

E M P R E S A T R A N S P A R E N T E



P A S O S P A R A S U C O N S T R U C C I Ó N

E M P R E S A   T R A N S P A R E N T E



P A S O S   P A R A   S U   C O N S T R U C C I Ó N

## **Introducción**

### **1. Sistemas de Control Internos**

- 1.1. Identificación de las áreas críticas
- 1.2. Actividades de control

### **2. Políticas de personal**

- 2.1. Predicar con el ejemplo
- 2.2. Códigos de conducta
- 2.3. Cero tolerancia

### **3. Estrategias de vinculación externa**

- 3.1. Vinculación con proveedores y clientes
- 3.2. Vinculación con autoridades del gobierno

### **4. Conclusion**

# INTRODUCCIÓN

La corrupción es un mal social que no se limita al ámbito del gobierno. Cuando en una sociedad hay corrupción, ésta contamina todas las esferas de la vida: la empresa, la escuela, el trabajo, el gobierno, el comercio, etc.

La corrupción afecta gravemente a los países y a las empresas. Los afecta porque dentro de un ambiente de corrupción aumenta la ineficacia y se vuelve cada vez más difícil alcanzar los objetivos y metas planteados. Las empresas sufren mermas, pérdidas económicas y no logran cumplir con sus fines. Los gobiernos por su parte, sufren la pérdida de recursos públicos y de su capacidad para actuar y proveer servicios, por lo que el país entero pierde con la corrupción.

Para combatir la corrupción en nuestra sociedad, debemos de integrar el esfuerzo de los ciudadanos y del gobierno hacia un mismo propósito: crear un país más transparente, tanto en lo que respecta al gobierno como en lo que concierne a las relaciones entre ciudadanos.

# INTRODUCCIÓN

En la Unidad de Vinculación para la Transparencia de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo hemos preparado este folleto titulado "Empresa Transparente: Pasos para su Construcción", con el fin de invitar a las empresas mexicanas y del extranjero que operan en nuestro país para que se unan a la lucha por un país más transparente y que adopten las propuestas que integran este documento. Muchas de las sugerencias que presentamos en el Folleto provienen de experiencias reales de empresas que han logrado abatir con éxito la corrupción y sus efectos en México y en otros países.

El Folleto está dividido en tres partes. La primera describe algunos procedimientos necesarios para establecer un sistema de control interno que ayude a que los procedimientos y operaciones de las empresas se lleven al cabo con eficiencia, eficacia y transparencia.

En la segunda parte, se presentan algunas sugerencias para que las prácticas profesionales y las relaciones entre el personal de una empresa se desarrollen en torno a

# INTRODUCCIÓN

principios y códigos de conducta orientados a la construcción de una ética de la transparencia y al fortalecimiento de la honestidad individual de los empleados y directivos.

Por último, se proponen algunas estrategias de vinculación con las autoridades y funcionarios del gobierno, así como con los socios comerciales de cada empresa para unirlos en este esfuerzo, ya que en la lucha contra la corrupción gobierno y sociedad deben compartir esfuerzos y responsabilidades.

La batalla en contra de la corrupción tiene dos frentes que deben ser defendidos por gobierno y sociedad para proteger a nuestro país de los efectos de la corrupción, la impunidad y la deshonestidad. La participación de las empresas es imprescindible para enfrentar este reto con éxito. Buscamos construir una sociedad más transparente, honesta y ética, en todos los ámbitos de la vida de México. Los invitamos a que nos acompañen en este desafío.

# 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Se le llama Control Interno al conjunto de políticas y procedimientos diseñados para asegurar que los objetivos de una organización o empresa se logren en forma eficaz, eficiente y transparente. Para ello deben existir mecanismos de control sobre los procesos de la misma que aseguren la confiabilidad de los informes financieros; que supervisen aquellas actividades de la empresa que estén más expuestas a riesgos<sup>1</sup> internos o externos y que sujeten estrictamente los procedimientos de la organización a las disposiciones legales vigentes.

Los sistemas de control interno, aunque varían de acuerdo a la naturaleza de cada empresa, comparten por lo general cuatro procesos: la identificación de las áreas críticas o de riesgo para la empresa; el establecimiento de actividades de control; la puesta en marcha de un sistema de control y seguimiento documental y de un programa de auditorías externas.

## **1.1. Identificación y evaluación de las áreas críticas**

Las empresas están sujetas a constantes riesgos dentro de su ámbito de actuación que impactan y modifican sus resultados. Los riesgos de mermas, pérdidas, robos, faltas a la reglamentación que impliquen sanciones, etc., tienen su origen en elementos externos e internos entre los que

1 Cuando decimos “riesgos” nos referimos a las probabilidades de que se presenten contingencias que signifiquen pérdidas para la empresa, tales como mermas de inventarios, daños a sus bienes, conflictos legales, etc.

# 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

se incluyen las condiciones del mercado y de la industria, así como cambios en las leyes y falta de controles internos adecuados.

Existen riesgos relacionados con la conducta de empleados y directivos de las empresas. La identificación de riesgos potenciales también debe tomar en cuenta la posibilidad de que en un proceso, un empleado busque un beneficio personal a expensas del interés de la organización.

Cada empresa debe dar los pasos necesarios para identificar sus propios riesgos y situar apropiadamente el lugar o el momento donde se encuentran esas áreas críticas o de riesgo dentro de sus procesos. Para ello es necesario identificar y evaluar constantemente los riesgos a los que la empresa está expuesta y el peligro potencial que suponen para la operación de la misma, así como revisar con regularidad los controles institucionales de la empresa para enfrentar las situaciones de riesgo y verificar su efectividad.

Existen muchos ejemplos de factores críticos para la empresa que no suelen aparecer en los reportes financieros, pero que encierran la posibilidad de que se presenten pérdidas o actos deshonestos. Como ejemplos se encuentran la retención de personal, la tasa de enfermedades, el nivel de satisfacción del cliente, lealtad del cliente a la empresa, tiempos de producción, etc.



# 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

## 1.2. Actividades de control

Las actividades de control de una empresa pueden definirse como procedimientos que aseguran la efectividad de las acciones para minimizar riesgos y obstáculos; alcanzar las metas que se ha planteado la empresa; y hacer que las instrucciones de los directivos se acaten.

Como ejemplos de Actividades de Control están los procedimientos de autorizaciones para realizar ciertas actividades; los sistemas de control y seguimiento documental y la puesta en marcha de un programa de auditorías externas.

### ·Autorizaciones

Las atribuciones y niveles de autoridad de cada empleado deben estar claramente definidos para asegurar que las decisiones sean tomadas por quienes pueden asumir la responsabilidad que se desprende de cada actividad.

# 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Se deben establecer criterios claros para definir cuáles son las actividades que requieren de autorización superior para efectuarse, tomando como criterio el nivel de riesgo potencial de cada actividad; la cantidad de recursos o activos que están en juego; la posibilidad de incurrir en una falta a la ley; las oportunidades para obtener beneficios personales, etc.

Es recomendable que las responsabilidades para supervisar, autorizar y de ejecutar las transacciones, sobre todo si involucran mercancías o dinero, se encuentren en manos de personas distintas a las encargadas de registrar y documentar dichos negocios, de tal forma que se reduzca el riesgo de que exista información manipulada intencionalmente.

Un principio rector de las Actividades de Control debe ser el que ninguna persona debe estar facultada para controlar un proceso de tal manera que se vuelva difícil detectar errores o desfalcos a la empresa. En un escenario ideal, el flujo de actividades de la empresa está diseñado para que el trabajo de una persona sirva como controlador del trabajo de otra.

# 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

## · **Sistemas de documentación y control**

Cada empresa debe asegurarse de que sus procedimientos de registro contable, de inventario y demás sistemas de control y documentación cuenten con información completa, exacta, puntual y actualizada permanente.

Contar con información actualizada sobre las operaciones de la empresa en todos sus niveles permite controlar adecuadamente su funcionamiento y facilita la elaboración de reportes externos. Un sistema de documentación y control permite también que los directivos, accionistas, auditores, etc. que requieran información sobre las operaciones de la empresa, puedan monitorear, revisar y actuar eficientemente conforme a lo que dicen esos datos.

Los reportes y la información generada gracias a un sistema de documentación y registro adecuado, hace más fácil verificar la eficiencia de los demás mecanismos de control y comprobar que éstos estén funcionando adecuadamente.

Como mínimo, un sistema de información efectivo debe permitir a los directivos de la empresa:

- Identificar, cuantificar, medir y monitorear sus actividades, los riesgos, su situación financiera y su desempeño general

# 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

- Monitorear la efectividad de dichas actividades y la coherencia entre objetivos y logros, reportando todas las desviaciones.

Los sistemas de información deben revisarse y evaluarse constantemente para evaluar la relevancia de los datos que aporta así como la conveniencia y la calidad del sistema.

- **Control de los datos contables**

Toda empresa debe mantener control sobre los datos contables, incluyendo, además de la información financiera, información sobre inventarios, bienes de la empresa y registro de todas las transacciones con el fin de asegurar:

- Que se cuente con toda la información contable;
- Que todos los registros sean confiables y puntuales;
- Que todas las transacciones queden registradas al momento;
- Que las transacciones sean legítimas; y
- Que los registros se mantengan permanentemente actualizados.

El sistema de control contable debe permitir identificar cualquier desviación de las actividades normales o esperadas de la empresa dentro de un período determinado; cualquier desviación o alteración en los datos debe ser reportada y

# 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

revisada para verificar la validez de las operaciones. Hay que advertir que estos controles no solamente deben ser financieros, ya que muchas oportunidades para la corrupción o para la ineficiencia provienen de actividades operativas, tales como la gasolina gastada en determinado número de transportes, o las ausencias de los empleados. Los controles operativos van de la mano y complementan a los controles financieros.

## · Auditorías externas

Las auditorías y revisiones independientes o externas son un elemento clave para monitorear la integridad de las operaciones de la empresa y tener la certeza de que sus procedimientos de control son efectivos.

Las auditorías independientes no son por sí mismas una actividad de control. En realidad, los auditores externos evalúan la efectividad de los demás sistemas de control.

Las auditorías deben realizarse al menos cada año, de preferencia por alguien que no tenga relación con la empresa. Para que una auditoría independiente sea efectiva, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser independiente de las funciones que va a inspeccionar
- Contar con solvencia profesional
- Tener acceso a la información necesaria
- Que las recomendaciones y conclusiones de la auditoría sean atendidas por los ejecutivos de la empresa

# 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Las auditorías no solamente revisan los procedimientos y transacciones regulares de la empresa; deben además evaluar la efectividad de los sistemas de control que se aplican y desarrollar sugerencias o líneas de acción para mejorarlos en caso de que sea necesario. Las auditorías revisan la información contable de la empresa para detectar anomalías en las operaciones y para garantizar que los sistemas de autorizaciones se apliquen sin abusos.

Es importante que los directivos de la empresa vean en las auditorías un instrumento que los ayudará a cumplir mejor con los objetivos de la empresa. Si bien un programa de auditorías anuales puede representar gastos para la empresa, éstas deben ser vistas como un sistema de protección en contra de pérdidas mayores. Una recomendación adicional sería contemplar el remplazo periódico de los auditores cada dos o tres años.

## 2 POLÍTICAS DE PERSONAL

La forma en la que un individuo percibe su ambiente laboral determina en gran medida cómo va a actuar en su trabajo. Una organización corrupta puede inducir a un individuo honesto a actuar indebidamente. A la inversa, un individuo corrupto suele comportarse correctamente, si percibe que en su empresa la corrupción no es tolerada.

Por ello, las percepciones que los miembros de una organización tienen sobre ella son determinantes en su comportamiento y en la actitud general del empleado hacia sus responsabilidades. Los aspectos que en mayor medida determinan las percepciones de los empleados en una empresa son:

- El comportamiento de los ejecutivos y directivos (Predicar con el ejemplo)
- Las reglas existentes (Códigos de conducta)
- El castigo que se le da a las infracciones (“Cero” Tolerancia)

El objetivo de una política de personal enfocada a la transparencia es aislar o eliminar los incentivos que el personal tiene para aprovecharse indebidamente de su posición en la empresa, predicando con el ejemplo, ajustando el comportamiento de los empleados a un código de conducta preciso y claro, y dejando claro que la corrupción no puede ser tolerada.

### **2.1. Predicar con el ejemplo**

La conducta y el comportamiento de los directivos y ejecutivos de las empresas tiene un profundo efecto en la percepción de los empleados sobre la organización. Si un ejecutivo actúa frecuentemente en forma deshonesto o trata a sus subordinados de manera injusta sin que estas conductas sean castigadas, se difunde entre los empleados la percepción de que las conductas corruptas no son debidamente sancionadas y que no existe protección frente a éstas, disminuyendo el sentido del deber de los empleados hacia la empresa y afectando el respeto por los directivos. Los empleados también se sienten avergonzados de trabajar en la empresa y ajenos a los fines de la misma. Las infracciones deben ser castigadas bajo reglas claras sin distinción de nivel jerárquico, sexo o cualquier otra consideración. Si los empleados perciben que las faltas no se castigan, entenderán que no están obligados a seguir las reglas. Todas las reglas de comportamiento en la empresa deben quedar claramente establecidas en códigos y reglamentos para que no se dé lugar a interpretaciones tramposas o que se permita que un infractor quede sin castigo.



### **2.2. Códigos de conducta**

Como ya se mencionó, las reglas bajo las cuales trabaja una empresa tienen el poder de moldear la conducta de sus empleados. En la SECODAM, creemos que la cultura ética de las personas determina en gran medida el resultado de las operaciones de cualquier organización, incluidas las empresas.

Muchas empresas en todo el mundo han diseñado códigos de ética o de conducta para establecer claramente las reglas y procedimientos que se espera cumplan todos los empleados.

Las reglas y códigos de conducta ayudan a elevar la sensibilidad ética y el razonamiento de cada acción desde el punto de vista de la integridad; fortalece el valor moral de los individuos y crea un fuerte sentido de identidad con la empresa. Los códigos también establecen los principios con los cuales se puede evaluar el valor moral de una decisión, ya sea desde el punto de vista humano, legal, laboral o ambiental.

Cada empresa, debido a la naturaleza de sus actividades, se encuentra con distintos dilemas éticos. El tipo de actividades que encuentra cada miembro del grupo determina las situaciones en las que deben existir criterios éticos de conducta. Para asegurarse de que un código de conducta

# 2

## POLÍTICAS DE PERSONAL

elaborado en conjunto por directivos y empleados o sus representantes, y aprobado por todos para que cuente con legitimidad y para que no existan discrepancias o malos entendidos.

Antes de la elaboración de un código de conducta, se deben responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son las personas que van a quedar dentro del código?
2. ¿Cuál es la principal actividad de la empresa?
3. ¿Qué tipo de decisiones y acciones se desea prevenir y cómo deben ser prevenidas?
4. ¿Qué tipo de problemas éticos se podrían presentar con mayor frecuencia en la empresa?
5. ¿Cómo pueden resolverse los conflictos que se presenten?

Se debe comenzar por definir qué cosas deben ir dentro del código y después, ver cómo se organizan esos temas. Siempre debe tomarse en cuenta que el código va a ser utilizado para definir la legitimidad ética de un sinnúmero de situaciones distintas, por lo que su interpretación no debe dar lugar a confusiones.

# 2

## POLÍTICAS DE PERSONAL

Debe también prepararse un plan de acción conjunto con los sindicatos para que se fortalezcan las políticas de personal de la empresa. Una práctica que ayuda es la preparación de actas de cada reunión con los líderes sindicales, y asegurarse que todos los participantes tengan copia, sin admitir nunca las propuestas de llegar a arreglos secretos. La empresa debe emprender una campaña de comunicación y de acercamiento con las familias de los empleados para explicarles las obligaciones que se desprenden de la adopción del código de ética y sensibilizarlos para que en su hogar, el empleado tenga, a través de su familia, incentivos adicionales para respetarlo.

### **2.3 Cero tolerancia**

Tan importante es que exista un código de conducta, como que éste se cumpla al pie de la letra sin distinciones de ningún tipo. Ante lo establecido en el código, no puede haber excepciones. La percepción que genera la existencia de un código que no se cumple equivale a la no-existencia de código alguno. Es importante eliminar la posibilidad de que en la aplicación de las sanciones por infracción al

## 2 POLÍTICAS DE PERSONAL

al código, exista la más mínima discrecionalidad. La mentira y el encubrimiento de faltas deben ser sancionados, al igual que la falta misma. En caso de que se presenten responsabilidades penales, los responsables deben ser entregados a las autoridades inmediatamente. En caso de que una persona se niegue a cumplir con las reglas, se le deberá separar de su empleo.

El compromiso con el código y con las prácticas de la empresa debe quedar establecido desde el momento de la contratación, bajo la advertencia expresa de que no se tolerarán las desviaciones. Debe quedar claro el mensaje de que el crimen será castigado de manera inmediata, sin excepción.

Es recomendable que existan procedimientos adecuados y seguros para la denuncia de actos contrarios al código e incentivos como recompensas o estímulos laborales para asegurar la protección de la empresa para los empleados honestos en caso de amenazas. Este último punto tiene una importancia primordial. Todas las políticas de transparencia de la empresa van encaminadas a proteger a la empresa pero también a proteger y apoyar a los empleados honestos. Los empleados honestos merecen un lugar de trabajo libre de corrupción.

# 2

## POLÍTICAS DE PERSONAL

Deben celebrarse sesiones de capacitación para informar a los empleados sobre los procedimientos de denuncia y para rechazar la posibilidad de incurrir en cohecho por presiones de las autoridades, de los proveedores o de los clientes.

# 3

## ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN EXTERNA

La empresa mantiene una frecuente relación con las autoridades de gobierno y con proveedores, clientes, vendedores, etc. En cada uno de los contactos que la empresa tiene con agentes externos se encuentra la posibilidad de que se presenten mordidas, sobornos, pagos o regalos indebidos, arreglos ilegales, etc.

Para reducir la posibilidad de que esto ocurra y que la empresa pierda, es necesario establecer una estrategia de vinculación con esos agentes externos en los que la empresa defina claramente su postura ante la corrupción y que la relación con autoridades, proveedores o clientes sea más transparente, aún a pesar de las posibles resistencias que se presenten.

### **3.1. Vinculación con proveedores y clientes**

Desde el momento en que se inicia la relación con proveedores, clientes, vendedores, etc., debe quedar claro, a través de una carta o un documento escrito, cuál es la política de la empresa con respecto a prácticas indebidas o corruptas y se les invita a no promover este tipo de prácticas bajo la advertencia de que serán denunciados o se terminaría la relación comercial.

Las percepciones que se generen fuera de la empresa son importantes porque determinan cómo va a ser el trato y

# 3

## ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN EXTERNA

la relación de los proveedores y clientes con la empresa. Si ellos tienen la confirmación de que la empresa es transparente, se dejarán de presentar oportunidades para la corrupción.

Para evitar que se produzcan incentivos para establecer tratos preferenciales, ventajosos o arreglos indebidos, la empresa debe establecer una política de regalos bajo la cual quede prohibido para los empleados recibir regalos de los representantes de los socios comerciales. Cualquier regalo debe ser inmediatamente rifado entre todos los empleados.

### **3.2. Vinculación con autoridades del gobierno**

La empresa debe preparar carpetas informativas sobre la naturaleza de sus negocios; sobre quiénes son sus ejecutivos; el número de empleos directos e indirectos que genera; el monto de las inversiones realizadas o por realizar; y de los beneficios que la presencia de la empresa genera en la comunidad. Estas carpetas se deben entregar a las autoridades locales o con las que se tenga mayor trato.

Se deberá hablar también en la carpeta de la política de transparencia y cero corrupción de la empresa y hacer la

# 3

## ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN EXTERNA

advertencia de que cualquier petición de mordida, extorsión o conducta corrupta de las autoridades, será inmediatamente rechazada y denunciada, dejando claro que la empresa está dispuesta a asumir las consecuencias de esta política.

El objetivo es dejar por sentado frente a las autoridades de gobierno (hacienda, policía federal de caminos, policía municipal, etc.) que la política de transparencia de la empresa es sólida, que no está bajo negociación y que no hay vuelta atrás. En la experiencia de empresas transparentes que habían sido hostigadas por oficinas gubernamentales en el pasado, se ha visto que las autoridades no suelen asimilar de inmediato las nuevas políticas, pero eventualmente terminan por dejarlas en paz, liberándolas de un sinnúmero de costos y de obstáculos.



# 4 CONCLUSIÓN

La instrumentación de una política integral de transparencia en las empresas no tienen que ver solamente con evitar las pérdidas y hacer más eficientes los procesos. La transparencia se relaciona también con el cumplimiento de la misión de cada empresa día a día.

Una empresa limpia atiende mejor las necesidades de los clientes; elimina incentivos para la corrupción dentro y fuera de ella; promueve el fortalecimiento de una escala de valores que alcanza a un amplio sector de la sociedad y; ayuda a que la empresa tome decisiones más éticas y valiosas para la sociedad y para el medio ambiente.

En algunos casos, las empresas tendrán que enfrentar costos al tratar de poner en marcha una política de transparencia y dejar la casa limpia. Sin embargo, el ahorro a largo plazo justifica plenamente la adopción de prácticas de transparencia y de rechazo a la corrupción.

La corrupción es un círculo vicioso que es necesario dismantelar. Las empresas deben zafarse de esa espiral en la que al final todos pierden. Con acciones individuales, presentando un frente de lucha a la corrupción, es posible romper con un eslabón de esta cadena. Si cada día más y más ciudadanos y empresas se comprometen a luchar contra la corrupción en nuestra sociedad, esa cadena

# 4 CONCLUSIÓN

terminará por romperse definitivamente y entonces todos ganaremos.

Gobierno, empresarios y sociedad tenemos este enorme reto por resolver. Queremos que reciban este Folleto como una invitación a participar activamente en esta lucha con comentarios que lo enriquezcan para que sea cada vez más útil. Confiamos que con la ayuda de todos, muy pronto tendremos un México más transparente.



SECRETARÍA DE  
CONTRALORÍA Y DESARROLLO  
ADMINISTRATIVO

**SECODAM**