, hacia una cultura democrática del derecho positivo mexicano. [Documento PDF] Recuperado el día 6 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Noticias/NoticiasOJN/CulturaLegalidad/LA%20CULTURA%20DE%20LA%20LEGALIDAD.pdf>
- Castillo, I. (2011). La cultura de la Legalidad, desde el enfoque de la Sociología Jurídica. [Documento PDF]. Recuperado el día 15 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.ordenjuridico.gob.mx/Noticias/NoticiasOJN/VariosOJN/Ensayo_Cult/documentos/CultLega.pdf
- CCINLAC (2011). Acerca. [Documento WWW] Recuperado el día 26 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.ccinlac.org.mx/acerca/>

- CEMEX (2012). Desarrollo sustentable. [Documento WWW]. Recuperado el día 6 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentable.aspx>
- Cobas, E. (2012) Entrevista. Realizada por Dunyazath Salazar el día 6 de marzo de 2012, en la ciudad de San Pedro, Garza García, Nuevo León.
- Cornejo, C. (2003). Capital Social y Competitividad. [Documento PDF]. Recuperado el día 20 de junio de 2011. Disponible en: <http://www.caf.com/attach/17/default/capitalsocial-5.pdf>
- Crespo, P. et al. (2007). Empoderamiento: conceptos y orientaciones. [Documento PDF]. Recuperado el día 29 de enero de 2012. Disponible en: www.asocam.org/biblioteca/ASO_RA_Empoderamiento.pdf
- Crónica Intercampus (2011). Líderes ciudadanos llaman a recuperar la legalidad y los valores. [Documento WWW]. Recuperado el día 20 de enero de 2012. Disponible en: http://www.itesm.mx/cronicaintercampus/no_125/academica_sec_2.html
- Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? [Documento PDF]. Recuperado el día 8 de junio de 2011. Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/4885/P4885.xml&xsl=/dds/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
- El Economista. (2011). Empresarios deben contribuir a la legalidad. [Documento WWW] Recuperado el día 2 de febrero de 2012. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/organismos-empresariales/2011/09/21/empresarios-deben-contribuir-legalidad>
- Elosúa, A. (2012) Entrevista. Realizada por Dunyazath Salazar el día 1 de marzo de 2012, en la ciudad de San Pedro, Garza García, Nuevo León.
- Estado de Derecho y Cultura de la Legalidad (2011). Conferencia presentada en taller para medios de comunicación CCINLAC.
- Estrada, J. (2011). La ola de violencia causa una decena de muertos en Nuevo León. [Documento WWW] Recuperado el día 15 de marzo de 2012. Disponible en: <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/07/26/la-ola-de-violencia-causa-una-decena-de-muertos-en-nuevo-leon>
- Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León (2010). Encuesta sobre cultura ciudadana. Aplicada en el Área Metropolitana de Monterrey.
- Facultad Libre de Derecho de Monterrey (2010). Derechos, leyes y cultura de la legalidad, investigación cuantitativa organizado por Ccinlac y las universidades de Nuevo León. Coordinadores del estudio: Iván de la Garza y Gabriela Salazar.

- FEMSA (2009). Historia Corporativa. [Documento WWW]. Recuperado el día 6 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.femsa.com/es/about/history/>
- Fernández, C. (2012) Entrevista. Realizada por Dunyazath Salazar el día 2 de marzo de 2012, en la ciudad de San Pedro, Garza García, Nuevo León.
- Fonteneau, G. (2003). Responsabilidad Social Corporativa: Previendo sus Implicaciones Sociales. [Documento PDF]. Recuperado el día 15 de agosto de 2011. Disponible en: <http://www.jussemer.org/Inicio/Resources/RSCimplicacionessoc.pdf>
- Gobierno Federal Mexicano (2007). Plan Nacional de Desarrollo: eje 1, estado de derecho y seguridad. [Documento PDF] Recuperado el día 6 de febrero de 2012. Disponible en: (http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje1_Estado_de_Derecho_y_Seguridad/1_6_Cultura_de_la_Legalidad.pdf)
- Godet, M. (1999). "The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls" [PDF Document]. Retrieved on August 13th, 2011, from: en.lapropective.fr/dyn/anglais/articles/art_of_scenarios.pdf
- Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. [Documento PDF]. Recuperado el día 6 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>
- Godson, R. (2000). Guía para desarrollar una cultura de la legalidad. [Documento PDF] Recuperado el día 28 de enero de 2012. Disponible en: <http://www.programaanticorrupcion.gob.mx/2011/CURSO%20CULTURA%20LEGALIDAD/Guia%20para%20construir%20una%20CL.pdf>
- Gómez et. al (s.f.). Habermas: Intervención Social y Política Social. [Documento PDF]. Recuperado el día 8 de marzo de 2012. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/9617/1/Habermas.pdf>
- González, O. (2011). Pymes generan 72% del empleo en México. [Documento WWW] Recuperado el día 11 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/64360.html>
- GRUMA (2012). Filosofía corporativa. [Documento WWW]. Recuperado el día 6 de marzo de 2012. Disponible en: http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca_estrategia_corp.asp
- Guajardo Suárez, Roberto.(1941). Aumento del Capital Social en las Sociedades Anónimas. Revista de Ciencias Sociales. Escuela Libre de Derecho. México, D.F.
- ISO. (2010). ISO 26000 visión general del proyecto. [Documento PDF]. Recuperado el día 4 de enero de 2012. Disponible en: www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

- Kliksberg, B & Tomassini, L. (2000). *Capital Social y Cultura: Claves Estratégicas para el Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Buenos Aires, Argentina.
- López, D. (2012) Entrevista. Realizada por Dunyazath Salazar el día 10 de abril de 2012, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.
- López-Cásares, H. (n.d.). Un viaje por el mundo de la Responsabilidad Social Corporativa. [Documento PDF]. Recuperado el día 15 de agosto de 2011. Disponible en: <http://www.usem.org.mx/ebiblioteca/index.php?mod=ebiblioteca&id=204>
- Lorenzelli, M. (2003). Capital social comunitario y gerencia social. [Documento PDF]. Recuperado el día 10 de enero de 2012. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047525.pdf>
- Lozano, J. (2010). Cultura de la legalidad y medios de comunicación. [Documento WWW] Recuperado el día 10 de marzo de 2012. Disponible en: [http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+ analisis/firma s/dr.+jose+carlos+lozano+rendon/op\(27oct10\)jclozano](http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+ analisis/firma s/dr.+jose+carlos+lozano+rendon/op(27oct10)jclozano)
- Martínez, D. (2007). La responsabilidad Social Empresarial, el papel de los gobiernos, los organismos multilaterales y las ONG's. [Documento PDF]. Universidad Anáhuac. Recuperado el día 15 de junio de 2011. Disponible en: <http://www.anahuac.mx/gof/documentos/pdfrse/dora.pdf>
- Martínez, Z. (2012). Apatía política en los jóvenes mexicanos. [Documento PDF] Recuperado el día 30 de abril de 2012, en: <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=o1k3%2FUNtSr4%3D&tabid=7616&mid=13046&language=en-US>
- Masini, E. (1993). *Why Future Studies?* Grau Saeal, London, England, Cap. 7.
- Meza, M. (n.d.). Cultura de la legalidad. [Documento WWW] Recuperado el día 2 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.revistanegocios.mx/cultura-de-la-legalidad>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2008) Lineamientos nacionales de política de la formación profesional. Lima, Perú. [Documento PDF]. Recuperado el día 28 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/Identificacion_actores.pdf
- Mojica, F. (2004). *Los estudios del futuro: linealidad vs pluralidad*. [Documento PDF]. Recuperado el día 14 de agosto de 2011, en el sitio: www.geocities.ws/martha_mmta/plan/art5.pdf

- Mockus, A. (2001). Cultura ciudadana, programa contra la violencia en Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1995-1997. [Documento PDF]. Recuperado el día 21 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.atracir.com.ar/cultura.pdf>
- Mojica, F. (1999). *Determinismo y Construcción del Futuro*. [Documento PDF]. Recuperado el día 13 de agosto de 2011, en el sitio: celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf
- MUCD (2009). Cultura de la legalidad en las empresas. [Documento WWW] Recuperado el día 7 de febrero de 2012. Disponible en: <http://mucd.org.mx/acerca-de/quienes-somos/Programas/356/legalidad-empresas>
- Norton & Kaplan (2004). Mapas estratégicos : cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Ed. Gestión. Barcelona, España.
- Observatorio de la Deuda en la Globalización. (2005). Responsabilidad social corporativa, ¿ética o es-tética? [Documento PDF]. Recuperado el día 2 de enero de 2012. Disponible en: www.odg.cat/documents/.../200501RSCEticaoEstetica_es.pdf
- Pastor, E. (2004). La participación ciudadana en el ámbito local, eje transversal del trabajo social comunitario. [Documento PDF]. Recuperado el día 10 de enero de 2012. Disponible en: rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5593/1/ALT_12_06.pdf
- Pérez, M. (2009). La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer? [Documento PDF]. Recuperado el día 31 de octubre de 2011. Disponible en: www.reddircom.org/textos/marielaperez.pdf
- Pérez, M. (2012) Entrevista. Realizada por Dunyazath Salazar el día 29 de febrero de 2012, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.
- Pérez, A. (2011). Estudio de la imagen de la responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros. [Documento PDF]. Recuperado el día 12 de enero de 2012. Disponible en: http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/36868/3de5.APRcap3_cap4.pdf?sequence=4
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology. [PDF Document]. Retrieved on January 2nd, 2012. Available in: www.soc.washington.edu/users/.../Portes.pdf
- Rivera, E. (2012) Entrevista. Realizada por Dunyazath Salazar el día 9 de marzo de 2012, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.
- Ruiz, H. & Monroy, G. (2005). Evolución de la Planeación Estratégica en la empresa. [Documento PDF]. Recuperado el día 20 de marzo de 2012. Disponible en: http://www.centrogeo.org.mx/curriculum/GermanMonroy/pdf/evolucion_de_la_planeacion_strat_en_la_empre_una_version.pdf

- Ruiz, J. (2011). Estado de Derecho y cultura de la legalidad. [Documento WWW] Recuperado el día 21 de febrero. Documento proporcionado directamente por el autor.
- Salazar, P. (2006). Democracia y cultura de la legalidad. [Documento PDF]. Recuperado el día 21 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.ife.org.mx/docs/Internet/Biblioteca_Virtual_DECEYEC/deceyec_DECEYEC/docs_estaticos/cuadernos_divulgacion/cuaderno25.pdf
- Sauca, J. M. (2010). Cultura de la Legalidad. Bosquejo de exploraciones conceptuales y metodológicas. Revista Parlamentaria de la Asamblea de Madrid. p. 11-27. [Documento PDF]. Recuperado el día 18 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.asambleamadrid.es/Resources/Ficheros/C7/Revista%20Asamblea/Revista%20Asamblea/REVISTA%20ASAMBLEA%2022.pdf>
- Sparkes, R. (2008). Socially Responsible Investment. From: Handbook of Finance. DOI: 10.1002/9780470404324.hof002014. [WWW Document]. Retrieved on January 2nd, 2012. Available in: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470404324.hof002014/full>
- Sterman, J. (2000). Business Dynamics. Ed. McGraw-Hill Higher Education. Estados Unidos de Norteamérica.
- Transparencia Mexicana. (2011). Comunicado de prensa presentación de los resultados del índice de percepción de la corrupción 2011 transparencia mexicana. [Documento PDF]. Recuperado el 22 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/IPC2011/01_IP_2011_Comunicado_de_prensa.pdf
- Transparencia Mexicana (2011). Índice nacional de corrupción y buen gobierno. [Documento PDF]. Recuperado el día 9 de marzo de 2012. Disponible en: http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/INCBG/2010/1_InformeejecutivoINCBG2010%209mayo2011.pdf
- Vares, A. (2012) Entrevista. Realizada por Dunyazath Salazar el día 9 de marzo de 2012, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Anexo 1. Acciones y resultados de la prevención y el control de la violencia por la Alcaldía Mayor de Bogotá, 1995-1997. Fuente: Elaboración propia, 2012..

ACCIÓN	CAMBIOS DESEADOS	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Tarjetas Ciudadanas	Que unos ciudadanos regularan el comportamiento de otros de manera pacífica.	Tarjetas con un lado rojo y otro blanco. El lado blanco muestra una mano cuyo dedo pulgar está extendido hacia arriba. Una leyenda dice “Bogotá coqueta”. El lado rojo muestra una mano con el pulgar hacia abajo.	La cara roja fue utilizada con mayor frecuencia para censurar comportamientos indebidos por parte de peatones o de conductores de vehículos. También usaron la cara blanca con el pulgar hacia arriba quienes reconocieron o agradecieron comportamientos ciudadanos destacables o positivos. En algunas situaciones de conflicto, los sindicatos y las comunidades expresan su desaprobación usando grandes tarjetas con el dedo hacia abajo o haciendo el mismo gesto con la mano.
Ley Zanahoria	Reducción de las muertes violentas ocasionadas o facilitadas por el abuso del alcohol.	Se impuso el cierre de antros a la 1:00 am. Las propuestas televisivas a favor de un conductor designado, ayudó a fortalecer la regulación ejercida por los ciudadanos. Se mejoraron también el control en las vías en horas nocturnas y la aplicación de sanciones a los conductores embriagados, entre otras acciones.	En 1995, los homicidios con concentraciones detectables de alcohol en la sangre se redujeron en 9.5%. Las muertes en accidentes de tránsito en que alguna de las personas involucradas estaba embriagada disminuyeron 24.2%. En la Navidad de 1996 los homicidios bajaron en 26.7%. Y en 1997, en comparación con 1996, se redujeron en 15% los homicidios comunes y en 13% las muertes en accidentes de tránsito.
	Reducción del riesgo,	En 1996 se restringió el porte de	Los homicidios comunes mensuales se redujeron de 397 en 1995 a 291 en

<p>Plan de Desarme</p>	<p>desalentando las acciones de justicia por mano propia y promoviendo la confianza entre desconocidos.</p>	<p>armas y se reforzaron las medidas de control. Al final del período del gobierno, en el segundo semestre de 1997, se prohibió el porte.</p>	<p>1996. Después de la prohibición, las cifras fueron más contundentes: en comparación con los mismos meses del año anterior, se redujeron 30% en septiembre, 23% en octubre y 26% en noviembre.</p>
<p>Jornadas de “Vacunación Contra la Violencia”</p>	<p>Permitir el desahogo y la manifestación de ira, tristeza y frustración por malos tratos sufridos en la infancia o en otras épocas de la vida. Aumentar la sensibilidad de la sociedad en general. Ampliar la oferta de atención institucional.</p>	<p>La llamada “vacunación” contra la violencia consistía en un rito breve, asistido por un psiquiatra o un psicólogo preparado especialmente para ese fin, donde personas deseosas de “vacunarse” contra la violencia rememoraban la agresión sufrida y descargaban su sufrimiento mediante una descarga verbal o física contra un muñeco cuya cara tenía dibujados los rasgos del agresor.</p>	<p>Las personas tuvieron la oportunidad de desahogarse y de manifestar su ira y su dolor por el daño que otros les habían infligido en su infancia o en otra época de la vida. Las jornadas llamaron la atención del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y de la Sociedad Internacional para la Prevención del Abuso y la Negligencia hacia los Niños. Estas jornadas también tuvieron otros efectos. Por ejemplo, generaron una mayor integración entre instituciones que atienden a las víctimas de maltrato infantil y facilitaron un gran conocimiento de la oferta institucional de esta clase de servicios sociales.</p>
<p>Jornadas “Re” (conciliación) y solución pacífica de conflictos.</p>	<p>Uso del diálogo y de algunos recursos metodológicos para promover la resolución pacífica de los conflictos interpersonales.</p>	<p>Se pedía a las personas que invitaran a alguien con quien tuvieran un conflicto, y que le propusieran el camino más corto para resolverlo: el diálogo. Se definieron nueve puntos de la ciudad donde se enseñaba a resolver disputas. En ellos, comisarios</p>	<p>Armonía entre los ciudadanos.</p>

		de familia y personal de los centros de conciliación daban asesoría para ello.	
“Carta de civilidad” y “Semilleros de convivencia”	Una mayor conciencia social acerca de las reglas de convivencia y la importancia de cumplirlas, y una reforma del código de policía de Bogotá.	Se invitó a la ciudadanía a participar en sesiones de trabajo sobre problemas específicos, a fin de que elaboraran su propia “Carta de civilidad” como alternativa a la reforma del código de policía. A esas sesiones se les denominó “Semilleros de convivencia”.	Cerca de 18.000 personas participaron en 16 semilleros de cobertura distrital, 181 semilleros locales y 29 semilleros que atendieron problemas coyunturales o que se dieron de manera espontánea, fuera de la organización gubernamental. Al cabo de los dos años se habían recogido cerca de 30.000 iniciativas que fueron organizadas por una comisión redactora.
Concertar Para Planear con Participación	Promover la participación ciudadana en la planeación de la inversión pública, mediante la discusión abierta.	Esta descripción se referirá a dos aspectos: la planeación local y las obras con saldo pedagógico. <i>Planeación local:</i> se invitó a los ciudadanos de las 20 localidades del Distrito Capital a participar activamente en la elaboración de cada “Plan de desarrollo local”. <i>Obras con “saldo pedagógico”:</i> los integrantes de las Juntas de Acción Comunal ¹⁹ recibieron capacitación en contratación y planeación; mientras tanto, adelantaban un proyecto que	Se reguló la elaboración de los borradores de los planes de desarrollo locales y se adoptó una metodología para clasificar los proyectos de inversión presentados por las comunidades o sus organizaciones dentro de las seis prioridades del Plan “Formar Ciudad”. Se tuvieron en cuenta los incentivos de refuerzo financiero de la administración central para las localidades que acentuaran alguna o algunas de las prioridades.

		debía reflejar el reconocimiento de las necesidades de sus barrios. El proyecto debía ser de beneficio para la comunidad. Al final de la capacitación, los proyectos concursaron para la financiación del grupo de proyectos elegido.	
Eventos Culturales en el Espacio Público	Promover el regreso al espacio público del parque.	Se realizaron todo tipo de festivales musicales, con la intención de poner en marcha políticas sobre la tolerancia y convivencia.	En 1995, más de 100 bandas se inscribieron en “Rock al parque”; la asistencia en los dos días de concierto fue de 50.000 jóvenes. En 1996, 120.000 jóvenes escucharon 250 bandas; en 1997, 210.000 personas escucharon 82 bandas nacionales y 9 internacionales y “Rock al parque” montó espectáculos que en conjunto fueron reconocidos por algunos de los participantes como el festival de música rock más importante de América Latina.

Anexo 1. Acciones y resultados de la prevención y el control de la violencia por la Alcaldía Mayor de Bogotá, 1995-1997. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Anexo 2. Interacciones de la matriz FODA “Implementación de proyectos a favor de la cultura de la legalidad en la ciudad de Monterrey”. Fuente: Elaboración propia, 2012.

<p>¿Por qué las fortalezas superan a las debilidades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ADN de las empresas encaminadas a la cultura de la legalidad ✓ Conciencia de los beneficios que trae consigo la cultura de la legalidad. ✓ Capacitación a los empleados. ✓ La relación con <i>stakeholders</i> hace a las empresas más confiables. ✓ Necesidad de tener un departamento especializado en Responsabilidad Social.
<p>¿Cómo maximizar las fortalezas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuidad de capacitación a los empleados en pro de la cultura de la legalidad. ✓ Retroalimentación de los empleados acerca de los proyectos de cultura de la legalidad. ✓ Implementar indicadores del impacto que tienen los proyectos.
<p>¿Cómo minimizar las debilidades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear tareas específicas para quienes están a cargo de estos proyectos a favor de la cultura de la legalidad. ✓ Minimizar incongruencias de la empresa, mediante el reporte de resultados. ✓ Crear un departamento especial de RSC de no tenerlo. ✓ Redefinición de metas. ✓ Mayor inversión en cultura de la legalidad. ✓ Directivos deben predicar con el ejemplo.
<p>¿Cómo tomar ventaja de las oportunidades a través de las fortalezas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El liderazgo de las empresas es capaz de permear en la sociedad y lograr el acercamiento de ésta con gobierno. ✓ La relación con los <i>stakeholders</i> conlleva una generación y acumulación de capital social. ✓ Capacidad de convocatoria hacia la participación de la sociedad. ✓ Educación de la cultura de la legalidad en población joven en formación.
<p>¿Cómo corregir las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar la comunicación directa con la sociedad civil, informándola de las actividades realizadas. ✓ Corregir las prácticas que simulan una cultura de la legalidad que realmente no lo son. ✓ Implementar proyectos y programas de cultura de la legalidad como acción preventiva, sin necesidad de tomar acciones correctivas.
<p>¿Cómo pueden las fortalezas minimizar las amenazas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El convencimiento de las empresas por una cultura de la legalidad sustentará las condiciones básicas para un ambiente sano de negocios y de una sociedad sana en general. ✓ El liderazgo empresarial debe estar consciente de que no sólo tiene que influir en sus empleados, sino en el entorno en que se maneja la empresa. ✓ Los actos de responsabilidad social sientan las bases de

<p>¿Por qué las oportunidades minimizas las amenazas?</p>	<p>sostenibilidad de la empresa.</p> <p>✓ La cultura de la legalidad mantiene lazos de cooperación y de confianza vitales para la sociedad.</p>
	<p>✓ Las oportunidades que ofrece el entorno en la ciudad de Monterrey pueden servir en el apalancamiento de una mejor sociedad, más ordenada, más participativa, y con ello generar lazos de confianza y de liderazgo ciudadano, que se traduce en un acumulación de capital social indispensable para que exista una sociedad sana, alejada de actos de corrupción, comprometida con la denuncia de prácticas ilícitas y encaminada los valores sociales.</p>

Anexo 2. Interacciones de la matriz FODA “Implementación de proyectos a favor de la cultura de la legalidad en la ciudad de Monterrey”. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Anexo 3. Entrevistas con Expertos. Fuente: Elaboración propia, 2012.

Lic. Myrna Benavides

CEEAD

Entrevista realizada el 29 de febrero de 2012.

1.- ¿Cuál es su profesión y cómo se vincula con la cultura de la legalidad?

Soy licenciada en Derecho, egresada en 1995 del Tecnológico de Monterrey y he trabajado en distintas áreas de gobierno tanto en Hacienda, hasta Procuraduría de Justicia, mucho con las funciones administrativas de gobierno. Y todo esto hizo que me diera cuenta de todas las cosas que puedes hacer dentro de estas instituciones, pero al igual de todos los retos que existen, y muchas veces que el reto que uno percibe, la ciudadanía no alcanza a darse cuenta, ni el esfuerzo que se hace dentro de gobierno. Como que existe una ruptura de comunicación entre gobierno y sociedad. Entonces yo trabajé en gobierno hasta el 2003 y en el 2003 yo me salí como abogada particular, pero siempre me ha gustado mucho todo lo que involucra con la ciudadanía y el gobierno y su interacción; así como de las empresas y su relación con el propio gobierno. Y me topo con el CEEAD que tiene varios programas, entre ellos está el de cultura a la legalidad, otro es sobre educación jurídica, que lo que trata de hacer es realizar un diagnóstico de cómo se imparte el Derecho en las universidades en México, si son públicas, o son privadas, cuál es su infraestructura, cuántos alumnos tienen, etc. Otro de Universidades indígenas, que lo que trata de hacer es que las universidades indígenas puedan dar el brinco y puedan acceder a mayor y mejor infraestructura, a través de financiamientos y apoyo para el desarrollo de sus capacidades, que lo trabajamos en la Huasteca Potosina. El otro programa es el de reforma de justicia, que lo que trata de hacer es apoyar ya a los actores de este ramo, como capacitar a los fiscales. Y luego una parte de explicarle al ciudadano común y corriente, de lo que debe de aprender a valorar el sistema de justicia, aprender a exigirle al gobierno de justicia, etc., y por último está el programa de la cultura de la legalidad.

2.- Qué involucra la cultura de la legalidad?

La cultura de la legalidad involucra a empresas y a la ciudadanía en general; básicamente que el ciudadano se apropie del estado de Derecho. Que empezamos a sentir propio el entorno en el que nos desarrollamos. Entonces cultura de la legalidad lo empezamos a trabajar con estudiantes de derecho, hicimos un manual, entonces se hace un manual para estudiantes de derecho que se pilotea por un año y se capacita a profesores para que con este material enseñen la cultura de la legalidad. Hemos trabajado con otras asociaciones, por ejemplo con el CCINLAC, en conjunto con reporteros, periodistas, editores, para ver cómo pueden diseñar ellos acciones en pro de la cultura de la legalidad. Nosotros estamos empleando todas las herramientas posibles para hacer que la cultura de la legalidad llegue de manera efectiva a las personas; puedo pagar un spot televisivo, pero no necesariamente va a lograr el impacto ni el énfasis que yo deseo proyectar en las personas, convencer, por eso apostamos mucho por los talleres. Lo que hacemos es realizar un calendario de todo el año, estas fechas las hacemos circular a través de las redes sociales como facebook y

asociaciones civiles. Algunas personas pueden participar si así lo desean en línea en el taller.

Nosotros hacemos: los talleres, el manual, está basado en un modelo. Una cosa es lo que es la cultura de la legalidad y el estado de derecho y yo te digo que es pero no nada más te doy conceptos, porque lo más importante es que tú lo sepas identificar, no sólo que te aprendas la definición, sino entiéndela. Igual con cultura de la legalidad. Que empieces a detectar la ilegalidad que está normalizada, porque tú sabes que muchas cosas que no están bien, que son ilegales, pero lo metemos dentro de un proceso que lo hace parecer normal. Y luego, nos damos cuenta que cuando compramos un CD pirata, se refleja o repercute en muertes, corrupción, crimen organizado, y nos perdemos el lígüe entre la compra del disco, pero todo lo que viene después, porque lo hago yo porque pienso que no pasa nada y el otro piensa que tampoco pasa nada, y esas acciones chiquitas, nos traen los graves problemas de ilegalidad. Entonces es necesario asumir una responsabilidad individual, y ya que tienes los conceptos definidos e identificados, se debe complementar con el desarrollo de habilidades personales. Porque ahora podemos ver algo muy común, la gente ve y siente que el problema actual que se vive de violencia es demasiado grande, que ellos no pueden aportar nada para mejorarlo, que yo sí me porto bien, entonces no soy parte del problema, porque eso le corresponde al gobierno; que mi idea es la buena. Yo, primeramente como persona, tengo que entender que para poder desarrollar una cultura de la legalidad necesito saber que es necesario trabajar en equipo con los demás. Si yo creo que lo que yo pienso no impacta en nada, entonces jamás me voy a atrever a hacer algo en pro de la cultura de la legalidad; porque estamos muy acostumbrados a ver una figura de líder que me tenga que decir lo que debo de hacer. Pero de lo que se trata es de desarrollar liderazgo en cada uno de nosotros, entonces requiere de una disposición de desarrollar la capacidad de entender los problemas desde el punto de vista de los demás y no sólo del mío. Podemos decir que el gobierno está haciendo su trabajo súper mal, pero nunca nos ponemos a pensar todo lo que debe hacer gobierno para funcionar y dar resultados; igual pasa con los medios de comunicación, etc. Entonces ocurre que sólo se crean juicios de valor, y no un análisis del problema, entonces en los talleres después de hacer visible esta necesidad de desarrollar dicha habilidad de liderazgo, lo que se pide es que la gente se ponga a trabajar.

Entonces, el paradigma de “no puedo contribuir en nada” se rompe y por lo tanto las personas se dan cuenta ya sea empresas, organizaciones de otra índole o personas, ciudadanos, que si todos contribuimos en ese poquito tendremos grandes movimientos en la cultura de la legalidad. Si le dices a las personas que tienen que trabajar a favor de la cultura de la legalidad par a cambiar México difícilmente querrán animarse, pero si les dices qué pueden hacer en su entorno inmediato, se involucran más y de eso se trata y con eso desarrolla actividades en pro de la cultura de la legalidad, predica con el ejemplo, porque si no de nada sirve, y luego ya nadie te cree, es un trabajo difícil de hacer, pero no por ello se necesitan de mártires de la legalidad, si no de una involucramiento.

El concepto de la cultura de la legalidad sí es nuevo, pero en sí en la práctica es muy antiguo, prácticamente se puede decir que existe desde que hay leyes y no sólo leyes, sino normas o reglas, por ejemplo desde que se cazaba animales, quien había matado a la presa era quién tenía el derecho de cortar la carne, para que así ninguno se peleara y todos pudieran comer, por lo tanto es útil y sirve para un bien en

común. Esa actitud que tenemos acerca de las normas, es la cultura de la legalidad. En resumen es eso: qué valor le vemos a las normas a cumplir.

Cultura de la legalidad, desde que existe normas, ha ido evolucionando y que se ha planteado de diferentes formas, pues bueno, pero existen desde muchísimo tiempo; pero como hemos perdido el respeto por las normal de una forma gradual, porque existe ese pensamiento de que si existen leyes son para romperlas, o la actitud de que si sigues las reglas que tonto eres, mejor saltéatelas. es por ello que se habla de una cultura de la legalidad, para retomar esa conducta, esa disposición a acatar reglas y normas que sirven para el bien común.

3.- En cuanto al tema de la cultura de la legalidad, ¿cómo es que las empresas se interesaron por este tema?

Todas las instituciones, mal que bien, hacen algo a favor de la cultura de la legalidad, ya que todas tienen una serie de normas, que requieren ser cumplidas por las personas, y que las respeten. Lo que las empresas están realizando en pro de la cultura de la legalidad tiene que ver con el hecho de que ya se dieron cuenta de que existe una serie de beneficios a corto y largo plazo, sobre todo que les ha hecho recapacitar en que ellas mismas contribuyeron a la ilegalidad de cierta forma, por ejemplo en el comercio hay ilegalidad en el comercio, existen indicadores internacionales que ponen a México como un país en donde las empresas son más proclives al pago de mordidas y corruptelas, entonces las empresas están reconociendo que esta situación deteriora el estado de derecho. Las acciones que ya toman las están enfocando y complementando con unas otras, muchas ya tienen códigos de conducta y lo que ellas están haciendo es revisarlos, y los que no tienen pues los incorporan con modelos ya hechos. Pero no es sólo crearlos y publicarlos, ponerlos en un marco y que quién desee leerlos, sino complementarlos, entonces hay estrategias que deben de seguir para poder llegar a resultados más positivos. Pueden incidir en corrupción, pero eso a la larga les trae más gastos que beneficios, si se hubieran hecho las cosas legalmente. Entonces les implica un costo empezar a trabajar la cultura de la legalidad, podrán hacer menos negocio por un corto tiempo, pero están empezando a valorar, de que me sirve tener muchos negocios si estoy deteriorando el estado de derecho, lo que me ahorro y gano en un momento, lo gasto en actos de corrupción en otros lados por la ilegalidad, tengo que invertir en sistemas de seguridad, etc.

Por ejemplo puedo tener un changarrito en el que por querer operar más allá de las 12 de la noche cuando se deja de vender alcohol y al inspector de seguridad le doy una mordida, hago que las personas que se acerquen más tarde puedan promover la venta de droga, y se cree un círculo vicioso que a la larga me orille a cerrar mi propio negocio, por ejemplo. Y bueno no es algo que se pueda hacer de la noche a la mañana.

La gran ventaja de promover la cultura de la legalidad es que involucra a todos los sectores de la sociedad entonces la empresa si se pone la camiseta en cuanto a promover en su interior, no estará tampoco sola porque otros sectores de la sociedad también estarán comprometidos a fomentarla. Pero, las acciones que realizan las empresas, también permean en la misma sociedad entonces se hace un círculo virtuoso de la legalidad, para que no sea yo solo contra el mundo.

Si una empresa grande que tiene muchos empleados, y la empresa hace un planteamiento de la cultura de la legalidad, y lo realiza efectivamente, esos empleados realmente se ponen la camiseta de la cultura de la legalidad, entonces en el círculo social de cada uno de esos empleados se impregna esta legalidad. Hay que ser cuidadosos, porque si esto se aprende para camuflarse como prácticas que hacen parecer ser legales, pero en realidad no lo son entonces se está desvirtuando al concepto de la cultura de la legalidad, por uno que puede ser manipulable y sólo se dice de dientes para afuera, y también eso a la larga crea problemas de ilegalidad más agudos. Es como enseñarles a los demás a mentir. Es un mensaje nada más para quedar bien. Eso lo van a hacer en su casa, en el partido político al que pertenece, etc. Entonces quien se mete en este tema, debe de ir de lleno y convencido, para que esto no signifique solo en una moda, así igual debe pasar con las empresas.

Los compromisos que adquiere la empresa en materia de legalidad están inmersos dentro de la responsabilidad social corporativa, ya que no hay negocio que pueda operar sin que exista un estado de Derecho, que se pueda desenvolver con seguridad, sin que se sepan las reglas claras del juego.

Las compañías lo entienden perfectamente, para hacer negocios, necesito una sociedad sana. México en este tema tiene grandes crisis en el Estado de Derecho, hay muchas personas que afirman que es un estado fallido, yo no lo creo así, pero sí creo que existe una crisis severa, pero por nuestra culpa, ya que hemos abandonado mucho esta cultura de la legalidad y el estado de derecho que todos deberíamos de aplicar a nuestra vida diaria. Hay desconfianza en el gobierno, hay mucha ilegalidad en la ciudadanía, el índice de delitos ha aumentado, pero también son temas que hemos descuidado porque existen poca participación por parte de las personas en organizaciones como partidos políticos, comparado con otros países el nuestro está en lugares muy bajos de participación y de la comunicación entre gobierno y sociedad ni se diga, las asociaciones civiles que quieren hacer señalamientos también son descalificadas como convenencieras. Tampoco las asociaciones civiles tienen el respaldo de la sociedad en general, porque nos suelen ver con escepticismo.

4.- ¿Cuáles empresas reciben capacitación o asesoramiento del CEEAD?

Las empresas que se han interesado por la cultura de la legalidad son muy variadas, existen grandes corporativos como UCALLI, FEMSA, CEMEX, Cuauhtémoc Moctezuma, y tenemos negocios chiquitos, te puedo hablar de notarías, fábricas que están apropiándose de su entorno en cuanto a la cultura de la legalidad. Muchas están haciéndolas por su cuenta y otros reciben nuestra capacitación de talleres. Hasta a veces son los mismos empleados quienes se involucran directamente con nosotros.

5.- ¿Qué tipo de estrategias se les brindan para que estas empresas las ejecuten en materia de cultura de la legalidad?

También trabajamos con CCINLAC en el frente de la cultura de la legalidad, donde hacemos actividades cívicas, por ejemplo con FEMSA hace poco se realizó un taller. Hemos dado pláticas con ellos, pero el frente también hace otras acciones no sólo con empresas, también se hace con la Iglesia Católica, imprimimos un folleto para poder repartirlo entre las personas.

6.- ¿Considera que las empresas realizan este tipo de proyectos con fines de posicionamiento en la entidad y/o de imagen, o cuál es su razón primordial?

Claro, la imagen de las empresas se mejora y se re direcciona en un sentido muy positivo cuando realiza este tipo de acciones, porque ya no sólo como comprador sé qué producto le compro, sino también sé que esa empresa se preocupa porque yo esté bien, que le preocupe que exista un lugar para poder expresar mi opinión, o que mis derechos sean respetados, para mí esa empresa va a representar más que sólo el producto. Esa empresa ve por mí en cierta manera, y puede significar un catalizador de lo que yo hago en mi casa, por ejemplo. Es lo que representa para mí no sólo como producto, sino en cómo yo me desenvuelvo en el entorno social.

7- ¿Qué tendrían que realizar las empresas para poder conseguir que la cultura de la legalidad siguiera un camino ascendente en su permeabilidad dentro de la sociedad y asegurar así su consecución?

El reto que tienen las empresas para trabajar la cultura de la legalidad es el de destinar recursos y balancear esa inversión para que les retribuya en el futuro de una manera positiva. Cómo puedo pedirle a mi encargado que produce platos en la empresa, además promueva la cultura de la legalidad, y que luego saliendo de aquí conmigo en los grupos a los que va pueda transmitirlo. Tendrían que destinar recursos especiales en la cultura de la legalidad, hay que meterles capacitación, tiempo, proyectos, Yo les voy a decir a mis empleados para capacitarlos para que me retroalimenten y me digan sus impresiones acerca de ello, por lo que debo de escucharlos.

Entonces implica este tema toda una serie de factores, la comunicación interpersonal, confianza, congruencia, cooperación. Yo creo que no les está quedando opción, a las empresas en el buen sentido de la palabra, están viendo ya el valor que la cultura de la legalidad, saben que lo van a ver como cuesta arriba en un momento pero que después va a rendir frutos.

8.- Considera que los proyectos que promueven la cultura de la legalidad dan pie a un acumulación de capital social a largo plazo, ¿por qué?

La cultura de la legalidad de hecho crea capital social. Si todos empezamos a ver que las reglas están ahí para mi protección para generar el bien común para darme balance cuando yo estoy en una situación de desprotección tengo que entender que al otro también, entonces tengo que preocuparme para que ellos gocen de los mismos privilegios que yo.

Si yo quiero ser oídos entonces tengo que escuchar a los demás, por lo que al hacerlo esto me vuelve empático con las demás personas de mi entorno, por lo que me trae esto una satisfacción que se ve manifestado en la concordancia de metas y objetivos comunes, entonces la gente empieza a interactuaren el estado de derecho. y este debe de ser democrático y para ser democrático implica tolerancia, implica interacción, identificar objetivos comunes y seguirlos, objetivos divergentes y conciliar y eso es capital social y eso te ayuda a tomar decisiones y eso hace que las personas participe. Eso reconstruye definitivamente el tejido social. Entonces se

necesita de la interacción continua de las personas porque el estado de Derecho es como una bolsa de agua que puede moldearse y necesita de decisiones y participación para que se mantenga en equilibrio.

Cultura de la legalidad no significa conocer todas las leyes ni defender todas las causas, por lo que debes de confiar en que cada sector de la sociedad hará su parte, entonces descansas en ellos, ya que ninguno puede ser el paladín de la justicia. Lo empiezas a ver como un todo. Si desconfiamos el capital social se va al traste y la confianza se disminuye.

Dra. Mariela Pérez.
Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey.
Entrevista realizada el día 29 de febrero de 2012.

1.- ¿Cuál es su profesión y cómo se vincula ésta con el tema de la responsabilidad social corporativa?

Bueno, estudié la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, por la Universidad Regiomontana y también una licenciatura en Letras Españolas de aquí del Tecnológico de Monterrey. Luego hice una maestría en Ciencias con especialidad en Comunicación y otra en Formación y Capacitación de Recursos Humanos. Y cómo se vincula el concepto de responsabilidad social corporativa con lo que he hecho, bueno pues he sido consultora en comunicación e imagen, y he realizado varias investigaciones referentes al tema.

2.- ¿Considera que el manejo de temas de responsabilidad social en las empresas son meramente por imagen?

No se puede decir que meramente de imagen, porque si las considerarías así les quitas todo el valor y yo creo que ya llegamos a una evolución en donde las empresas ya se dieron cuenta de que no pueden manejarla sólo como pantalla sino que debe haber algo detrás y tienen que hacer algo porque si no tienen esa licencia para operar pierden credibilidad, pero de que le ayuda a la imagen le ayuda, sin ninguna duda. En muchas empresas en el área social es manejada por el área de Relaciones Públicas, no te vayas muy lejos el Tecnológico de Monterrey que tiene su sello distintivo de empresas socialmente responsable, y quien lo maneja es una asistente de Jorge Lozano, director de Asuntos Estudiantiles. ¿Dónde está la responsabilidad social? ¿Quién la maneja? Es un poco paradójico si tienen que hacer acciones pero existen algunas empresas en Monterrey que tiene el área encargada de la responsabilidad social corporativa en un departamento que no tienen nada que ver, y que no va a ayudarle a la empresa como debería.

3.- ¿Cómo pueden darse cuenta las empresas de que necesitan un grupo más enfocado o especializado en responsabilidad social corporativa?

No es cuestión de que vayas a tener una fórmula mágica para que se den cuenta, yo considero que es con el tiempo que va a ir creciendo esta cultura de la responsabilidad social, es cuando las empresas han empezado a despertar y se empiezan a dar cuenta también cuando los encargados de comunicación y otras áreas empiezan a comprender el vínculo que existe entre responsabilidad social con la

reputación de la empresa. Porque la reputación de una empresa es lo que ahorita da más pie a que existan recursos, inversiones, mejor capital humano, mejores alianzas, mejor posicionamiento donde tú quieras, más ventajas de todo tipo. Entonces empiezan a voltear a ver que la responsabilidad social sí tiene consecuencias que reditúan en su utilidad final.

4.- ¿Cómo estima usted la forma en la que ve el ciudadano regio las prácticas de responsabilidad social de las empresas?

Mira no tengo ninguna referencia, pero considero que aún no ha penetrado este concepto en parte de la población en general, sólo una parte de las personas que están familiarizadas, como catedráticos o académicos, estudiantes en parte. Todavía no se maneja con la importancia que debería, eso pienso que está ocurriendo.

5.- ¿Cómo influye el modo en que comunica la empresa a sus empleados y a la sociedad en general, lo que realizan las empresas en cuanto a responsabilidad social se refiere?

Está pasando un fenómeno impresionante, de 2007 a ahora las redes sociales están generando una apertura y confianza en la manera de comunicarse, antes las empresas eran muy verticales, muy asimétrica, la empresa sólo comunicaba lo que le daba su gana y como que todo los de acá ni cuestionábamos, ni nada. Todos los que tenemos acceso a internet, opinamos, intercambiamos información, entonces todo lo que va en comunicación horizontal, las redes empiezan a ser un elemento a empujar a la empresa a comportarse bien. El centro de la información también la tenemos en parte nosotros, ya todos los que usamos internet podemos decirle a la empresa, y criticarle, entonces está cambiando en muy poco tiempo el modelo de comunicación. Nosotros (me refiero a los usuarios) estamos más participativos, tenemos la manera de participar, todos lo pueden leer, está ocasionando cambios interesantes.

6.- ¿Qué tanto considera usted que las acciones sociales de las empresas impactan en el hecho de vender sus productos y posicionarse entre el público?

No todos los consumidores se pueden considerar de la misma manera, aunque sea el mismo producto, porque como te dije sólo los que manejamos ese tipo de conceptos podemos optar por comprar o no según las acciones que las empresas realizan, por ejemplo que cuidan el medio ambiente, porque todavía no está tan extendido. El concepto de responsabilidad social corporativa está impactando a un nicho de población porque no está totalmente diseminado, tampoco de la cultura de legalidad. Digo, a lo mejor sabemos lo que está bien y lo que está mal, pero ya sabes que México está posicionado como un país altamente corrupto, entonces yo te diría que sí impacta pero sólo a aquel grupo de personas que más o menos tiene noción del concepto y que está informado de lo que hacen las empresas en este caso.

7.- Existe un interés incipiente en la promoción de la cultura de la legalidad, ¿considera que éste puede ser un elemento dentro de la responsabilidad social corporativa que pueda ser factor clave con el compromiso social a largo plazo?

El concepto de RS no está bien definido, sólo como lo que sea es bueno, entonces se ha desvirtuado, como actos que se notan en un momento y ya, sí empieza

a haber proyectos de largo plazo, pero bueno, también se dan mucho los que nada más sirven para hacer acto de presencia. Pero definitivamente sí existe este impulso por la cultura de la legalidad y se refuerza con el tiempo, entonces sí es un elemento que no sólo quedó como moda sino como algo que permanece a través del tiempo.

8.- ¿Qué tipo de empresas son por lo general creadoras de proyectos de responsabilidad social?

FEMSA, en cigarrera, CEMEX, son grandes empresas, multinacionales, transnacionales o nacionales, BBVA, etc., porque provienen de países donde la responsabilidad social es un concepto de operación fundamental para las empresas, y la cultura de la legalidad también, si no eres así no puedes operar. O son empresas como las mexicanas CEMEX, BIMBO, que tienen que operar así en otros países, porque sino desaparecen y no pueden competir, el propio mercado va exigiendo que estas empresas sean socialmente responsables y desarrollen programas reales, pero tenemos otros sectores donde es impresionante en la comunicación por ejemplo como monopolio, realizan también actos de responsabilidad social corporativa pero son realmente asistenciales, la mayoría.

9.- Considera que los proyectos que promueven la cultura de la legalidad podrían dar pie a un acumulación de capital social a largo plazo, ¿por qué?

Sí. Obviamente sí generan capital social, porque estos proyectos los que son reales de responsabilidad social es lo que contribuye en la relación que tienen con todos sus grupos de interés al mejorar la relación genera ese vínculo y ese capital que a la larga va a enriquecer a todos los involucrados.

10.- ¿Cómo se pueden clasificar o subdividir estos grupos de interés?

Son múltiples tienes de todo tipo de grupos por eso otra estrategia es identificar todas tus *stakeholders* pero no sólo identificarlos, sino realizar proyectos por cada uno de ellos en base a qué tan lejos están o qué tan cerca, cómo se genera el vínculo, cómo impacto a estos *stakeholders* y cómo ellos me impactan a mí como empresa. Entonces a cada grupo desarrollo una manera de relacionarme, por ejemplo los empleados porque ha cambiado el modelo de la empresa, antes la empresa hacia lo que quería con ellos, pocas empresas eran consideradas con sus empleados a principios del siglo XX, con aquella excepción de algunas empresas en las que sus líderes tienen una sólida moral de ayudar a los demás, muy humanos o sea la religión es otro factor que influye, como FEMSA en 1890 y para principios de siglo en 1916 ya tenían beneficios para sus trabajadores, de qué manera se daba servicio médico, casa, muy paternalistas y eso genera lazos de confianza entre empresarios por lo general pertenecen a la USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos) y son muy católicos, provienen de muchos valores religiosos muy fuertes y algunos de ellos por ejemplo el fundador de BIMBO, no le gustaba dar publicidad antes de lo que hacen pero muy discreto y hace muchas obras por sus principios religiosos, por eso tienen en sus orígenes esa conducta antes de que lo marque el mercado, ya lo tienen como individuos sabían que eso les iba a dar un plus, porque verdaderamente creen y van a ayudar a su comunidad y empleados y eso sin darse cuenta les trae como consecuencia un bienestar a la empresa.

Y luego te encuentras a empresas como CEMEX 1906 y no tenía en sus orígenes ese tema, cuándo se monta en el carrito de la RSC cuando el mercado lo demanda y se da cuenta de los efectos benéficos, de hecho su primera misión la declara en 1995 y en 1996, la publica. No es que no la tuviera es que no la habían hecho pública, CEMEX yo la califico como estratégica cuando sabe que eso le da beneficios pues lo retoma. Entonces el comportamiento de la cultura de la legalidad ya están viendo que esto les va a dar beneficios, mejorar su relación tener unos vínculos más establecidos con los grupos, pero lo que deberían de hacer es eso, precisar milimétricamente el carácter y la relación que tienen sus *stakeholders* con la empresa.

Ahora, las empresas más grandes, son por lo general las que más contaminan, o las que más tiene impacto en todo el entorno social donde se desenvuelven, así mismo, por ese impacto que generan en contra de la salud, por ejemplo la BAT (British American Tobacco), son las que más realizan obras de responsabilidad social corporativa, como el caso de CEMEX en los noventas con cómo dejaron algunos cerros de la ciudad... Finalmente hay algo paradójico no se sabe con precisión si se hace responsabilidad social corporativa porque se tiene más dinero o se tiene más dinero por la responsabilidad social, eso podría tener un nicho de oportunidad en cuanto a la medición o el análisis dentro de las empresas de cómo impacta, es decir, de cuánto realmente ganan a raíz de las labores de responsabilidad social.

11.- ¿Cómo cree o visualiza el desarrollo de la Responsabilidad Social de las empresas en Monterrey?

Yo pienso que sí hay una tendencia en cuanto a que más y más empresas se van a sumar a esta iniciativa, porque esto les sirve a las empresas y ya se están dando cuenta que sí generan muchos beneficios para negociar, para retener talento, inversión, tener participación de mercado, confianza, credibilidad, es un medio para lograr un fin.

Arq. Antonio Elosúa

Ucalli

Entrevista realizada el día 1 de marzo de 2012.

1.- ¿Cuál es su profesión y en la empresa cómo se vincula con la cultura de la legalidad?

Bueno soy arquitecto, pero más que mi profesión, lo que me vincula con la cultura de la legalidad es que yo vengo de una familia humanista. Mi padre fue fundador junto con Eugenio Garza Sada del Tecnológico de Monterrey también del PAN club sembrado res de la amistad, era un hombre muy comprometido. Pero lo que a mi me ayudó bastante fue estar en los scouts para estar motivado con los problemas de la comunidad, porque me enseñaron a ver la responsabilidad ciudadana, gracias a ellos he salvado 3 vidas: a un electrocutado, una niña que parecía estar ahogada y a alguien que se estaba ahogando. Y también a estar atentos al medio ambiente, hacíamos labor ciudadana y esos movimientos se han disminuido pero yo conozco a muchas personas que aún siguen preocupadas.

2.- ¿Cómo es que pensó en fundar la organización Líderes Ciudadanos?

La cultura en Monterrey se distinguió desde sus inicios por ser honrada, de valores, no había corrupción como hay ahora, trabajadora, puntual. Ahí me nace la preocupación de por qué habíamos perdido eso, esa cultura, entonces lo que hice fue juntar las escuelas de derecho de nuevo león, yo le llamaba que no teníamos un estado de Derecho de a de veras porque no pasaba nada, hay reglamentos pero de ficción. Veíamos que los chicos compraban discos pirata, o dar una mordida para acelerar un proceso, ene esas juntas dije por que no hacemos una investigación para ver cual es el problema, entonces formamos 6 mesas diferentes: la familia, las escuelas trabajo, medios de comunicación, servicios de gobierno y lo que son leyes y reglamentos. Luego tuvimos el primer encuentro de Líderes Ciudadanos, porque yo pensé que si queremos un cambio rápido se necesita multiplicar. Hay que pensar que la culpa ya no es sólo del gobierno, la culpa es de todos y la respuesta y la solución debemos ser todos.

3.- ¿Qué otros sectores de la sociedad están comprometidos en esta promoción de la cultura de la legalidad?

Aquí nos apoyamos mucho con las universidades para poder realizar proyectos e investigaciones que nos hagan entender el problema de la falta de cultura de al legalidad en Monterrey. La Universidad Regiomontana está encargada del tema de la familia, está haciendo paneles con padres e hijos donde ahí ven a ver cuáles son las reglas de la casa si está funcionando o no, esa es una; la Metropolitana está realizando una investigación socio económica para ver por qué cada nivel tiene diferente problemática, donde por ejemplo hay una donde sus hijos al salir de la calle empiezan por entrarle a la droga y después los matan. En el trabajo nos encontramos algo muy grave que pensamos que la corrupción está entre empresas y gobierno y hay más corrupción entre empresas y empresas. Se formó un grupo para un evento con 250 empresarios, donde se les planteó la problemática y los ejemplos que podían realizan dentro de sus empresas para comenzar a permear lo que es la cultura de la legalidad, por ejemplo estuvieron CEMEX, FEMSA, Ucalli, CFE, GRUMA.

4.- ¿Qué papel juega la educación en pro de la cultura de la legalidad?

En la cuestión de la educación, los niños no conocen ni el reglamento de la escuela, así que ¿cómo esperamos que un joven salga de la escuela y respete las reglas de la ciudad?. En el Tecnológico de Monterrey hicimos una guía para padres de familia y alumnos, y esta guía fue repartida en 20 escuelas públicas, como experimento, y tuvimos mucho éxito, tanto así que quieren que se emplee esta guía en todas las escuelas.

Yo creo que la educación es fundamental. La educación, su objetivo es crear buenos ciudadanos, si no existe un ciudadano atrás de un profesionista, de nada sirve, porque no contribuye con su comunidad. Si ese hombre es corrupto entonces de nada va a servir.

5.- ¿Cómo visualiza las labores en pro de la cultura de la legalidad por parte de las empresas hacia el sector social en 10 años?

Lo que queremos generar es un círculo virtuoso de ganar-ganar y eso se verá reflejado en el futuro. Si quitamos la corrupción todo mundo gana, si quitas la burocracia todos ganan más, el inversionista, el empresario, etc. Si quitamos la mordida estaríamos generando más riqueza. Entonces este es un proceso que requiere del involucramiento de todos. Hay una fuerte campaña por parte de las empresas para que digan no a la corrupción a todo el personal y eso definitivamente permea en todos los lugares en los cuales se relacionan. La mejor manera de acabar con la corrupción es denunciándola.

6.- ¿Qué estrategias implementaron en Ucalli para generar esta cultura de la legalidad?

La estrategia fue que desde la primera vez que vimos que había una persona que hacia corrupción, se despidió, cortar por lo sano. Luego implementamos lo que denominamos como “La escuelita”, donde se dan clase de valores, pláticas sobre todo. También hay convivencia entre las familias de nuestros empleados. Entonces esto permea en muchas direcciones. Por ejemplo, para que los niños también se involucren, se les regala a aquellos hijos de nuestros empleados que tengan excelentes calificaciones, como incentivo a su esfuerzo. Tenemos también un periódico electrónico, el “Noti-Ucalli”, donde cada persona que entra a la empresa se da a conocer y donde también se suben artículos relacionados con los valores.

Desgraciadamente son las pequeñas empresas donde se abusa más, por parte de los organismos de gobierno, para que incurran en la corrupción. Estamos viendo cómo llegar a ellos, como evitar la corrupción a todas las pymes y es un trabajo que yo lo veo más que a largo plazo, es a mediano plazo, porque sí estamos atacando todas las áreas. Hasta en el aspecto deportivo, estamos organizando con los jóvenes torneos de futbol rápido interuniversitario en pro de la cultura de la legalidad y también un concurso de carteles con la misma temática.

7.- ¿Considera que los proyectos que promueven la cultura de la legalidad dan pie a un acumulación de capital social a largo plazo?, ¿por qué?

Sin duda, si empiezas por educar bien a tu hijo, a tu empleado, éste te va a pagar en el futuro, porque hiciste bien las cosas y él también. Hoy en día tenemos un efecto de inseguridad en la ciudad que nunca se había visto, pero yo estoy confiando en que esto se resolverá a favor nuestro porque somos más las personas que queremos orden, y esto sólo se logra si se involucra la gente, de ahí la idea de líderes ciudadanos, que tomen conciencia de lo que pasa en su entorno y que visualicen las cosas desde todos los enfoques posibles, para poder actuar er buen padre y madre de familia. Que te satisfaga a ti. Gobierno de l estado para que se den las clases de cultura de la legalidad. Yo tengo la esperanza de que nos vayamos dando cuenta de las grandes ventajas de hacer las cosas bien.

Lic. Celina Fernández.
Consejo Cívico de instituciones de Nuevo León
Entrevista realizada el 2 de marzo de 2012.

1.- ¿Cuál es su profesión y en la empresa cómo se vincula con la cultura de la legalidad?

Estudí la licenciatura en relaciones humanas, lo que viene siendo sociología con administración de empresas, recursos humanos y después una maestría en Economía Política Latinoamericana en estados unidos. He trabajado y dado clases mucho tiempo he sido directora de carrera, he dado clases, he trabajado como analista, asesora política, entonces cómo se vincula con el consejo cívico, pues primeramente es muy importante conocer organizaciones de la sociedad civil en Monterrey, entonces el conocimiento de esas organizaciones es básico el *networking* y llegar a una organización y convencerlo a ver qué está haciendo, la venta de la cultura de legalidad, por un lado esas habilidades es por lo que estoy en el CCINLAC, y porque el conocimiento de la cultura de la legalidad que tiene que ver con política, sociedad y con una cuestión de derechos no necesariamente abogados pero sí de conocer el Derecho y cómo se vincula con la sociedad y llegar a una empresa y trabajar desde ahí el concepto y conectar esos dos temas es muy importante.

En CCINLAC hacemos muchas cosas. Hay dos grandes áreas: procesos ciudadanos y la otra se llama desarrollo ciudadano. En procesos ciudadanos se hace un trabajo de presionar a gobierno al estado y esa es la parte que tiene más presencia en los medios de comunicación, sobre transparencia, rendición de cuentas, son temas que tienen que ver con la actualidad con los procesos de los ciudadanos actualmente. Y la otra grande área, desarrollo ciudadano con 3 grandes temas: educación para la paz, cultura de la legalidad, activación ciudadana y estos 3 son a largo plazo, como una parte estructural muy fuerte.

Entonces yo estoy a cargo del proyecto de cultura de la legalidad, yo me apoyo en 9 organizaciones y una de ellas Iglesia, escuelas, empresas, medios de comunicación, a través de talleres, boletines, etc.

2.- ¿Qué involucra el concepto de la cultura de la legalidad?

Un proyecto de la cultura de la legalidad quiere decir tratar de cambiar los hábitos de la gente, lo que están acostumbrados hacer encaminado a la legalidad, que lo adopten que lo crean, si logras transmitir ese mensaje de romper la ley es escupir para arriba, es entonces una forma en la que sí se convencen, ese es el objetivo. Y eso es difícil, bien difícil. Lleva tiempo. Un programa que lleva FEMSA y Cuauhtémoc y Famosa, es que ellos invitan a la familia entera a talleres, entonces tienen sentad a la esposa y al obrero y les enseñan la cultura de la legalidad para que sea un equipo.

3.- En cuanto al tema de la cultura de la legalidad, ¿cómo es que las empresas se interesaron por este tema?

Las empresas que realmente están haciendo algo no me cabe ninguna duda de que es por los dueños, los dueños de empresas conocen el tema, están bien convencidos y los implementan, no encuentro yo de un caso donde los empleados

sean los que permeen hacia arriba. De hecho las dos condiciones que deben existir para que se trabaje el tema en una empresa, según el National Strategy Information Center son uno: el convencimiento de la gente de arriba, y después la disposición del a gente de abajo y eso tiene que ver cómo comunica este proyecto la parte de arriba y ahí se hace como un rompecabezas, pero si la gente de abajo no compró bien el proyecto no funciona.

4.- ¿De qué forma la cultura de la legalidad se establece dentro de las empresas?

Por ejemplo, en el caso de la corrupción que es el aspecto más cuantificable de la cultura de legalidad, porque la pérdida son tantos centavos que paga una empresa, en el caso de la corrupción un empresario puede decir, bueno si yo quiero que no haya corrupción en mi empresa puedo ser autoritario poniendo castigos y el que haga actos de corrupción la va mal, y la otra es hacerlo a través de un proyecto de la cultura de la legalidad en la que estas ayudando a tu gente a desarrollar estrategias para que cambiando esos hábitos puedan salir de la empresa y salir a predicarlo a otros lugares a los que van a su casa, con los vecinos, entonces hay una gran diferencia entre la forma no a la corrupción y no corrupción a través de la cultura de legalidad. Los dos van a tener un ahorro como empresa, pero una va ayudar a que esto permee a la sociedad y la otra no, no hay valor agregado, no hay capital social y en la otra sí. El que tú digas yo voy a ayudar a mi gente que se lleve lo máximo posible de este proyecto a su casa. Que esa persona haya aprendido más de lo que aprendió del puesto.

Estoy hablando de una cosa que es muy ilusoria quizá un sueño para muchos pero que estamos tratando de implementarlo.

5.- ¿Las empresas con las que se relacionan que manejan el tema de la cultura de la legalidad son todas corporativas?

Las empresas son grandes pero también pequeñas la que los implementan, en las pequeñas es más fácil implementar algunas estrategias por el tamaño. Yo conozco a un microempresario que está convencido que esto es de ganar-ganar, entonces la satisfacción para ese directivo es muy grande.

6.- ¿Miden el impacto económico y social que estas acciones repercuten dentro de la empresa?

Sí creo que permea a otras áreas de la sociedad. Pero no hay mediciones que lo constaten porque hay muchas formas en las que las empresas entienden por ser una empresa socialmente responsable, sería bueno que ellas mismas se trazaran planes muy específicos medibles. Que esa hipótesis de que permea a la sociedad de verdad adquiriera el compromiso fuera de el área de trabajo, que a sus hijos les enseñe.

7.- Considera que los proyectos que promueven la cultura de la legalidad dan pie a un acumulamiento de capital social a largo plazo, ¿por qué?

Quiero pensar que sí existe la generación de capital social, pero tienen que existir formas de medir la confianza entre las empresas y las empresas y sociedad.

Con estrategias y objetivos, por eso es necesario que la empresa lo desarrolle, para medirlo.

Si se crea capital social con estos proyectos a largo plazo, si se parte del hecho de que es cierto, a largo plazo se pueden tener personas que sí tengan mayor confianza en grupos, en autoridades, creo yo, más responsables. Por eso es que los programas de acción social tienen que tener objetivos bien específicos, por ejemplo, un programa de reciclaje, donde les enseñan a las personas a reciclar.

Capital social es un concepto muy abstracto, por eso se necesitan fijar objetivos conforme a la línea que las empresas puedan cumplir, y operacionales, y a largo plazo ya puedes decir cuantificablemente si existió o no el impacto esperado. De otra forma puede quedar en muy bonitas intenciones.

8.- ¿Existe alguna incongruencia entre lo que dicen ser las empresas y lo que verdaderamente hacen en cuanto a la responsabilidad social que realizan?

No. Creo que no podemos generalizar en cuanto a que las empresas grandes todas son incongruentes, porque hay empresas que sí son muy congruentes. El término Socialmente Responsable se va a cambiar, el Consejo que emitía los sellos a las empresas como socialmente responsables, recibió muchas quejas, incluso denuncias de usuarios que decían que algunas empresas no eran socialmente responsables, porque este término da cabida a muchas cosas que no tienen que ver con lo que realmente es. Y tomaron la decisión en diciembre de 2011 de cambiarle el nombre para que sea mucho más limitado, para que realmente lo que sea lo que se haga. Porque el fin final como sabes de una empresa es perseguir la utilidad no son la madre teresa. Entonces aquí es la medida en la que las empresas se hacen responsables de sus procesos por ejemplo de producción, mercado, distribución, cómo tratan a la gente que está dentro como tratan a los vecinos.

9.- ¿Cómo visualiza las labores de responsabilidad social corporativa en las empresas en Monterrey dentro de 10 años?

Se están redefiniendo los objetivos de las empresas, con lo que realmente pueden realizar, entonces tienen que cumplir con requisitos que les impone el Consejo que emite este certificado de empresa socialmente responsable (CEMEFI), y que a fin de cuentas no importa si es grande o chica la empresa, el chiste es que lo hagan y lo hagan conscientes del impacto que generan en la sociedad.

Dra. Elisa Cobas.
EGADE Business School.
Entrevista realizada el día 6 de marzo de 2012.

1.- ¿Cuál es su profesión y cómo llegó a interesarse por el tema de la responsabilidad social corporativa?

Mi doctorado es en ingeniería ambiental, con base a mi doctorado yo trabajé un buen rato en el sector empresarial, la parte en la que surge el desarrollo sustentable y su relación con la responsabilidad social. Para mí el desarrollo sustentable estudio lo macro y al responsabilidad corporativa es como lo va a encaminar al sector

empresarial. Entonces teniendo oportunidad de haber participado en el sector empresarial de cómo íbamos a manejar el desarrollo sustentable.

Para mí el concepto como tal de responsabilidad social corporativa, surge por parte del empresariado que no logra conceptualizar muy bien al desarrollo sustentable, entonces para ellos es más fácil la traducción a RS, esto ya tiene varios años en el mundo académico pero en el mundo empresarial es como vincularon este con el concepto de responsabilidad social.

2.- ¿En qué momento en México las empresas comienzan a adoptar el tema de la responsabilidad social corporativa?

El concepto per se tiene mucho tiempo existiendo, un ejemplo de ello es el propio don Eugenio Garza Sada, hacia mediados del siglo XX, la diferencia es el nombre que se ha dado, pero sí ha existido desde hace tiempo, lo que ha cambiado quizás es la forma en la que el nombre de este concepto ha evolucionado. Esto es que recibe un nombre llamado RSC pero esa responsabilidad de que existía, existía. Por ejemplo él influyó mucho a que existiera lo que es ahora el equivalente al INFONAVIT, el seguro social, la educación (refiriéndose a Eugenio Garza Sada), son condiciones de la responsabilidad social, que ¿qué más puedes pedir?

3.- ¿Considera que existe una tendencia en la percepción de las personas a reconocer las labores de responsabilidad social de las empresas, para preferir sus productos?

En México lo veo muy difícil, eso pasa en el exterior. Aquí nos falta mucha educación al respecto, a penas aquí se está empezando a manejar el certificado de las empresas en responsabilidad social y en el entendimiento del mismo, pero no existe una educación hacia qué productos son socialmente responsables. Los Europeos son líderes, Alemania, Suiza, Suecia, etc., te manejan, Japón, temas de responsabilidad social en sus productos, ellos se manejan mucho por los sellos que se otorgan y certificados en pro del medio ambiente, beneficios sociales. Esto no es cuestión de tiempo sino de hábitos. Se necesita crear una educación con fundamento en los hábitos y transformar una cultura. Entonces si tú analizas la historia de Japón, es una cultura que está basada en la naturaleza, entonces tienen cuidado con ella, el desarrollo de su comunidad, trabajar en grupo, son parte de sus procesos de integración pero o sea los países europeos también hay una transformación del concepto de ciudadanía de ser ciudadano, el hecho de que se les respete, crecimiento de la equidad social todo ello ejerce una presión social por parte de la gente hacia las empresas por eso está tan desarrollado el concepto de responsabilidad social corporativa en estos países.

Hacia como las empresas tienen que actuar con base al comportamiento de los individuos y nosotros no tenemos esa mentalidad no se nos ha educado, tal vez a penas ahora que empieza a existir hábitos por ejemplo de reciclaje. Para mi gusto es difícil, pero yo creo que más que cambiar al consumidor, la empresa para poder moverse en estas cosas, tendrá que usar a sus productos como medio que distinga su responsabilidad social, y esto involucra procesos de innovación. Si tú vendes el mismo producto diciendo que esto es socialmente responsable y me presentas otro producto igual pero de otra marca, más barato que no es socialmente responsable, la

gente o la mayoría de la gente se va a ir por el más barato. Pero si se generan productos más integrales, como un paquete que la gente pueda preferir e involucrarse con este concepto.

4.- ¿Qué otros actores fundamentales o principales se encuentran dentro de la dinámica exitosa de la responsabilidad social corporativa de las empresas (stakeholders)?

Definitivamente el gobierno es un ente importantísimo, el gobierno tendría que generar políticas de valor social que no existen por lo general, generar incentivos en las empresas que generen este proceso de creación de valor social; no debería ser así originalmente, porque esto tendría que provenir de las empresas como tales, pero para poder impulsar cambios y transformaciones en los hábitos de la gente, se necesitan políticas públicas en esa línea. Que estén pensadas más en la obligación en el beneficio, que las motiven para que las empresas se muevan.

Si te enfocas en cuestión de la comunidad que el ciudadano responda, no es por mayor precio, sino por apreciación del valor de lo que compramos, es hora de que nos demos cuenta de que lo que compramos conlleva cierta responsabilidad. El individuo el consumidor es esencial en este caso.

Si lo ves por parte de la ONG's juegan un papel importante porque pueden ser los beneficiarios de lo que se pueda dar a partir de esta responsabilidad social, pero hace falta que estén conectadas con los actores empresariales.

Pero yo creo que uno de los factores clave en este proceso de RSC es la grande empresa. Yo tengo una teoría de que la grande empresa sea uno de los grandes promotores del cambio de la responsabilidad social como es percibida. De hecho yo le llamo la legitimización del valor social de la gran empresa, a través de las pymes. Legitimización de la responsabilidad social corporativa a través del desarrollo de sus pymes. Y también mi teoría es que las grandes empresas en colaboración con la academia, en este caso las universidades de negocios, tendrán que respaldar ese modelo con las pymes, la gran empresa si quiere seguir un proceso de legitimización de sus acciones, no sólo tiene que tener certificados, la legitimización tendrá que hacerse a través del desarrollo de las pymes que desembocará en desarrollo regional, porque no sólo basta con crear empleos; es todo un proceso que requerirá calidad de vida, de bienestar social, etc.

5.- ¿Estima usted que existen algunas empresas que no son congruentes con lo que dicen y hacen en materia de responsabilidad social corporativa?

Claro, eso lo vas a encontrar en todos lados. Tú puedes tener los lineamientos de las empresas bien especificados y en realidad hacen cosas diferentes, o que no los cumplen. Sí hay empresas así, esto es lo que somos socialmente responsables pero no. Tú puedes estar cumpliendo con lo que haces en materia de responsabilidad social corporativa, pero por el otro lado haciendo otras cosas negativas, entonces hay una incongruencia. Y esto afecta. La diferencia es que si tú estas haciendo RSC por convicción o por presión nada más de otros actores, por ejemplo el mercado pero más bien los europeos si exportas, entonces tendrás esa presión pero si no , no se visualiza,

entonces a veces yo me veo bien por tener un certificado de RSC pero no lo tengo realmente en ADN y así no existe alineación dentro de mi empresa por cumplirlo.

6.- ¿Cómo diferenciar la responsabilidad social de acciones meramente asistencialistas por parte de las empresas?

La gran diferencia es el compromiso en que tus productos, tus desarrollos, tus procesos, tu forma de operar tenga el concepto de responsabilidad social corporativa, ya si tú manejas filantropía es como un complemento nada más pero no es ese el concepto. Te puedo decir un número de empresas siguen manejándose dentro de la lógica de la RSC y no lo saben; hay otras al revés como que son socialmente responsables y en realidad no. Aquí lo importante será ver cómo se le puede hacer para que cada vez sean más empresas adopten este concepto de responsabilidad social en verdad. Independientemente si empiezan con acciones de filantropía, ya que esto, después de un tiempo, les puede dar la visión de irse más atrás y de sentar bases reales para una cultura empresarial que opera bajo el esquema de la responsabilidad social corporativa.

7.- Actualmente existe un interés incipiente en la promoción de la cultura de la legalidad, ¿considera que éste puede ser un elemento dentro de la responsabilidad social corporativa que pueda ser factor clave con el compromiso social a largo plazo?

Yo desde el punto de vista del desarrollo regional sustentable dices tú se logra si hay ilegalidad o no, prácticas informales, que aparentemente no hay mucha diferencia entre si yo como empresa lo manejo o no. La diferencia es que las empresas grandes juegan un rol muy importante en lo que nosotros llamamos como la teoría de la institucionalización, basado s en esa teoría, podríamos decir que la empresa grande puede ayudar a incrementar la legalidad o las prácticas rectas, mejores prácticas por diferente formas. Una puede ser coercividad, que regule, por ejemplo las empresas europeas hacen esto: certificación, normativas, etc. Pero también puede ser por cuestiones de mimética, donde ahí ellos tendrían que jugar un rol en como ayudar a que sus empresas pequeñas crezcan y mostrando qué beneficios pueden obtener estas empresas cuando se mueven a los modelos de la legalidad. Hablamos de las prácticas informales, porque hay cosas informales que se hacen legales, a lo que me estoy refiriendo es que realicen actividades que reduzcan acciones informales. Pareciera que con tanta práctica informal en México ya se hizo normal, pero una de las teorías es que comiencen por medio la institucionalización: coercitivamente o por medio de la enseñanza. Aquí hay un gran futuro por medio de las grandes empresas que van a tratar este tema, yo sí lo creo.

8.- ¿Considera que los proyectos que promueven la cultura de la legalidad podrían dar pie a un acumulamiento de capital social a largo plazo?, ¿por qué?

Claro. Eso es obvio. Soñaría que se le preguntara a la gente si saben o entienden qué es corrupción y no supieran. En todos lados la puedes encontrar, pero de distintas formas y en proporciones muy diversas. Hay países como por ejemplo en Suecia, con mis estudiantes, que me dicen que no conciben que las cosas se hagan mal, que un gobierno pueda permitir actos de corrupción, porque la forma en la que ellos ven el mundo, desde que nacieron, crecieron, se desarrollaron, lo vieron como

algo malo. El problema de nosotros es que no existe la presión social, entonces todo mundo hace y deshace. Ellos con su modelo de RSC pueden empujar a otras empresas que hagan lo mismo, es un proceso de contagio entre ellas. Pero si hay políticas que se apliquen correctamente en contra de la corrupción esto sí sería posible.

9.- ¿Qué estrategias las empresas podrían seguir dentro de las empresas para visionar al capital social como objetivo dentro de esta lógica de fomentar la cultura de la legalidad?

En épocas tan difíciles como las que estamos viviendo actualmente, ahí es cuando las empresas deben darse cuenta que el hecho de vender ya no es sólo parte de su bienestar a largo plazo, tienen que apostar porque exista un desarrollo social sostenido. Eso es importantísimo. Entonces el hecho de que haya actividades conjuntas donde la gran empresa no sólo cree empleos o decir que con eso soy socialmente responsables eso es parte de las actividades, la otra es de esos empleos la concientización, crear actividades con la comunidad, tener puertas, salidas a la educación a la salud. Pero uno puede pensar ah eso es parte del trabajo de gobierno, pero como empresa, ¿qué vas a hacer si el gobierno no lo está haciendo? Entonces en los países emergentes las grandes corporaciones, pequeña o mediana juega un gran rol en el desarrollo regional. El problema es que el largo plazo ya nos llegó, estas son las consecuencias de sólo buscar lucrar, o vender productos. Produzco- vendo produzco vendo, sin exigencias, sin compromisos, sin lazos con la comunidad, valores, ni principios. Si las corporaciones tienen eso, cómo traducen eso a las familias. NO le puedo dejar todo a la empresa, pero sí creo que las empresas en los países emergentes tienen un gran rol en el desarrollo.

10.- ¿Cómo cree o visualiza el desarrollo de actividades o estratégicas en un plazo a 10 años, en materia de responsabilidad social corporativa por parte de la empresas en Monterrey?

Creo que necesitan un proceso de concientización, si sólo se enfocan en vender, estamos fritos. Si mi responsabilidad es incrementar el valor social en elevar la calidad de vida, si es un crecimiento desarrollo regional, tengo que tener una visión así a largo plazo. Cuestionarse si los productos crean calidad de vida, no nada más que tenga una satisfacción en el momento. Si tengo una televisora, sólo ofrezco programas sin contenido o educo a mi gente. Si mi empresa vende comida, mis productos nutren en realidad a la gente? La gente los consume, así esté más gorda. Estamos llegando a esos grupos que realmente necesitan nutrirse? Entonces te tienes que mover en el espectro en el que tu empresa esté enfocada, desde filantropía a la RSC.

Ahora es: creo dinero y a ver si creo valor social, pero debería ser al revés, podríamos dar un giro de que yo empiece al revés, viendo las necesidades de la gente, las problemáticas, en lo que sea, cómo le ayudo a esa gente a incrementar su valor agregado. Eso es lo que visualizo y espero en 10 años. Cómo desarrollar a sus clientes (pymes) para que crezcan y ayuden. No en una forma lineal pero también apoyándose con las instituciones educativas para cómo crear negocios sustentables. Las universidades tendrían que introducir esos conceptos fundamentales.

Lic. Anik Vares y Lic. Edgar Rivera
FEMSA
Entrevista realizada el 9 de marzo de 2012.

1.- ¿Cuál es su profesión y en la empresa cómo se vincula con la cultura de la legalidad?

Anik:

Bueno, yo soy Anik Vares y estudié la licenciatura en estudios humanísticos y sociales en la UDEM y posteriormente hice una maestría en sociología en la London School of Economics y pues yo creo que se vincula muchísimo lo que yo estudie con el tema de responsabilidad social, ahora en FEMSA le estamos llamando sostenibilidad, a fines del año pasado cambiamos el término y bueno pues yo creo que se relaciona muchísimo con lo que estudie. Sabía que quería trabajar en una empresa de cómo podemos influir para tener mejores condiciones en un futuro, pero yo lo quería hacer desde la empresa.

Edgar:

Bien, yo soy Edgar Rivera, estude Economía y el año pasado concluí una maestría en la EGAP en Análisis Político y Medios de Información, mi profesión y la maestría se vinculan mucho con los proyectos de RS de FEMSA particularmente en la cultura de la legalidad, el que cual estoy operando con varios ejecutivos en la empresa.

2.- ¿Cuál ha sido a grandes rasgos el compromiso social de FEMSA con la comunidad?

Anik:

Ahorita nuestra plataforma de sostenibilidad la tenemos en cinco ejes: el primero de ellos es el de ética y valores corporativos, que es transversal, es el cimiento y es el ADN desde que nace tenían esta convicción de que si no se desarrollaba el entorno, la empresa no podría ser exitosa. Y ahí vamos viendo destellos de lo que esta responsabilidad conllevó, por ejemplo en la primera junta de consejeros realizada en 1891 a un año de fundada la empresa; luego vemos el interés de implementar un esquema de salud por parte de los colaboradores, que luego derivó en una clínica que después fue el modelo a seguir cuando se quiso establecer el IMSS, ya había proyectos también de vivienda, y este fue el modelo a seguir para el INFONAVIT, entonces ahí en este eje de ética y valores corporativos está nuestro ADN.

El segundo eje es el de calidad de vida en la empresa, porque la empresa reconoce que tenemos que tener el mejor talento, con colaboradores integrales desarrollados en todas las áreas de su vida, si queremos también llevar al negocio a cumplir los objetivos. El siguiente eje rector es el de Salud y Bienestar, el tema de la salud es muy importante por el estilo de vida. El tercer eje es el vinculación con la comunidad y ahí sobre todo son temáticas educativas y de emprendimiento social la empresa tiene la filosofía de que queremos generar valore económico y social de manera simultanea y el emprendimiento social es un muy buen reflejo de cómo se

puede crear estas dos cosas al mismo tiempo. Y el quinto eje es el cuidado del medio ambiente.

Edgar:

El eje rector que engloba a todos los demás ejes, desde que se funda FEMSA es sin duda la visión humanista que tuvieron los fundadores de la empresa, de hecho alguno de nuestros líderes como Don Eugenio Garza Sada tenía la idea de la dignificación del ser humano por encima de cualquier consideración económica, entonces de una u otra forma esos 5 ejes rectores están centrados bueno, obviamente una empresa lo que busca es vender, pero además en nuestro caso, con una concepción y una visión que tiene la compañía en manejar estos cinco temas.

3.- En cuanto al tema de la cultura de la legalidad, ¿cómo es que FEMSA se interesó en incorporarlo como parte de la responsabilidad social?

Edgar:

Básicamente, la preocupación de las compañías es que estamos conscientes de que las comunidades en las que estamos, son comunidades que deben de estar en un entorno positivo para el desarrollo de los propios negocios, entonces la compañía toma conciencia de lo que estamos viviendo actualmente, como la inseguridad, en donde a pesar de que es un tema que le toca a gobierno, bueno es de interés para todos los que formamos parte de esta comunidad de sumar a esta participación que debe tener la sociedad civil básicamente se empezó a verse desde el año pasado y sumarnos en los esfuerzos que el gobierno estatal ha venido llevando a cabo desde el año 2005 aproximadamente.

Anik:

Yo lo que sumaría es que hay una conciencia de que si no hay una cultura de la legalidad, la viabilidad a futuro está comprometida. A largo plazo nos conviene ir construyendo la cultura de la legalidad y también, hay un tema, que tal vez no se toque mucho, pero que considero muy importante dentro de la compañía y que tiene que ver con la cultura de la legalidad que es la participación de todos. El director de la compañía está mande y mande mensajes que tenemos que participar que nos tenemos que comprometer como individuos y como compañía y entonces ahí hablas de un discurso doble, en el que no es sólo el empleado de la empresa, sino el individuo.

4.- Cuáles son las estrategias para conseguir la cultura de la legalidad dentro y fuera de la empresa, cuál es la dimensión que abarcan?

Edgar:

Básicamente estamos capacitando a nuestros colaboradores, primero que nada que se entienda que es la cultura de la legalidad, porque se maneja el concepto pero muchas veces la gente no tiene ni idea, entonces buscamos que la cultura de la legalidad se entienda como el fortalecimiento del estado de derecho y eso se alcanza con el conocimiento y respeto de las mismas leyes, denunciando los aspectos ilegales, estando conscientes de que a través de estas responsabilidades a través de las leyes se

van a respetar a las instituciones. Estamos por eso capacitando a la gente con esta conciencia y que ellos tomen en cuenta que la cultura de la legalidad la empiezan a vivir ellos mismos y después en todas las partes a las que acuden; después sumando esfuerzos con otras personas, porque esto no es originario de FEMSA per se, porque con el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil, la Iglesia, que ahorita está sacando boletines en pro de la cultura de la legalidad.

5.- ¿La empresa maneja el tema de la cultura de la legalidad más allá del posicionamiento de mercado?

Edgar:

Yo creo que este esfuerzo no se vincula para nada en la cuestión de marca, sino que esto se está haciendo en un esfuerzo genuino para sumarnos a los otros sectores para tratar de recuperar la ciudad de Monterrey. Tenemos como ejemplo el libro de Leoluca Orlando, con la situación que vivió Palermo y cómo la organización de la sociedad civil, la Iglesia y gobierno, pudieron rescatar esta ciudad en manos de la mafia. El aspiracional sería algo similar a lo que ocurrió en Palermo, esto claro, en conjunto con los demás sectores de la sociedad.

Anik:

Yo agregaría solamente dos cosas, en nuestros documentos corporativos se están integrando estos conceptos, es otra manera de permearlo a los empleados de FEMSA, a través de las modificaciones en el código de ética, a las políticas, estos temas ya están explícitos porque en ocasiones el tema de los valores están implícitos o algunos elementos sólo se mencionan pero no se hacen o al revés, pero ahora están bien explícitos y bien alineados, de hecho acaban de anunciarlos. Y por otro lado, nunca ha existido alguna vinculación con este tipo de iniciativas y la reputación de la empresa, o la marca, o capitalización, posicionamiento del mercado, no.

6.- Me llama la atención el hecho de que ahora ya no le llaman responsabilidad social, sino sostenibilidad, ¿por qué?

Anik:

El concepto de responsabilidad social habla de la calidad de los actos de si tengo o no acciones responsables, pero creemos como organización que el término ya se quedó corto porque no te habla de una visión a largo plazo. De alguna manera cuando hablas de sostenibilidad ya estás hablando de que tus ojos los tienes puestos en que tengo que generar las condiciones que me permitan operar hoy pero que me permitan crecer mañana, obviamente ahí se engloban las acciones responsables, pero ahí sí el *scope* es bien diferente, uno se refiere a la cualidad y el otro en dónde tienes puesta tu meta. Y sostenibilidad tiene esta idea de sostenerse en el tiempo. Y esta decisión requirió de tiempo, porque ya habíamos tenido una discusión hace varios años, pero no habíamos cambiado el nombre porque nos dimos cuenta que los procesos internos todavía no están al cien por ciento, que aseguren un proceso de sostenibilidad; después ya nos aseguramos que nuestros procesos internos estaban maduros como para asegurar esa sostenibilidad para que podamos seguir creciendo y en todos los territorios en los que estamos.

7.- ¿Existen indicadores sobre los cuales se basen para saber si estas prácticas de responsabilidad social tienen repercusión en la preferencia del mercado por FEMSA?

Anik:

Sí, claro. Por ejemplo en los temas medio ambientales hay sus métricas. En el caso de Coca-Cola Company, que es en el caso del agua lograr neutralidad del agua, para el 2015 emitir lo mismo que se emitía en 2004 (refiriéndose a índices de contaminación). Hay un sistema de benchmark en función de un litro de bebida que produces, cuánto ahorras, cuánto emites. Y en los temas sociales, tenemos programas con temas bien sólidos de evaluación donde estamos midiendo ese impacto a mediano y largo plazo en las comunidades, entonces por ejemplo lo que medimos ahí es si la comunidad está cambiando el comportamiento, sus índices de violencia, si hay *awareness* en qué pasa si no vivo un estilo de vida saludable. Nuestros reportes los hacemos con los indicadores del GRI, para poder comunicar.

8.- Existen certificaciones de responsabilidad social de FEMSA o qué tipo de reconocimientos tiene la empresa en este ámbito?

Anik:

Certificaciones como tales no hay, de hecho ni el ISO 26000 viene certificable es sólo como un *guideline*, lo que tenemos son distintivos, reconocimientos o premios, pero no certificado como tal. Pues aquí en México tenemos las de CEMEFI ocho años consecutivos, de Ética y Valores en la Industria que se otorga a un grupo de empresas selecto, ya que no es masivo; tenemos ya siete años obteniendo ese reconocimiento. Luego tenemos también varios de mejores practicas de CEMEFI, con eso nos califican en seguridad de transporte, por el programa de integración laboral con personas vulnerables como discapacitados, personas de la tercera edad. En Colombia hemos obtenido reconocimientos de Coca-Cola Company, también varios en Venezuela en Brasil. El informe de 2010 nos lo verificó KPMG, donde ahí más que reconocimiento, es una validación de la información que se publica con respecto a nuestros logros.

9.- ¿La empresa para permear en otros países ha ido implementando estas prácticas de responsabilidad social porque el mercado lo demanda?

Anik:

No. Realmente la empresa tiene esto desde su ADN. Hay cosas que solitas suceden y el ejemplo arrastra. Pero sí te diría que la empresa tiene este compromiso explícito de trasladar este ADN y enriquecerlo con la cultura local, entonces se hacen esfuerzos por hacer esta transferencia y luego el enriquecimiento en el otro sentido, no se deja que pase solito.

10.- Considera que los proyectos que promueven la cultura de la legalidad dan pie a un acumulamiento de capital social a largo plazo, ¿por qué?

Edgar:

Bueno mira, yo creo que sí. Ese es el aspiracional, de que a futuro los sectores de la otra sociedad, como por ejemplo el de la educación, no sólo en esta sociedad sino en cualquiera, estamos conscientes de que la educación formal e informal es clave. Entonces yo creo que de una u otra forma los propios medios tienen un papel muy importante a cabo en este proceso, las empresas a través de cámaras, la Iglesia. Sí, yo creo que la cultura de la legalidad tiene ese aspiracional de llevar a futuro. Que la empresa es un actor más dentro de estos sectores de la sociedad y sí se crean estos círculos concéntricos de que ser legales debe ser algo que tengas en el chip y no estar con la situación de que sabes que, estamos así precisamente por no ser legales. Un cambio cultural siempre lleva años, de una u otra forma lo que ahora estamos viviendo es consecuencia de no haber vivido esa cultura de legalidad. Entonces yo creo que sí.

Anik:

En la empresa hay mucho reconocimiento que una empresa permea a su entorno su cultura de trabajo y tan es así que nuestra política dice que nos reconocemos aparte de ser una comunidad económica, somos un ente que causa impacto dentro de la cultura de nuestro entorno, entonces nosotros con nuestro ejemplo tenemos la capacidad de permear nuestra manera de trabajar, de ahorro, de apego a la leyes, de trato con las personas, de la relación con nuestros *stakeholders*, etc. Lo que te quiero decir, es que definitivamente tenemos conciencia de que como somos, lo irradiamos hacia fuera, y lo podemos permear hacia la sociedad. Pero la otra es, los programas en su conceptualización están pensados para que tengan vida propia, entonces la idea de formar formadores es para que yo a mi entorno lo pueda llevar, si estoy en los scouts, en la mesa de padres de familia en la escuela, entonces sí eventualmente creemos que sí, a largo plazo tendremos la incidencia en el tejido social, en el empoderamiento de la sociedad civil, pero esto toma tiempo, pero la idea es que no nos quedemos en estas cuatro paredes.

11.- ¿Cómo lograr que otras empresas se sumen?

Edgar:

Yo creo que ahí las cámaras nos pueden ayudar mucho, como COPARMEX*, Caintra*, CANACO*, el que ellos piensen en la manera en la que nosotros lo estamos viendo, el hecho de que la comunidad que este bien va a generar que haya negocio, que exista un círculo virtuoso como debe ser y de una u otra forma la que permea es el respeto a las leyes. La empresa está convencida que un ámbito de seguridad, en todos los ámbitos sociales, es de la forma en la que se va a mantener la armonía y estoy convencida de que las otras empresas están convencidas de ello.

12.- ¿Cómo visualiza los proyectos de responsabilidad social de FEMSA en cuanto al tema de cultura de legalidad en 10 años?

Anik:

Yo creo que bueno tenemos ahorita metodologías donde analizamos nuestro entorno, y esas metodologías implican que veamos nosotros cosas al interior y la idea es estar con los ojos y oídos afuera para precisamente que no nos agarre el futuro desprevenidos, sin estar preparados. Yo creo que en 10 años lo que vamos es estar haciendo bien enfocados en los temas que conocemos y en los que podemos hacer la diferencia, ya tenemos 3 años ir identificando estos temas relevantes en nuestras industrias, pero esto toma tiempo, porque el entorno te va cambiando en cuanto a un proceso de priorización, identificación y respuesta de temas demandantes. Yo también veo que en 10 años podamos seguir generando las condiciones que nos permitan seguir creciendo como hasta ahorita, pero eso implica que los que están alrededor de nosotros también crezcan y tienen que haber más pymes sólidas, tiene que haber gente con la capacidad adquisitiva para comprar nuestros productos, un gobierno que cumpla con sus funciones, tiene que haber seguridad. El trabajo tiene que ser colaborativo, pero sí súper abiertos y dispuestos en ayudar a que los demás hagan su papel.

Edgar:

Yo insisto mucho en el esquema de gobernanza, el gobierno debe de entender que como empresa tenemos un rol, la sociedad civil también tiene uno y pues a él le toca también el suyo, ese círculo en el que todos buscamos llegar a esa intersección para llegar al centro. La empresa tiene poco más de 120 años y la empresa ha sido la sostenibilidad misma de la empresa, tiene una razón de ser económica, pero consiente de todo el compromiso social que se tiene con las comunidades, y sumamos también con el medio ambiente para redondear esta sostenibilidad, y además con el aderezo que no debe ser, sino siempre debió haber sido, como es el de la cultura de la legalidad, en todas las acciones en donde estamos presentes tenemos ese chip social, porque están en nuestros lineamientos pero estamos convencidos. Tenemos que tener en claro que cada uno tiene un rol y respetarlo y sumar al esfuerzo en común para lograr objetivos que beneficien a todos.

Lic. David López

Gobierno del Estado de Nuevo León

Entrevista realizada el 10 de abril de 2012.

1.- ¿Cuál es su profesión y qué es lo que realiza en el puesto que tiene actualmente en gobierno?

Soy abogado de profesión, pero prácticamente desde que inicié mi vida profesional me he metido en cuestiones de comunicación: comunicación corporativa, comunicación institucional y de unos siete años para acá me he avocado a la comunicación política, porque me atrae. Estuve en el Tec (de Monterrey) muchos años y he dado consultorías a varias empresas, a gobiernos también. En EGADE me tocó promover la comunicación de áreas de la EGADE, como el Centro de Valor Social y vincularlo con el tema de la responsabilidad social corporativa. Y ahora en

gobierno estoy desde julio del año pasado en área de imagen de publicidad, marketing político del gobierno de Nuevo León.

2.- ¿Cuál es la relación que existe entre gobierno y empresas en el tema de la cultura de la legalidad?

Sí hay iniciativas y hay programas. Lo que detecto como ciudadano, es de un interés mucho más de ciudadano no vinculados con gobierno. Me parece que no ha habido un debido seguimiento de este tema ni siquiera de parte de las empresas, hay ONG's, pero no veo en el panorama una promoción y preocupación sistemática. Hay consciencia del problema de que nos falta una cultura de la legalidad, pero no me ha tocado ver una preocupación, que se antoje como un paso más hacia adelante. Por ejemplo, la Unidad Anti Corrupción de gobierno del Estado, sí hay mecanismos, pero no veo una iniciativa integral, que quiera impulsarlo y que lo vigile y que le dé seguimiento. Es responsabilidad de los gobiernos promoverlo, pero situándonos en la realidad sí creo que debe ser una preocupación más del ciudadano, porque los gobiernos no es su prioridad.

3.- ¿Estima usted que existen algunas empresas que no son congruentes con lo que dicen y hacen en materia de RSC?

Sí noto un grado de incongruencia y lo veo más como una cuestión de mejoramiento de marca para las empresas, una cuestión de imagen. No veo, no detecto, una promoción propiamente, una convicción, incluso sacrificial, porque esto exige que las empresas sacrifiquen el denominado “el que no tranza, no avanza”, necesita crecer, expandirse, tener utilidades y negocios y se topa con este muro de corrupción y lamentablemente las empresas entran en este juego. Entonces, tienes estos círculos obrero-patronales, donde hay un discurso (COPARMEX, CANACINTRA), hay un impulso crítico, pero también tiene sospechas de partidismo. Por ejemplo, COPARMEX Nuevo León, está ensombrecido en vigilar al gobierno de Nuevo León, concretamente, por ser priísta. Y los mismos empresarios, al hacer política (el Consejo Coordinador Empresarial), en el 2006, para desprestigiar al candidato de las izquierdas, entonces, no hay una preocupación por la legalidad. Hay una consciencia, como factores de competitividad y queda claro por investigaciones, que el factor clave de competitividad es la legalidad, el Estado de Derecho, que las leyes valgan; si no te gustan, las cambias o las debates, pero no las violas, entonces eso es un problema en general en México y Latinoamérica, acerca del Estado de Derecho, y hay consciencia, pero de ahí no se pasa a la acción.

4.- ¿Cómo diferenciar la responsabilidad social de acciones meramente asistencialistas por parte de las empresas?

Pasar del discurso a la acción. Significará que comprometan ganancias, sacrificar utilidades, y hasta tranquilidad, porque al irse por una cultura de la legalidad, empezarán a afectar intereses y al suceder esto, van a empezar a ser marginados de negocios con gobierno y con otras entidades. Yo en lo personal no les percibo una disposición.

5.- Actualmente existe un interés incipiente en la promoción de la cultura de la legalidad, ¿considera que éste es un elemento “de moda” dentro de la RSC de las empresas, o realmente están comprometidas a ello?

Si lo marginal que hacen, lo venden bien, a lo mejor podrían generar una percepción de que hacen cosas. Tienes esfuerzos aislados, loables, pero muy focalizados. Este señor Manuel Arango, quien fundó el Certificado de RSE, ese es el esfuerzo más visible, en cuanto a promover la responsabilidad social de las empresas, no tanto de la cultura de la legalidad. Que tengo entendido que la cultura de la legalidad sí forma parte de este certificado, pero la verdad creo que sigue siendo marginal y no logra permear a todos los empresarios. Las grandes empresas están certificadas, voy a decir algunas: Maseca, CEMEX, FEMSA, creo que TELMEX, y luego no se le da a todo el corporativo, es más bien regional, en el caso del Tec, se le dio a Campus Monterrey, Campus Estado de México, y en tiempos distintos. No logro ver a ningún empresario que inspire a los ciudadanos, no como por ejemplo el movimiento que encabezó Javier Sicilia, que en algún momento inspiró, por lo que él vivió, en vez de lamentarse, se puso a hacer activismo, igual que el señor Martí, o la señora Wallace que está en la política. Cuando pasa esto, la gente cree que ya los compraron. Pero no logro ver que un empresario en cultura de legalidad inspire. Falta liderazgo, el liderazgo conlleva congruencia. Claro que todo lo que hace el gobierno, están haciendo cosas mal, pero yo creo que el momento histórico ahorita recaer en la sociedad civil, incluyendo la empresa, yo no digo que no tengamos la responsabilidad, sino que va a depender de la sociedad esa exigencia, cuando la sociedad despierte, para exigirle a sus políticos lo que necesita. Creo que las universidades tienen que hacer más, considero que a mí me causó un conflicto el caso de la muerte del Tec, el Tec no despertó y yo pensé que incluso a pesar de quienes lo dirigen, es entendible que estén comprometidos con los poderes fácticos, lo que me decepcionó un poco fue que la comunidad fue sólo capaz de una catarsis y ya, muy estrujante, cuando sucedió daba clases ahí. Había dos líneas de pensamiento: hagamos como si nada, y la otra, hay que hablar del tema y dejar que los muchachos se expresen y cuestionen. Pero nomás pasó la euforia y ya. Lo que no me queda claro es que hoy es fecha en que no se sabe qué pasó, es para que el Tec exigiera que eso se hiciera público. Entonces en esto de la cultura de la legalidad también le falló al Tec porque no se indignó lo suficiente por la muerte de estos dos jóvenes. Pero en el caso de otras universidades, no están mejor, pero bueno está la UNAM, que si eso le pasara, este país se incendia. Lo que sí es que como ciudadanos, las condiciones nos tendrán que exigir que esto surja, pero es un proceso.

6.- ¿Qué haría gobierno con las empresas para coordinarse en tener una cultura de legalidad en Monterrey real?

Ciudadanizar. El gobierno va a tener que empezar a ceder a la ciudadanización de todos los procesos, es la única forma de que la responsabilidad social empresarial, eso el gobierno no tiene gran problema, por la vinculación al sector social que tiene el gobierno. Lo que tiene la cultura de la legalidad sí es interesante, no hay gobierno más honesto que el gobierno vigilado. Una ética colectiva como la de cualquier país escandinavo, les da gusto pagar sus impuestos, se indignan si raspa un juego en el parque público, lo cuidan. Ese nivel ético te habla de que es posible, pero tiene que pasar por aspectos de igualdad. En Suecia tienes, por ejemplo, la diferencia de sueldo entre un Doctor y un carpintero no es mucha, es del orden de no más de dos mil o tres

mil dólares máximo, mensuales. Es decir, yo creo que tiene que ver con una igualdad, hay un marco de igualdad en la que se sostiene una cultura de legalidad y todos los valores como sociedad. Dudo mucho que México llegue a escenarios similares, pero sí nos podemos acercar, porque aquí la clase media está en vías de extinción, y si no hay oportunidades se les hace fácil conseguir lo que no tienen por medio de balazos, organizados o no organizados.

7.- ¿Considera que los proyectos que promueven la cultura de la legalidad podrían dar pie a un acumulación de capital social a largo plazo? ¿Por qué?

Yo creo que sí, e implica que todos hagan su parte.

8.- Si las empresas promoviesen la participación ciudadana, ¿sería ésta una iniciativa apoyada por gobierno?

Sí. Yo creo que el gobierno lo facilita, a medida que la sociedad lo exija, el poder no va a ceder poder si la sociedad civil no se lo exige.

9.- ¿Cómo cree o visualiza el desarrollo de actividades o estratégicas en un plazo a 10 años, en materia de RSC por parte de la empresas en Monterrey?

Creo que en primera instancia exista un combate a la igualdad, para que la legalidad se dé. Creo que esta frase es de Juárez, la paz es producto de la justicia. Entonces, de aquí a diez años las empresas van a tener más consciencia de la legalidad, y van a tener que hacerlo más como una cultura propia, más que un mejoramiento de marca o de imagen. Si se sabe que tú le pones un bonito parque a la colonia, eso te mejora tu imagen, pero no van más allá, están ahí, es su impulso social de la responsabilidad social empresarial, pero en diez años no veo un panorama muy optimista, pero creo que la clave es el despertar de la sociedad civil. Creo que lo actual no es cuestión de armas ni de leyes, porque de nada sirve hacer más leyes si no se cumplen, de nada sirve, además la proporción de delitos que se denuncias es muy baja. Y no sabría decirte bien qué pasaría, porque aún no hay bases desde el punto de vista político que busque acabar con la desigualdad.

Anexo 3. Entrevistas con Expertos. Fuente: Elaboración propia, 2012.