

---

# PILARES DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL

---

## Resumen ejecutivo: Pilares de integridad empresarial

La corrupción es uno de los principales obstáculos para hacer negocios en México. Según la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE), los actos de extorsión, robo o asalto de bienes y corrupción estuvieron entre los delitos que más sufrieron las empresas en el país en 2020<sup>1</sup>. Asimismo, de acuerdo con el último dato disponible del INEGI, la corrupción tiene un costo promedio que puede ir desde 23 mil 570 pesos (para empresas pequeñas) hasta 82 mil 116 pesos (para grandes empresas)<sup>2</sup>.

Un ambiente de negocios corrupto propicia condiciones disparejas en el ámbito empresarial al premiar la trampa y la deshonestidad sobre la innovación y la eficiencia. Las convenciones internacionales, tratados comerciales y leyes extranjeras han establecido el desarrollo de sistemas de integridad empresarial como un tema prioritario para fomentar el comercio y la inversión.

El capítulo anticorrupción del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) obliga a sus socios a adoptar medidas para el desarrollo de controles internos y sistemas de integridad en el sector privado. Por otra parte, la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece la existencia de políticas de integridad empresarial como un factor determinante al momento de sancionar actos de corrupción en los que estén involucradas personas morales.

En consecuencia, las empresas mexicanas requieren de políticas de integridad para ser competitivas a nivel mundial y también para cumplir con el marco normativo nacional. Sin el desarrollo de políticas de integridad, las organizaciones productivas difícilmente podrán insertarse a las cadenas de valor de multinacionales o entablar negocios con los principales socios comerciales de México.

Por lo tanto, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) desarrolló una serie de guías con el propósito de ayudar a las empresas mexicanas a desarrollar sistemas adecuados a sus giros y capacidades. Estos documentos buscan ser un material de consulta para empresas y profesionales de la ética y cumplimiento al momento de comenzar a diseñar o reformar políticas de integridad.

---

<sup>1</sup> INEGI, "Encuesta Nacional de Victimización de Empresas," Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020)

<sup>2</sup> INEGI, "Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020", Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020), [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020\\_presentacion.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf)



## 1. Introducción

El código de ética es el elemento más conocido de una política de integridad. Si se aplicara una de las definiciones más coloquiales de la integridad a las organizaciones, el código sería “el pensar” y las herramientas o acciones de integridad “el hacer”.

Este pilar tiene el objetivo de que las pequeñas y medianas empresas puedan crear un código de ética auténtico y adecuado a sus capacidades y necesidades. Este pilar es útil para empresas que aún no tienen una guía en materia de ética organizacional, o para aquellas que están buscando mejorarla.

El código de ética es un documento clave en la estrategia de integridad, sin embargo, aún existe una brecha en su publicación y socialización. Por ejemplo, el IMCO encontró que de 201 empresas analizadas en México (la mayoría listadas en la Bolsa Mexicana de Valores), solo en 127 fue posible encontrar su código de ética<sup>3</sup>, lo cual sugiere que existe una brecha en la publicación de una de las herramientas más sencillas para prevenir la corrupción en el ámbito privado.

No hay empresa u organización que esté exenta de dilemas éticos, situaciones en las que colaboradores y partes interesadas ponen en práctica la credibilidad y reputación de su empresa. Es de esperarse que, en cualquier momento de su vida profesional, los empleados o socios comerciales se enfrenten a una situación en la que tengan que reflexionar sobre los efectos de alguna decisión. El código de ética es la herramienta esencial para dar orientación en este sentido.

El primer paso para elaborar un código de ética radica en conocer las áreas susceptibles de corrupción, así como los posibles dilemas éticos que cada colaborador puede vivir en sus actividades operativas. Con este **diagnóstico**, la empresa debe alinear su **filosofía empresarial** con el propósito general de hacer negocios con integridad. A partir de este punto, es posible detallar las conductas, expectativas y roles tanto de la empresa como sus colaboradores en torno a diversos tópicos que sean relevantes para la operación de la organización.

---

<sup>3</sup> El análisis de los códigos de ética a través de las plataformas públicas fue realizado entre julio y agosto del 2019.

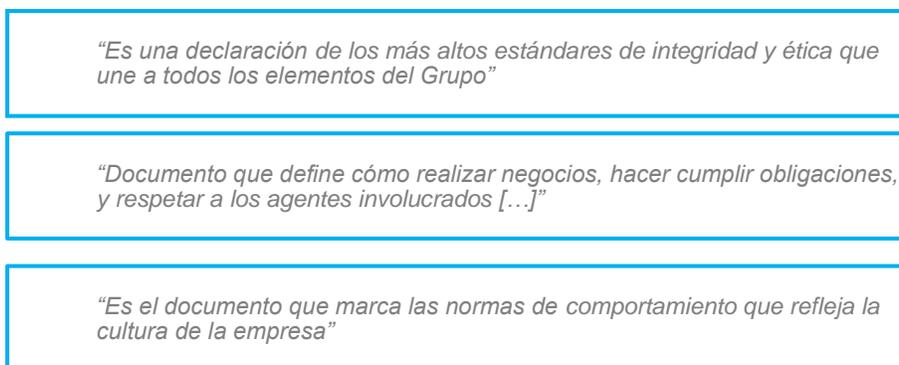
## 2. El código de ética

El código de ética es el documento en el que se plasman las normas, valores y posicionamientos de una organización ante ciertos dilemas éticos, hechos ilícitos u otras acciones que podrían ser cuestionadas por su calidad ética. En el código se encuentran las directrices, los límites y los estándares de ética e integridad que guiarán a los miembros de una organización en situaciones internas y externas que puedan poner en detrimento no sólo la ética empresarial, sino también la reputación de esta.

Entre los beneficios de contar con un código de ética está la capacidad de abrir oportunidades comerciales para las pequeñas empresas. A menudo se trata de un requisito para que estas sean integradas a las cadenas de proveeduría<sup>4</sup>. Las mipymes que cuentan con este instrumento se ven beneficiadas al ser incluidas en el ecosistema de las multinacionales, a la vez que las grandes organizaciones hacen cumplimiento de sus políticas internas para prevenir fraudes y malos manejos.

De la revisión de los códigos de ética de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (ver diagrama 1) se pueden añadir las siguientes definiciones que explican la utilidad de esta herramienta:

### Diagrama 1: Código de ética definido por empresas



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de los códigos de ética de las empresas.

Como se puede deducir del diagrama anterior, la utilidad principal del código de ética es ser una **guía de comportamiento** que permite a internos y externos conocer explícitamente los

<sup>4</sup> OCDE, *Corporate Anti Corruption Compliance Drivers, Mechanisms and Ideas of Change*, (París, 2020), <https://www.oecd.org/corruption/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>

estándares de integridad de la empresa, la forma correcta de hacer negocios, los compromisos que como parte interesada se deben cumplir en relación con la organización, así como las sanciones de no acatar los mismos. El código de ética es un reflejo de la cultura organizacional de la empresa, un sello distintivo que habla de su integridad corporativa.

## Dilemas éticos

El código de ética cobra especial relevancia cuando las partes interesadas se ven inmiscuidas en **dilemas éticos**. Dado que las organizaciones son susceptibles a dilemas éticos en la cotidianeidad de sus operaciones, el código de ética es la hoja de respuestas a los posibles escenarios complejos que se pudieran presentar (ver diagrama 2). Es decir, **el código tiene una utilidad práctica y no es exclusivamente un manifiesto de buenas intenciones**.

## Diagrama 2: Ejemplos de dilemas éticos



“ El coordinador de compras de un hospital privado hace una adjudicación directa para obtener camillas hospitalarias. Existen 5 empresas proveedoras en el mercado local. Decide comprarle a la empresa de su hermano a un precio más alto. Clara, una analista de compras jr. descubre la irregularidad y evalúa si debe denunciar o no el caso.



“ En una conversación de pasillo, David, un colaborador interno de una empresa constructora, escucha de forma clara que un director llega a un acuerdo con el jefe de Obras Públicas del municipio para ganar una licitación pública en relación con el mantenimiento de la infraestructura hídrica local. David quiere denunciar, pero teme ser despedido.



“ Graciela, analista de calidad de una empresa farmacéutica, descubre que el lote de medicinas que está por enviarse a un cliente está incompleto y dañado. Sin embargo, el área de logística decide enviar de todas formas la orden de compra para cumplir con su meta mensual de ventas. Graciela se pregunta si debería reportar el hecho.



“ Carlos trabaja en el área de adquisiciones de una empresa energética. Un amigo suyo, que además participa en ese momento en una licitación restringida para contratar un servicio de seguridad y protección de pozos petroleros, lo invita a él y su esposa a una cena toda pagada en el mejor restaurante de la ciudad. Carlos aprecia mucho a su amigo, pero no tiene claro si acudir podría generar un conflicto de interés en su proceder.

Fuente: Elaborado por el IMCO.

Los dilemas éticos son situaciones complejas donde no resulta siempre claro o simple discernir cuál es la ruta a seguir para solucionar el problema. La persona involucrada a menudo no sabe qué camino escoger pues considera que cualquiera de ellos podría implicar un riesgo o sacrificio<sup>5</sup>.

Estos dilemas éticos a menudo son difíciles de prevenir e identificar sin la existencia de una hoja de ruta que los mencione explícitamente. El código de ética anticipa esto y, por tanto, define conductas y comportamientos a seguir en caso de suscitarse algún escenario irregular como los del diagrama 2, así como una valoración previa de los efectos de tomar una decisión sobre otra.

**No debería sorprender que los colaboradores se encuentren al menos una vez de su vida frente a un dilema ético en su centro de trabajo, con un proveedor, cliente o consumidor.**

Tales escenarios pueden parecer de carácter inofensivo, pero tienen un impacto en la reputación de la empresa cuando son descubiertos.

En este sentido, un código de ética debería ser una guía para quien se encuentra en medio de un dilema y se hace cuestionamientos como:

- *¿El hecho que he presenciado es (o tiene el potencial de ser) una violación al código de ética?*
- *¿Cuál es el camino a seguir en caso de que se viole el código de ética?*
- *¿A qué área o persona debo acudir para resolver dudas?*
- *¿Cuáles son las consecuencias de no asumir responsabilidad sobre el hecho ilícito?*

En particular, los colaboradores deben saber el nombre del área o persona a la cual pueden acudir para resolver estas preguntas. A su vez, la persona o área de la empresa que resuelve las inquietudes debe tener nivel gerencial y competencia sobre la materia. No se trata de acudir a la persona que más confianza se tiene para resolver dudas, sino a la que en efecto puede y debe resolver el problema.

Según la organización, los encargados internos en vigilar la integridad pueden estar en el departamento de recursos humanos, desarrollo institucional, administración, o dentro del comité de ética que se haya creado especialmente para este fin. Es conveniente que en el código de

---

<sup>5</sup> Fundación Generación Empresarial, “¿Qué Es Un Dilema Ético?,” Fundación Generación Empresarial, (2019), <https://fge.org/2019/12/12/que-es-un-dilema-etico/>

Ética se incluyan teléfonos, direcciones u otros datos de contacto que permitan identificar a dichas personas.

Por otro lado, el diseño y redacción del código de ética debe ser lo suficientemente creativo para comunicar y enfatizar la solución a estos dilemas, diferenciar roles y definir expectativas (ver imagen 1).

## Imagen 1. Ejemplo de cómo comunicar el contenido de un código

The image shows a page from a GE code of ethics. At the top, the title 'RELACIONES CON PROVEEDORES' is displayed in large blue letters. Below the title, a 'REGLA PARA RECORDAR' (Remembering Rule) is highlighted in a light blue box, stating: 'Trabaja únicamente con proveedores que defiendan los valores y los altos estándares de integridad de GE.' The page is divided into two columns. The left column is titled 'NUESTRA POLÍTICA' (Our Policy) and contains four paragraphs detailing GE's approach to supplier relationships, including a commitment to fair practices, providing opportunities for diverse suppliers, and respecting human rights. The right column is titled 'TU PARTICIPACIÓN' (Your Participation) and contains a bulleted list of six action items for employees, such as following established procedures, supporting diversity, protecting confidential information, avoiding conflicts of interest, reporting government procurement issues, and reporting human rights violations. At the bottom left of the page, there is a 'Lo que debes saber' (What you should know) section with a lightbulb icon, explaining that GE's reputation is affected by the actions of its suppliers.

### RELACIONES CON PROVEEDORES

**REGLA PARA RECORDAR** >> Trabaja únicamente con proveedores que defiendan los valores y los altos estándares de integridad de GE.

#### NUESTRA POLÍTICA

Las relaciones de GE con sus proveedores se deben basar en prácticas de trabajo legales y justas.

GE proporciona a los proveedores una oportunidad justa para ganar una parte del volumen de compras de GE, incluyendo los negocios pequeños, y los negocios que sean propiedad de grupos en desventaja social, minorías, mujeres y veteranos discapacitados.

GE únicamente hace negocios con proveedores que cumplen con todos los requerimientos legales aplicables y las directrices de GE con relación al trabajo, el empleo y el ambiente, la salud y la seguridad y que tratan a los trabajadores y a los demás con equidad y respeto.

GE, como empresa comercial, promueve el respeto a los derechos humanos en nuestra cadena de suministros.

GE protege la información, incluyendo la información patentada y confidencial, así como datos personales, tanto de GE como de sus proveedores.

#### TU PARTICIPACIÓN

- Sigue los procedimientos establecidos en las Directrices de responsabilidad de los proveedores de GE.
- Toma en cuenta el programa de diversidad de proveedores de GE cuando elijas los proveedores.
- Protege la información confidencial y patentada de GE utilizando, cuando sea apropiada, los acuerdos de confidencialidad. Asimismo, salvaguarda cualquier información confidencial o datos personales que un proveedor brinde a GE.
- Evita conflictos de interés potenciales cuando selecciones un proveedor, y nunca aceptes obsequios inadecuados u otros artículos de valor.
- Sigue los reglamentos de adquisiciones del gobierno cuando se adquieran materiales y servicios a utilizarse para cumplir con los contratos del gobierno.
- Si sospechas que hay una violación a los derechos humanos en la cadena de suministros de GE, comparte tu inquietud con tu gerente o líder encargado del cumplimiento.
- Reporta siempre los problemas e inquietudes acerca de la relación con los proveedores: se la Voz de la integridad y habla con tu gerente, asesor legal o especialista de cumplimiento, si observas condiciones inseguras en las instalaciones de los proveedores, empleados del proveedor que parecen ser menores de edad o estar sujetos a coerción, o alguna desatención aparente de estándares ambientales en las instalaciones de los proveedores.

**Lo que debes saber**

La reputación de la integridad de GE puede ser afectada significativamente por aquellos a quienes seleccionamos para que actúen como nuestros proveedores.

Fuente: General Electric (GE), The Spirit & the Letter<sup>6</sup>.

Por ejemplo, el código que se muestra en la imagen 1 diferencia las expectativas y acciones que deben seguir ambas partes, así como la idea general que debe recordar el empleado respecto a

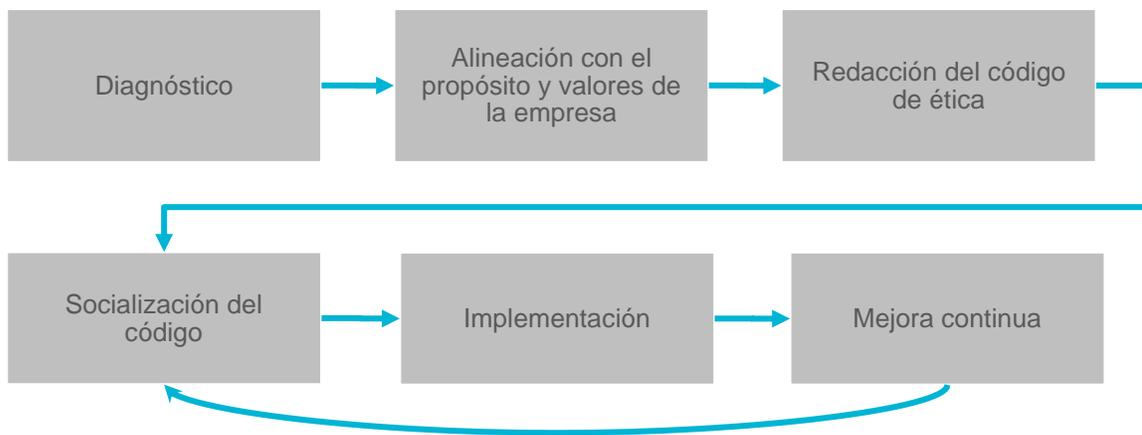
<sup>6</sup> General Electric, "The Spirit & the Letter", (General Electric, Consultado el 02/03/21)

cierto tema. El mensaje es conciso y fácil de entender, lo cual se acompaña de un diseño idóneo que invita a la lectura.

### 3. ¿Cómo hacer un código de ética?

Para tener un código de ética efectivo debe existir un proceso claro que va desde el diagnóstico, hasta la implementación y mejora continua. El diagrama 3 resume estos pasos.

**Diagrama 3: Flujo de proceso de creación de un código de ética**



Fuente: Elaborado por el IMCO.

Las siguientes seis subsecciones que se presentan en el documento detallan cómo realizar cada una de estas etapas.

### 3.1 El diagnóstico

El diagnóstico será el punto de partida para poder hacer un código de ética representativo de la realidad que vive una organización. Este debe realizarse de manera participativa, es decir, entrevistando a colaboradores de primera línea, altos directivos, y externos. El propósito de este tipo de ejercicios es que provean insumos de los posibles escenarios de corrupción que podrían experimentar. A partir de ahí, la empresa sabrá qué temas debe tratar y posicionar en su código de ética

Para efectos del propósito anterior, el diagnóstico puede realizarse mediante la modalidad de una Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC), metodología que prioriza en términos de probabilidad e impacto los posibles problemas de corrupción que puede enfrentar una empresa (ver pilar 3 de esta serie<sup>7</sup>).

Realizar una ERC o diagnóstico tiene amplios beneficios como conocer el contexto que enfrenta una organización, tener un análisis a nivel sectorial, normatividad, o por unidad de negocio, hasta llegar a procesos y/o conductas que podrían considerarse de riesgo.

Para realizar esta evaluación existen diversas metodologías de recolección de información. Para efectos prácticos, entre los métodos que recomienda el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en diagnósticos de esta índole, están las entrevistas, los grupos focales o encuestas a través de correo electrónico<sup>8</sup>.

En cuanto a la primera herramienta, los entrevistados deben ser comunicados del objetivo de la entrevista, los tiempos y sobre la confidencialidad de la información. Las entrevistas pueden ser estructuradas, establecer un guion de preguntas, o incluso un diálogo abierto que establezca los objetivos del diagnóstico.

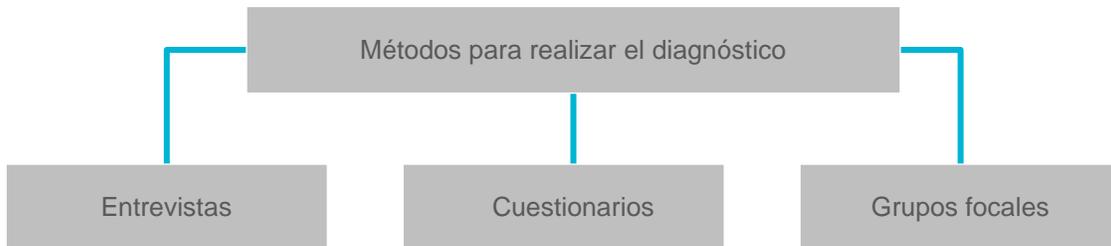
---

<sup>7</sup> IMCO, “Pilar III: Evaluación de Riesgos Corrupción”, 2020, [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/20201012\\_Pilar3\\_Evaluacio%CC%81ndeRiesgosdeCorrupcio%CC%81n.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/20201012_Pilar3_Evaluacio%CC%81ndeRiesgosdeCorrupcio%CC%81n.pdf)

<sup>8</sup> PNUD, “Metodología participativa para elaborar códigos de ética,” Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo,(s.f.) [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/metodologia\\_participativa\\_elaborar\\_codigo\\_etica\\_24062016.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/metodologia_participativa_elaborar_codigo_etica_24062016.pdf)

En cuanto a los cuestionarios, un ejemplo práctico de cómo realizarlos es el que se muestra en la imagen 2. Existen herramientas como *Microsoft Forms* o *Google Surveys* que pueden facilitar la construcción de estos cuestionarios, y su posterior análisis.

### Diagrama 4: Métodos comunes para realizar un diagnóstico



Fuente: Elaborado por el IMCO

Entre los elementos que hay que considerar para que una encuesta sea una herramienta confiable es que esta sea anónima y, de ser posible, que esté protegida bajo contraseña o en un servidor privado externo<sup>9</sup>.

### Imagen 2: Ejemplo de una sección de un cuestionario electrónico

II. Según la siguiente escala, ¿Qué tan frecuente ocurren las siguientes situaciones en su institución?

	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No sabe
Conflicto de intereses, es decir, cuando los intereses privados de un funcionario (a) influyen en sus decisiones de trabajo en oposición a los intereses de la institución.	<input type="radio"/>					
Uso indebido de información reservada.	<input type="radio"/>					
Obtener un beneficio indebido o tratamiento preferencial utilizando la influencia del cargo o función pública.	<input type="radio"/>					
Funcionarios que cometan cohecho y/o hayan recibido un soborno.	<input type="radio"/>					
Usar los bienes de la institución en beneficio propio o de terceros.	<input type="radio"/>					
Ocupar el tiempo de la jornada laboral para realizar otros trabajos o actividades personales.	<input type="radio"/>					
Ocupar al personal en beneficio propio.	<input type="radio"/>					
Solicitar o aceptar regalos.	<input type="radio"/>					
Realizar actividades políticas, cuando se está ejerciendo la función pública.	<input type="radio"/>					
Hacer uso de bienes, vehículos y recursos en actividades políticas.	<input type="radio"/>					

Fuente: Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD)

<sup>9</sup> *Ibíd.*

En cuanto a los grupos focales, se recomienda realizarlos con un número reducido de 4 a 8 personas, preferentemente dentro del mismo rango o grado<sup>10</sup>. El incluir a un miembro de un rango superior podría ocasionar autocensura por parte de los participantes, por lo que es recomendado que la charla sea entre pares. El protocolo a seguir en este método es más flexible, pero debe haber un facilitador o moderador que dirija una conversación o discusión grupal hacia los temas de interés<sup>11</sup>.

### 3.2 Alineación con el propósito y valores de la empresa

Realizar un código de ética es también una oportunidad propicia para que una empresa u organización lleve a cabo una reflexión de su filosofía o cultura organizacional, su propósito y valores que desea proyectar. Estos principios adquieren más fortaleza si vienen acompañados de una declaración o compromiso formal firmado desde la cabeza de la organización.

Respecto al propósito de la empresa, las organizaciones deberían pensar en un objetivo ulterior al interés económico (maximizar sus ventas o utilidades). El propósito que se busca indagar aquí es uno que se comprende como un cambio de paradigma o solución que la organización ofrece a la sociedad y transforma o mejora su calidad de vida.

El poder de la filosofía organizacional es capaz de influir los comportamientos y prácticas de los miembros de una organización. Por ejemplo:

“En un experimento, 70% de los participantes en un juego económico cooperaron más con sus compañeros para obtener ganancias mutuas cuando este fue llamado “Juego comunitario”, pero solo 30% cooperó cuando fue llamado “Juego Wall Street”. Este efecto dramático ocurre cuando incluso los incentivos financieros son idénticos”<sup>12</sup>

Por tal motivo, ciertas organizaciones posicionan su reputación e integridad desde una cultura organizacional orientada en valores. Este enfoque se basa en reconocer la complejidad de los

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> FAO, “Ficha metodológica. Guía para hacer un grupo focal con beneficios directos,” Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura,” FAO, <http://www.fao.org/3/av216s/av216s.pdf>

<sup>12</sup> Steven Derks, “How to design an Ethical organization,” Harvard Business Review, (2019), <https://hbr.org/2019/05/how-to-design-an-ethical-organization>

problemas que existen en cada decisión de negocio, así como el rol que cada persona debe jugar para asumir sus responsabilidades<sup>13</sup>.

Los valores, en términos sencillos, se ejemplifican en cuatro o cinco principios éticos que funcionan como pilares fundamentales a lo largo de las actividades de la organización. Entre ellos deberían ir aquellos con una referencia explícita a la integridad, la rendición de cuentas o la responsabilidad que tiene cada colaborador.

### Diagrama 5: Propósito y valores



Fuente: Elaborado por el IMCO

Algunos consideran que el enfoque de integridad basado en valores tiene mayor efectividad que aquellos orientados meramente en *compliances* o reglas<sup>14</sup>. Por tal motivo, cualquier política de integridad debería partir de la cultura organizacional y la capacidad de construir relaciones de confianza entre los integrantes y partes externas<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Robert De Gruyter, "A Global Business Challenge," *Ethics in International Management*, 2015, pp. 213-220, <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/9783110806540-012>.

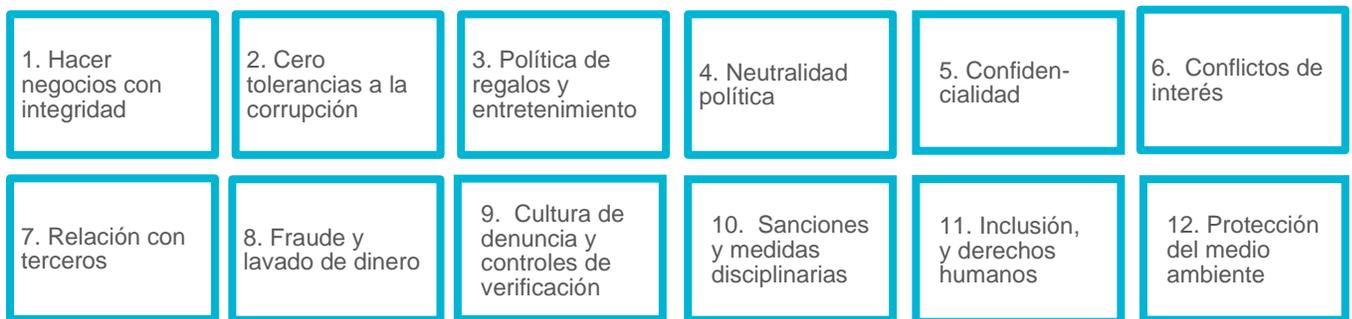
<sup>14</sup> Tom Tyler, et al, "The ethical commitment to compliance: Building value-based cultures," *California Management Review* 50, no. 2 (2008): 31-51.

<sup>15</sup> Michael Eichenwald, "Why the Most Successful Businesses Have Strong Values," World Economic Forum, (26/04/17). <https://www.weforum.org/agenda/2017/04/why-the-most-successful-businesses-have-strong-values/>

### 3.3 Definición y desarrollo del contenido

Después de haber realizado el diagnóstico y la reflexión sobre los valores de la empresa, el equipo o comité a cargo de redactar el código deberá identificar los temas que serán incluidos en el documento. El IMCO realizó una búsqueda de los códigos de ética de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), y encontró que algunos de los tópicos más recurrentes son los siguientes:

#### Diagrama 6: Temas abarcados en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

Si bien estos 12 puntos son algunos de los temas más comunes, cada empresa debe desarrollar los suyos de acuerdo con el diagnóstico previo. La profundidad con la que se abordan algunas temáticas es resultado de sus necesidades, las actividades que realiza y los giros a los que se dedica.

En las subsecciones siguientes se provee un pequeño análisis de la implementación de estos 12 puntos, con una breve introducción a cada concepto, gráficos que muestran cómo las empresas mexicanas aplican dichas políticas, así como su grado de cumplimiento. Asimismo, se comparte una breve revisión de la literatura relacionada, así como guías y protocolos adicionales que permiten a las empresas implementar estas prácticas.

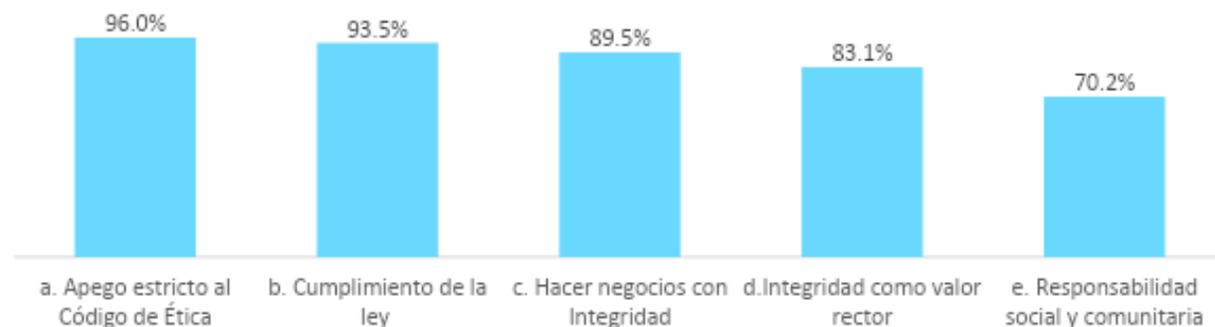
## Hacer negocios con integridad

La integridad es el núcleo rector de un código de ética. Este elemento debe ser observado de manera transversal, tanto en la forma en que se conduce cada uno de los colaboradores y/o empleados, como en la manera de llevar a cabo operaciones comerciales.

Las prácticas empresariales éticas implican ventajas comerciales tangibles como mayor acceso al mercado, mejor reputación, mayor lealtad de los clientes y empleados, lo cual crea un ambiente propicio para la innovación en la industria, un beneficio para la empresa y una contribución para toda la sociedad<sup>16</sup>.

Aunque para algunos la corrupción puede verse como una ventaja competitiva, esta forma de operar no es sostenible en el largo plazo. La corrupción no solo menoscaba el estado de derecho del que depende la capacidad de una empresa para realizar las mismas operaciones e inversiones seguras,<sup>17</sup> sino que trae consigo costos financieros y reputacionales que pueden significar un golpe severo contra la operación de las empresas.

### Gráfica 1: Hacer negocios con integridad en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

En el caso de las empresas mexicanas en la BMV con un código de ética público, se encontró que declaran tener un apego estricto al código (96%), procuran el cumplimiento de la ley (93.5%), mencionan hacer negocios con integridad (89.5%), colocan la integridad como un valor rector

<sup>16</sup> UNODC, "Integridad y Ética Empresarial", (Viena, 2019). [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE\\_11\\_-\\_Business\\_Integrity\\_and\\_Ethics\\_-\\_Spanish\\_v.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_11_-_Business_Integrity_and_Ethics_-_Spanish_v.pdf)

<sup>17</sup> UNODC, *Guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial*, "PDF" (Nueva York, 2013). [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/14-04939\\_eBook\\_S.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/14-04939_eBook_S.pdf)

(83%) y declaran realizar acciones de responsabilidad social que transmitan el mismo objetivo (70%).

Si las empresas desean ir un paso más allá, pueden explicitar que su código de ética se basa en el compromiso de estándares internacionales como la ISO 37301, ISO 37002, o la ISO 37001. Estas normas son parte de las mejores prácticas en la materia para construir sistemas eficaces en integridad. En la tabla 1 se detalla un poco más acerca de ellas. Si las empresas optan por añadir este comentario, deben asegurarse de que conocen y respetan a cabalidad estas normativas, pues de lo contrario sus colaboradores lo podrían señalar.

**Tabla 1: Para saber más: estándares internacionales en integridad**

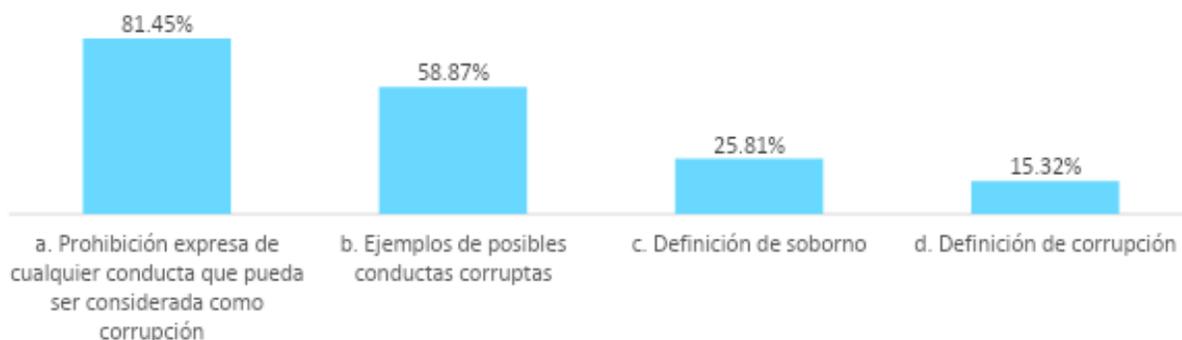
ISO	Tema	Descripción
ISO 37301	Sistemas de Gestión de Compliance	Es una norma certificable que tiene el fin de implementar, mantener, evaluar y mejorar de forma continua los sistemas de gestión de <i>compliance</i> con los que cuenta una empresa. Es referencia global en su materia por lo que las organizaciones que la adoptan aseguran que cumplen con el mejor estándar en integridad.
ISO 37002	Sistemas de Gestión de Denuncias	Es la norma internacional sobre canales de denuncia. Incorpora elementos como la seguridad de datos, la opción del anonimato y protección al denunciante. Se basa en los principios de confianza, imparcialidad y protección. No es certificable por el momento, pero se puede combinar con la ISO anterior. En el Pilar V: Cultura de denuncia, el IMCO aborda cómo crear estos sistemas.
ISO 37001	Sistemas de Gestión de Sobornos	Establece medidas para prevenir, detectar y tratar el soborno. Establece que la política antisoborno comienza desde la cabeza de la organización. Incluye elementos como comunicación, implementación de controles internos, así como la presentación de informes de investigación. De igual manera, los Pilares de Integridad del IMCO cubren gran parte de los puntos anteriores.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Código de Integridad y Ética Empresarial

## Cero tolerancia a la corrupción

La cero tolerancia a la corrupción es un compromiso más serio que algunas empresas suelen establecer desde su código de ética. En cuanto a la muestra analizada de empresas mexicanas que cotizan en la BMV, se encontró que las que establecen este principio dentro de su código y añaden de forma complementaria elementos como prohibir de forma expresa cualquier conducta que pueda ser considerada como corrupción (81%), ejemplos de posibles conductas de corrupción (59%), definición de soborno (26%), y definición de corrupción (15%).

### Gráfica 2: Anticorrupción en el código de ética.



Fuente: Elaborado por el IMCO

Al mostrar un compromiso serio, la compañía proyecta la idea de ser una organización a la que no solo le interesan las utilidades del negocio, sino que es un ente con una misión, visión, valores claros que se ajustan a lineamientos éticos.<sup>18</sup>

Algunos ejemplos de cómo definen esta política las empresas se muestran en la tabla 2. Es importante señalar que la redacción debe ser un lenguaje accesible y preciso para que todos los colaboradores comprendan lo que se espera de ellos.

<sup>18</sup> Diana Zavala, “¿Por Qué Implementar La Tolerancia Cero En Tu Empresa?,” Expansión, 23/07/18 <https://expansion.mx/carrera/2018/07/22/por-que-implementar-la-tolerancia-cero-en-tu-empresa>

**Tabla 2: Posicionamientos en anticorrupción por sectores**

Sector	Definición
<b>Salud</b>	“La compañía demanda el cumplimiento de las legislaciones estadounidenses y normatividad aplicable no estadounidense en materia de antifraude y anticorrupción, incluyendo, pero no exclusivamente, el Acta de Prácticas Corruptas Extranjeras (FCPA) [...]”
<b>Bancario</b>	“La empresa no tolera forma alguna de corrupción o soborno, en ninguna de las actividades que desarrolla. Aplica las políticas y procedimientos internos contra la corrupción [...]”
<b>Alimentos</b>	“En nuestra empresa hay tolerancia cero para los actos de corrupción, por lo que no sobornamos, no ofrecemos ni damos dinero, bienes, favores o servicios a persona alguna, con el fin de obtener de manera ilícita beneficios, evitar sanciones o perjuicios en lo individual, en favor de la compañía o de un tercero. [...]”
<b>Electrónica</b>	“La empresa se compromete a cumplir con las leyes anticorrupción locales y las regulaciones en materia de política de anticorrupción y antifraude. “
<b>Farmacéutica</b>	“La empresa prohíbe el fraude y sobornos de cualquier forma. Ningún asociado, o alguien actuando en nombre de algún asociado, deberá ofrecer, pagar, pedir, o aceptar fraudes, sobornos o dádivas inapropiadas de cualquier tipo, de o para cualquier persona, sea esta un oficial de gobierno o un particular.”
<b>Aseguradora</b>	“Las empresas del grupo se enorgullecen de conducir todas sus operaciones y relaciones de negocio de forma ética. Por ello han establecido una política de cero tolerancia ante el soborno y la corrupción; de acuerdo con la cual, todos los colaboradores debemos apegarnos a las leyes vigentes en materia de soborno y corrupción que apliquen.”
<b>Telecomunicaciones</b>	“La ley clave que rige nuestra conducta de negocio fuera de los Estados Unidos es la FCPA, la cual prohíbe el fraude, pagos indebidos, objetos de valor, ofrecimientos o acuerdos con la intención de pagar sobornos o proveer otros pagos impropios u objetos de valor hacia un particular.”

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de los códigos de ética consultados

## Política de regalos y entretenimiento

Entre las políticas de integridad más comunes dentro de los códigos de ética no pueden faltar las especificaciones en torno a la recepción y ofrecimiento de regalos, dádivas o similares (eventos de entretenimiento, cenas, viajes o boletos) que puedan tener propósitos afines.

Existen algunas empresas donde esta política es tan estricta que no se acepta ningún tipo de regalo (sin importar el tipo o monto). Es decir, la empresa prohíbe a sus colaboradores recibir cualquier tipo de obsequios o contraprestaciones extraordinarias por parte de sus clientes, proveedores, e incluso entre sus mismos colaboradores.

Por otro lado, también existen empresas que optan por establecer un monto máximo para dar y recibir obsequios, además de que proveen ejemplos de regalos modestos (precisando qué se considera como tal). **En este último caso es importante comunicar que la obtención u ofrecimiento de estos no debe insinuar un propósito ulterior como obtener una ventaja o beneficio indebido.** En cualquier caso, esta política debería ser recíproca: tanto recibir como ofrecer debe estar regulado.

Los códigos de ética delimitan cómo deben actuar los empleados en caso de recibir (o estar bajo presión de recibir) regalos no deseados que caigan en el umbral de soborno o conflicto de interés.<sup>19</sup> En cuanto a la muestra de empresas públicas analizadas, el IMCO encontró que las que cumplen con esta política mitigan estos riesgos de la siguiente forma:

### Gráfica 3: Política de regalos en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

<sup>19</sup> María Cuesta, “Los Regalos Que Sí Pueden Aceptar Los Directivos De Las Empresas,” (ABC.es, 30/01/15), <https://www.abc.es/economia/20150130/abci-regalos-pueden-aceptar-directivos-201501291349.html?ref=https%3A%2F%2Fgoogle.com%2F>

Para diferenciar entre lo que puede considerarse un regalo modesto, algunas empresas enuncian ejemplos prácticos como los que se muestran a continuación:

- Libretas o agendas
- Tazas o termos
- Plumas
- Camisetas
- Libros
- *Souvenirs*
- Dulces

Los contraejemplos a la lista pueden variar según cada empresa o sector, pero de forma general no es apropiado regalar obsequios que violen las normas de conducta de los trabajadores, aquellos que puedan sugerir discriminación o acoso, objetos de uso personal, joyería, plata u oro, o dinero en efectivo (pueden ser tarjetas de regalo por el monto establecido). En algunos casos, boletos para un evento deportivo, comidas o invitaciones a conferencias podrían ser inapropiados, e incluso ilegales, en algunos países.

**Especial cuidado debe tomarse con respecto a funcionarios públicos** (y sus familiares) pues la Ley General de Responsabilidades Administrativas en el artículo 7, capítulo II, prohíbe que reciban regalos. En caso de que éste acepte, o pretenda aceptar, podría estar incurriendo en un caso de soborno o cohecho.

De manera general, se recomienda que las empresas tomen una política de regalos (incluyendo cenas, viajes y entretenimiento) que cumpla con las siguientes características<sup>20</sup>:

1. Si hay regalos, estos deben ser consistentes con una práctica común dentro del sector
2. No deben tener un valor sustancial, si acaso de uso promocional
3. No deben tener un propósito ulterior, como influir en la actuación de un tercero
4. No deben violar las leyes aplicables
5. No deberían ir contra la reputación de la empresa si hay difusión pública del mismo

---

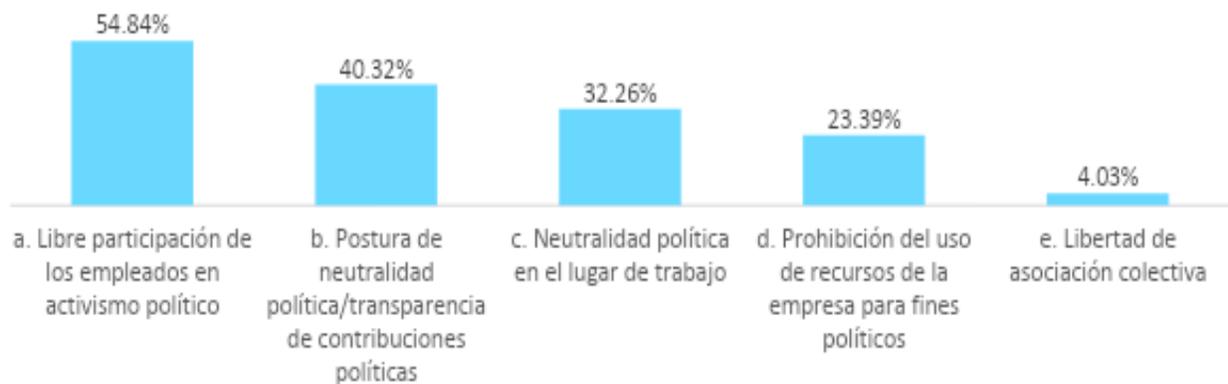
<sup>20</sup> CCE, "Código De Integridad y Ética Empresarial - CCE".

## Neutralidad política

En muchos países, la neutralidad política está marcada como un principio general de la organización, pero en otros casos la empresa reconoce que puede romper con ello si transparente con anticipación sus intereses y contribuciones políticas<sup>21</sup>. En países como México, sin embargo, está prohibido que las empresas de carácter mercantil realicen contribuciones políticas. Violar esta disposición podría implicar actos de corrupción, soborno o cohecho (artículo 77 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales).<sup>22</sup>

En la muestra de empresas analizadas de la BMV que cumplen con esta política, el IMCO encontró que 54% manifiesta respetar la libre participación de los empleados en activismo político (siempre y cuando no se haga en nombre de la empresa), 40% se compromete a tener una postura de neutralidad política o ser transparente en torno a sus intereses y/o contribuciones políticas, 32% señala que los colaboradores deben respetar la neutralidad política en el horario y lugar de trabajo, 23% prohíben por completo el uso de los recursos de la empresa para fines políticos, y solo 4% menciona respetar la libertad de asociación colectiva.

### Gráfica 4: Neutralidad política en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

En cuanto a la libre participación política de los colaboradores, se refiere a respetar las afiliaciones de los colaboradores de la empresa sin buscar influir en los mismos.

<sup>21</sup> Daniel Korschun y N. Craig Smith, “Companies Can’t Avoid Politics — and Shouldn’t Try To,” *Companies Can’t Avoid Politics — and Shouldn’t Try To*, Harvard Business Review, (07/03/2017), <https://hbr.org/2018/03/companies-cant-avoid-politics-and-shouldnt-try-to>.

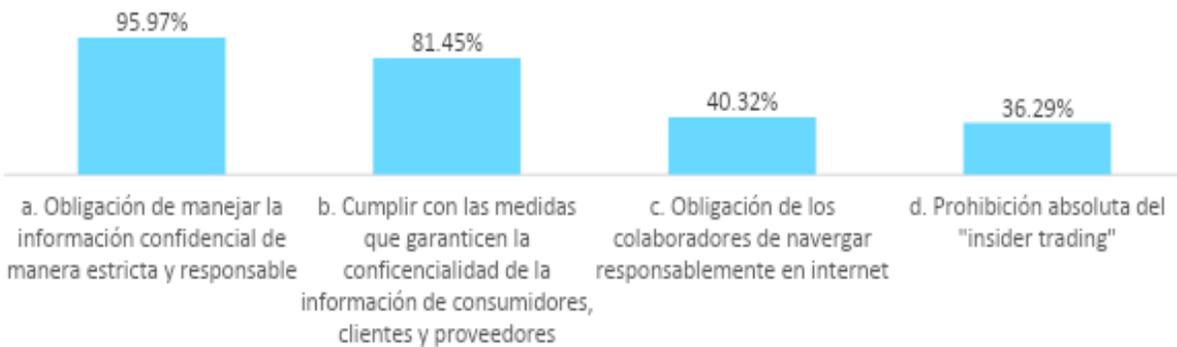
<sup>22</sup> Diario Oficial de la Federación (DOF), “Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales,” [http://ieepco.org.mx/biblioteca\\_digital/legislacion/COFIPE.pdf](http://ieepco.org.mx/biblioteca_digital/legislacion/COFIPE.pdf)

## Protección de datos y confidencialidad

Con el uso intensivo de las tecnologías de información en las operaciones comerciales, el procesamiento, almacenamiento y uso de datos personales es cada vez más común<sup>23</sup>. Para proteger datos personales y secretos industriales, estos deben tener medidas de confidencialidad en relación con la información otorgada a colaboradores, consumidores, proveedores y otras partes interesadas.<sup>24</sup>

De las empresas de la BMV que mencionan esta política se encontró que 96% obliga a manejar la información confidencial de forma responsable, 81% dice cumplir con las regulaciones que garantizan la confidencialidad, 40% garantiza que sus colaboradores naveguen en internet de forma responsable, y 36% prohíbe estrictamente el *insider trading*.

### Gráfica 5: Confidencialidad y protección de la información



Fuente: Elaborado por el IMCO

En materia de protección de datos personales, la legislación nacional indica que las personas físicas o morales del sector privado están obligadas a realizar un “tratamiento” adecuado de los datos personales que obtengan, usen, almacenen y/o transfieran. Para ello existen guías elaboradas por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos (INAI). Tres de estas son:

<sup>23</sup> Privacy International, “The Keys to Data Protection: A Guide for Policy Engagement on Data Protection” (Privacy International, 2018), <https://privacyinternational.org/sites/default/files/2018-09/Data%20Protection%20COMPLETE.pdf>

<sup>24</sup> Diario Oficial de la Federación (DOF), “Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares,” <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>

- **Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales:** Enarbola un paso a paso para dirigir y controlar los procesos en torno al tratamiento de datos personales<sup>25</sup>.
- **Guía para el Tratamiento de Datos Biométricos:** Especificaciones en torno al uso de datos relativos a características físicas, fisiológicas y conductuales que permiten identificar a una persona (huella digital, voz y similares)<sup>26</sup>.
- **Datos personales seguros COVID-19:** Un micrositio desarrollado con el propósito de brindar información clara y precisa sobre el tratamiento de datos personales relativos a casos de covid-19<sup>27</sup>.

Por otro lado, con el objetivo de proteger información corporativa y/o secretos industriales, se recomienda también que las empresas implementen acciones como la prohibición de *insider trading*<sup>28</sup>, o lucro indebido con información confidencial de la empresa. Para ello las organizaciones pueden implementar medidas organizativas y jurídicas<sup>29</sup> como las que se enlistan a continuación:

- **Firmar acuerdos de confidencialidad:** Es una práctica común y responsable que los colaboradores nuevos firmen de recibido la política de confidencialidad.
- **Restringir el acceso a información sensible:** Esta debe estar abierta solo a unos pocos colaboradores que la necesiten para su trabajo operativo.
- **Envío regular de correos electrónicos con alerta:** Sobre todo, en tiempos de trabajo remoto, las empresas pueden enviar mensajes de recordatorio sobre la prohibición de compartir información confidencial.
- **Uso mandatorio de correo electrónico institucional:** Un error común que pone en riesgo la confidencialidad de las empresas es el uso de correo personal, el cual puede provocar fugas de información.

---

<sup>25</sup> INAI, “Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales,” (2015). [http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Gu%C3%ADa\\_Implementaci%C3%B3n\\_SGSDP\(Junio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP(Junio2015).pdf)

<sup>26</sup> INAI, “Guía para el Tratamiento de Datos Biométricos,” (2018). [https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPrivado/GuiaDatosBiometricos\\_Web\\_Links.pdf](https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPrivado/GuiaDatosBiometricos_Web_Links.pdf)

<sup>27</sup> INAI, “Datos Personales Seguros COVID-19,” (2021). <https://micrositios.inai.org.mx/covid-19/>

<sup>28</sup> “El *insider trading* hace referencia al abuso de información privilegiada en el mercado de valores obteniendo para sí o para un tercero un beneficio de carácter económico.

<sup>29</sup> INCIBE, “¿Cómo Puedo Prevenir La Fuga De Información Dentro De Mi Empresa?,” Instituto Nacional de Ciberseguridad, (2019), <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/blog/como-puedo-prevenir-fuga-informacion-dentro-empresa>.

## Conflictos de interés

La transparencia es otro valor transversal que está presente en las políticas de integridad de una empresa. Particularmente los directivos, mandos medios, o aquellos con un perfil de alto en una organización, deberían transparentar todo lo referente a sus intereses personales que puedan devenir en conflictos de interés.

Los conflictos de interés no pueden simplemente evitarse o prohibirse, sino que deben definirse, identificarse y gestionarse.<sup>30</sup> **Un caso de conflicto de interés no es necesariamente ilegal, pero puede conducir a prácticas corruptas**<sup>31</sup>.

A continuación se describen algunas de las definiciones y ejemplos prácticos de conflictos de interés proporcionados en los códigos de ética de las empresas analizadas.

**Tabla 3: Conflicto de interés descrito por empresas**

Giro	Definición
<b>Empresa de seguros médicos</b>	Ocurre cuando usted, o los intereses personales de un familiar inmediato, o persona afectiva, influyen, o parecen influir, su decisión en su rol corporativo. También pueden ocurrir en los negocios de la compañía, donde una unidad de negocio quisiera excluir (o tratar de) a otra unidad de negocio de hacer negocios con el gobierno.
<b>Empresa de bebidas y alimentos</b>	Pueden surgir cuando usted, un familiar o un amigo: participen en actividades que compiten aparentemente con los intereses de nuestra compañía; dejen que sus decisiones sean influenciadas por intereses personales, familiares o de amistades; usen los bienes de la compañía en beneficio personal o para beneficiar a otros; contratan o supervisan una persona con la que mantiene una relación romántica, tienen una participación accionaria superior al 1% con un proveedor, cliente o competidor de nuestra empresa.
<b>Empresa automotriz</b>	Surge cuando nuestros intereses personales interfieren con el trabajo en la compañía y se deja de tomar decisiones objetivas en nombre de la empresa. Pueden surgir de: relaciones personales, actividades exteriores, intereses financieros, oportunidades comerciales.

<sup>30</sup>OCDE, "Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service," OECD Legal Instruments (OCDE), (Consultado 01/03/221), <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0316>.

<sup>31</sup> Cámara de Comercio Internacional, *Directrices ICC sobre los conflictos de las empresas*. "PPT" (París, s.f.). <https://www.iccmex.mx/uploads/DIRECTRICES%20ICC%20SOBRE%20LOS%20CONFLICTOS%20DE%20INTERES%20EN%20LAS%20EMPRESAS.pdf>

**Empresa energética**

Se presenta cuando por razones de parentesco, amistades, intereses patrimoniales o cualquier otra, una persona favorece intereses propios o de terceras personas sobre los de la empresa.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de los códigos de ética analizados

La muestra de empresas mexicanas que cotizan en la BMV, y que mencionan esta política, sugiere que 80% establece la obligación interna de reportar conflicto de intereses, 77% define lo que es conflicto de intereses y 64% muestra la obligación de externos para reportar el conflicto de intereses.

**Gráfica 6: Conflicto de interés en el código de ética**



Fuente: Elaborado por el IMCO

**Tener un conflicto de interés no es necesariamente una violación; no reportarlo sí lo es.** Por lo mismo, cada colaborador y parte interesada en la organización debe conocer las posibles acciones o áreas que lo podrían poner en una situación cercana a un conflicto de interés.

## Relación con terceros

Con terceros se hace referencia a los socios comerciales como proveedores o contratistas con los que la empresa realiza sus actividades económicas. Para identificarlos, una buena práctica es que cada empresa realice un mapa identificando todos los terceros con los que se relaciona (ver diagrama 7).

La relación con terceros es uno de los puntos más vulnerables de las empresas en torno al combate a la corrupción. La Stanford Law School estima que históricamente casi 90% de los casos investigados por la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), en Estados Unidos, tiene que ver con terceros como involucrados.<sup>32</sup>

Asimismo, existen innumerables casos en México que muestran cómo una mala gestión de terceros termina afectando también a la organización que los contrata. Un caso es, por ejemplo, el contrato que celebró el IMSS con una empresa para la “dispersión de monederos electrónicos a sus trabajadores con 11 mil 700 pesos cada uno”<sup>33</sup>. La empresa adjudicada subcontrató a otra que terminó realizando de forma deficiente dicha tarea. En el camino desaparecieron 1 de cada 5 pesos destinados a los vales de despensa de los trabajadores del ISSSTE, que equivalieron a 223 mdp.

Para prevenir la corrupción por terceros, las empresas deben practicar la debida diligencia, y el requerimiento de ciertos protocolos de integridad que deben ser celebrados al momento de establecer relaciones con un tercero. Particularmente, al momento de realizar una evaluación de riesgos de terceros, las empresas pueden hacerse las siguientes preguntas:

- ¿La contraparte es un funcionario público o agente con fondos públicos?
- ¿El tercero podría actuar en nombre de la empresa frente a otros terceros?
- ¿La contraparte proviene de una región geográfica de alto riesgo?
- ¿El tercero podría caer bajo un supuesto de tráfico de influencias?

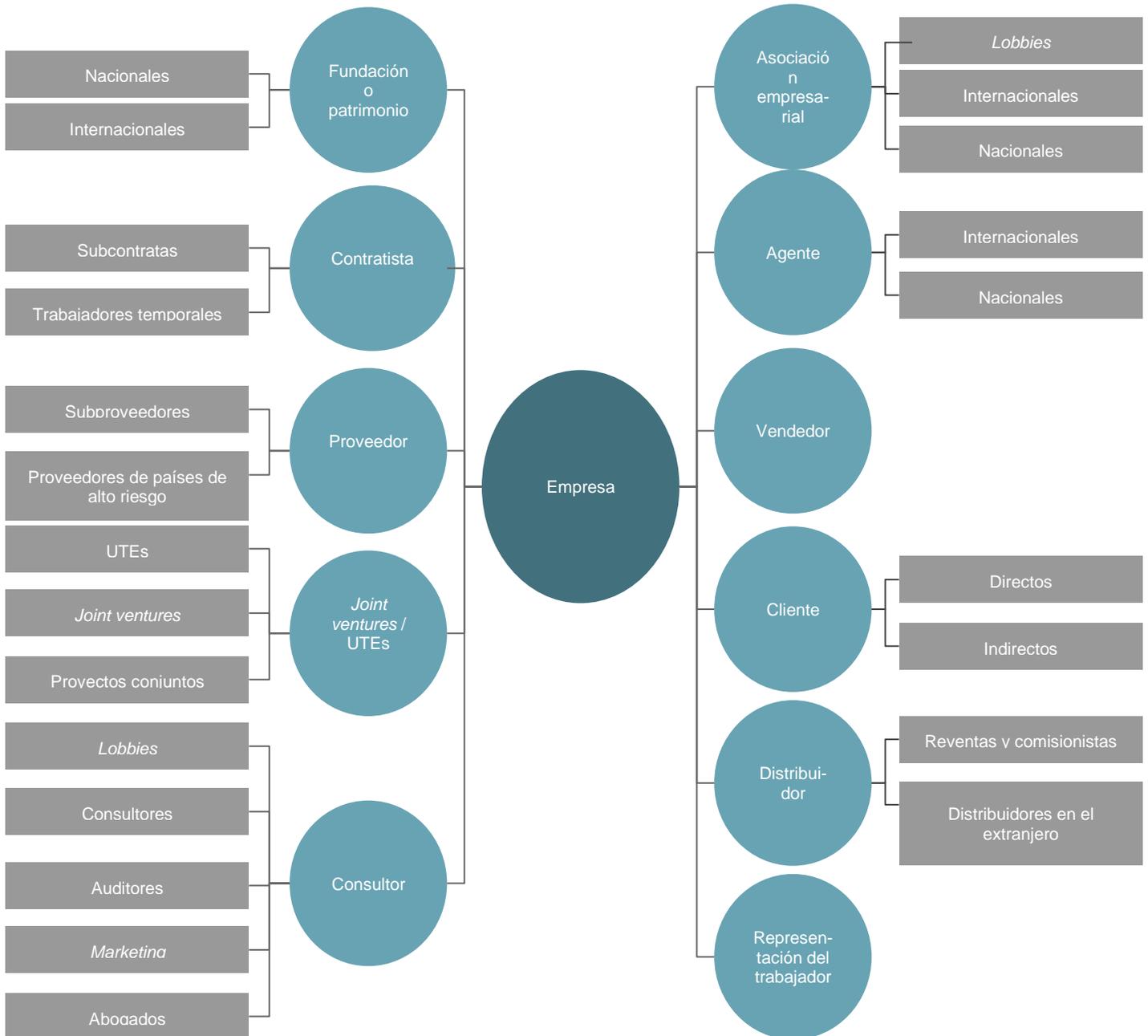
---

<sup>32</sup> Stanford Law School, “Third-Party Intermediaries Disclosed in FCPA-Related Enforcement Actions,” (22/09/21), <https://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=4>

<sup>33</sup> Arturo Angel, “Desaparecieron 223 mdp para vales de despensa de trabajadores del ISSSTE en 2018,” Animal Político, (14/05/21), <https://www.animalpolitico.com/2021/05/issste-vales-despensa-desvio/>

Una respuesta positiva a cualquier de estas preguntas podría ser suficiente para incluir al tercero bajo un programa de gestión personalizada en anticorrupción<sup>34</sup>, o bien repensar si se mantiene dicha relación.

**Diagrama 7: Mapa hipotético de terceros de una organización**

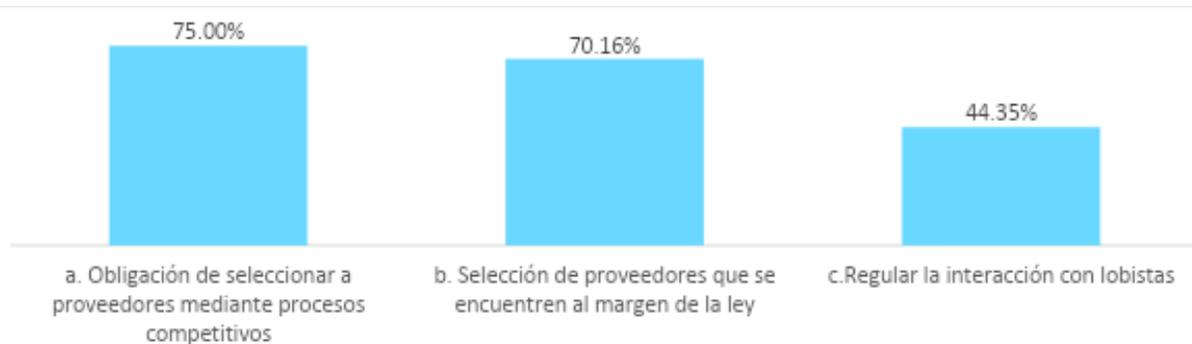


Fuente: Adaptado de Thomson Reuters, 2019

<sup>34</sup> Thomson Reuters, "Riesgo de Terceros, ¿cómo gestionarlo y mitigarlo?," (2019), [https://issuu.com/lca.joselopezdelcastillo/docs/riesgos\\_de\\_terceros\\_-\\_como\\_gestiona](https://issuu.com/lca.joselopezdelcastillo/docs/riesgos_de_terceros_-_como_gestiona)

Finalmente, la revisión de los códigos de ética de las empresas que cotizan en la BMV y mencionan gestionar a sus terceros muestra que 75% marca la obligación de seleccionar a los proveedores mediante procesos competitivos, 70% establece que se debe garantizar que los proveedores contratados sean aquellos que cumplen la ley, y 44% hace un énfasis en regular y vigilar de cerca la interacción o contratación de cabilderos.

### Gráfica 7: Relaciones con terceros en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

Asimismo, con el propósito de tener la mejor relación con terceros, el código de ética debe ser socializado con cada uno de estos, incluyendo cláusulas contractuales en las que la empresa obliga a que sus proveedores, y demás externos, se adhieran al código de ética institucional (si el tercero no cuenta con uno propio).

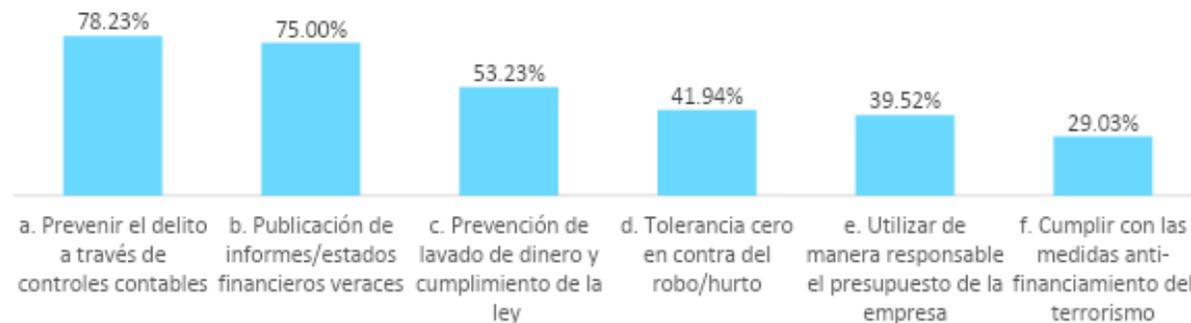
## Fraude y lavado de dinero

Algunas empresas, como las instituciones financieras, están expuestas a riesgos particulares en términos de la comisión de delitos relacionados con el lavado de dinero. Estas compañías deben alertar a todos sus empleados de la importancia de identificar y frenar estos ilícitos a tiempo.

De acuerdo con el estudio *El impacto de los delitos financieros Prevención, detección y respuesta*<sup>35</sup>, el costo promedio del fraude en las organizaciones en las compañías mexicanas es de 1 millón 400 mil pesos. A pesar de esto, solo 41% cuenta con un programa de prevención, detección y respuesta ante casos de fraude<sup>36</sup>.

Para mitigar el impacto anterior, la muestra analizada de las empresas listadas en la BMV, y que mencionan una política de fraude y lavado de dinero, señala que 78% garantiza la prevención del delito con ayuda de controles contables, 75% pública informes financieros confiables y 53% previene el delito y cumple con las legislaciones en materia de fraude.

### Gráfica 8: Fraude y lavado de dinero en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

De acuerdo con el *Institute of Financial Accountants*, las industrias que ofrecen los siguientes productos y servicios son susceptibles a caer en esquemas de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo<sup>37</sup>, por lo que deben poner especial atención a la identificación y prevención de estos esquemas:

<sup>35</sup> Shelley M. Hayes, José Claudio Treviño, y Cesar Pérez-Orozco, "El Impacto De Los Delitos Financieros" (KPMG), (Consultado el 02/03/21). <https://bit.ly/2Pmb91p>

<sup>36</sup> Shelley et al, El Impacto de los Delitos Financieros, KPMG.

<sup>37</sup> IFA, "AML Risk and the Risk-Based Approach", Institute of Financial Accountants (Consultado el 02/03/21). <https://www.ifa.org.uk/technical-resources/aml/risk-circumstances-where-there-might-be-high-risk-of-money-laundering-or-terrorist-financing>

- **Servicios de insolvencia**
- **Negocios de inversión**
- **Servicios fiduciarios y empresariales**
- **Esquemas fiscales agresivos**
- **Servicios de nómina**
- **Servicios legales y de contabilidad**

Asimismo, de acuerdo con la *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operación con Recursos de Procedencia Ilícita*, las empresas que ejerzan las siguientes actividades (diagrama 8) pueden estar en riesgo de cometer actividades fraudulentas, por lo que están sujetas a la elaboración de reportes ante la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de la Función Pública.

### Diagrama 8: Operaciones susceptibles a lavado de dinero



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de la LFPIORPI

### Cultura de denuncia y controles de verificación

Parte fundamental del código es explicar a los usuarios cuáles son los pasos a seguir en caso de una falta o violación hacia este. El canal de denuncias es uno de los principales espacios para

esto, así como un medio para generar confianza en torno a la implementación del código<sup>38</sup>. La gestión de la denuncia es un mensaje claro que permite disuadir los actos no éticos que alguien pudiera llegar a cometer.

Los canales de denuncia son también un medio útil para detectar irregularidades. A nivel global, 49% de los fraudes fueron detectados a través de un reporte proveniente de un canal de denuncias, según el estudio de *Report to the Nations 2020*.<sup>39</sup> Por consiguiente, el desarrollo de una cultura de denuncia<sup>40</sup> es clave para identificar y prevenir conductas y comportamientos indebidos.

Entre las medidas que han tomado algunas de las empresas que cotizan en la BMV (gráfico 9) se encuentra que 54% coloca de manera explícita en el código de ética los canales de denuncia para reportar faltas al mismo, 53% señala la obligatoriedad de hacer las denuncias, 51% prevé que la denuncia podrá ser anónima, 46% tiene política de no represalias y 40% se compromete a que cada denuncia sea investigada de manera oportuna.

Como puede advertirse, **la práctica más común de difusión de los canales de denuncia empieza desde la publicación de esta en el código de ética.**

Además de los canales de denuncia la empresa debería contar con otros controles internos que permitan identificar y prevenir la corrupción y fraude<sup>41</sup> como evaluaciones periódicas de riesgos de corrupción (tercer pilar de esta serie), controles de pagos (sexto pilar), así como auditorías internas o externas de los controles de cumplimiento con los que la empresa cuenta para hacer valer sus políticas de integridad.

---

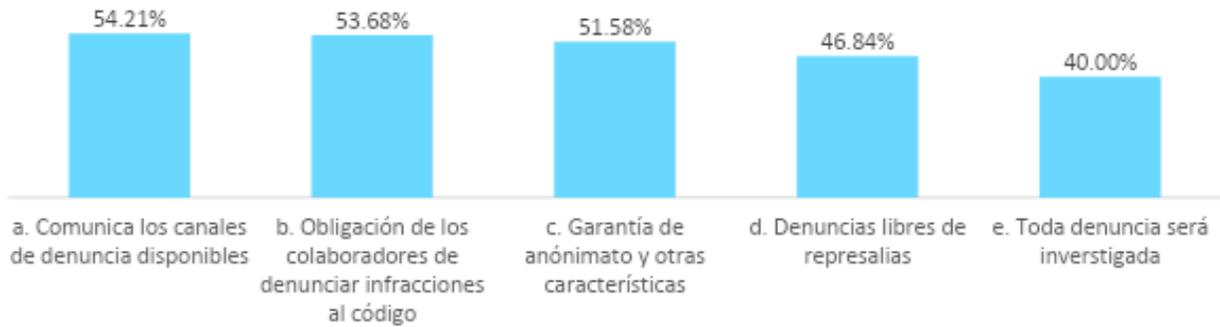
<sup>38</sup>Amnistía Internacional, "La Denuncia, Una Herramienta Práctica Para Defender Nuestros Derechos" (Amnistía Internacional, 7/12/2009), <https://www.derechos.org/web/wp-content/uploads/la-denuncia-1.pdf>.

<sup>39</sup>ACFE, "Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse," (Consultado el 2/03/21), <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

<sup>40</sup>Elizabeth Owens Bille, "5 Ways to Encourage a Speak up Culture in the Workplace," 5 ways to encourage a speak up culture in the workplace (Everfi), (02/03/2021), <https://everfi.com/blog/workplace-training/5-ways-to-encourage-a-speak-up-culture-in-the-workplace/>.

<sup>41</sup>CCE, "Código De Integridad y Ética Empresarial - CCE," Consejo Coordinador Empresarial, (20/10/17), <http://codigoeticaeintegridad.com/>.

## Gráfica 9: Cultura de denuncia en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

En la era de la información, las empresas son cada vez más susceptibles al escrutinio público. Por lo mismo, en caso de ocurrir un fraude o acto de corrupción, las organizaciones que cuentan con controles de verificación tienen más tiempo para sancionar y asumir responsabilidades si detectan de manera interna irregularidades. Por otro lado, si los controles son laxos, se corre el riesgo de que sean las partes externas a la organización quienes hagan el señalamiento público, costando no sólo recursos económicos a la empresa, sino también un golpe severo a la imagen y reputación de la organización.

En el contexto de la pandemia, se ha detectado un repunte en el número de denuncias por irregularidades, además de nuevos riesgos a la integridad corporativa por el trabajo remoto<sup>42</sup>. En este sentido, se recomienda hacer del escenario actual una oportunidad para robustecer los sistemas de denuncia y controles de verificación, así como mejorar la vigilancia interna de investigaciones internas de corrupción a través de guías de usuario para quienes realizan estas actividades.

<sup>42</sup> Deloitte, "Preparing for investigations in the new whistleblower environment," (2021), <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/employee-complaints-and-whistleblowing.html>

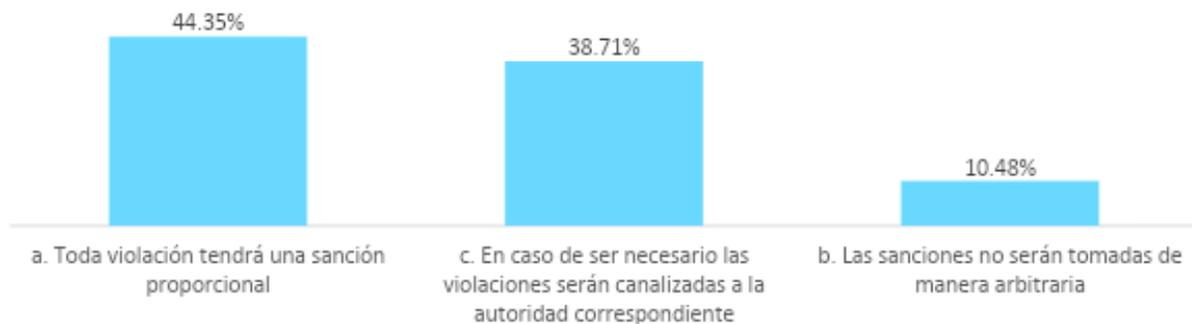
## Sanciones y medidas disciplinarias

La sanción es el componente que da credibilidad a la cultura de denuncia y cierra el ciclo después de la gestión de denuncias. Según Gary Becker, Premio Nobel de Economía, la posibilidad concreta de ser sancionado es uno de los factores disuasorios de mayor peso para prevenir delitos cuando se presenta la oportunidad.<sup>43</sup>

Las sanciones deben ser claras y transparentes, así como seguir el principio de proporcionalidad, es decir, cuanto mayor sea la gravedad de la falta, mayor será la severidad de la sanción. Esto promueve el mensaje clave de que la posibilidad de ser sancionado al cometer un hecho ilícito es real.<sup>44</sup>

Al respecto, lo encontrado en los códigos de ética de las empresas listadas en la BMV - con una mención expresa de sanciones - fue lo siguiente: 44% especifica que toda violación al código tendrá una sanción proporcional, 38% informa que denunciará ante la autoridad en caso de que la falta lo amerite y 10% menciona que las sanciones no serán impuestas de manera arbitraria.

### Gráfica 10: Sanciones y medidas disciplinarias en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

Las sanciones y medidas disciplinarias deberían afectar no solo a los colaboradores internos, sino también a los terceros suscritos al código, por lo que es importante comunicar a estos cada vez que se celebra un contrato o se hace un pedido, las acciones que se podrían tomar en caso de ocurrir un caso de corrupción.

<sup>43</sup> Gary S. Becker, "Crime and Punishment: An Economic Approach," *Journal of Political Economy* 76, no. 2 (1968): pp. 169-217, <https://doi.org/10.1086/259394>.

<sup>44</sup> Pnina Alon-Shenker y Guy Davidov, "Applying the Principle of Proportionality in Employment and Labour Law Contexts" (Labor Law Research, consultado el 02/03/21), [http://www.labourlawresearch.net/sites/default/files/papers/Applying\\_the\\_Principle\\_of\\_Proportionality.pdf](http://www.labourlawresearch.net/sites/default/files/papers/Applying_the_Principle_of_Proportionality.pdf).

Las sanciones, tras un debido proceso, objetivo e imparcial<sup>45</sup>, pueden incluir opciones como las siguientes:

**Tabla 5: Ejemplos de sanciones y medidas disciplinarias**

Sanción / medida disciplinaria	Derecho de la contraparte	Ejemplos
<b>Amonestación verbal o escrita</b>	A responder por escrito o ser escuchado.	Error en la captura de datos.
<b>Suspensión temporal de labores sin goce de sueldo</b>	Conocer el número de días suspendidos (no tiempo indefinido) y motivo por escrito.	Activismo político dentro de la empresa.
<b>Despido o rescisión de contrato</b>	El ex trabajador no debe perder el pago de sus remuneraciones y/o compensaciones.	Apropiación o hurto de bienes de la empresa.
<b>Denuncia ante las autoridades</b>	Debido proceso, acceso a un abogado y conocer en detalle los motivos de su denuncia.	Cualquier delito contenido en el Código Penal Federal: colusión, cohecho, enriquecimiento ilícito.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de los códigos de ética analizados

<sup>45</sup>Actia, “Código de Conducta Anticorrupción”, Actia Group (2018). <http://actia.com.mx/wp-content/uploads/2018/11/Codigo-de-Conducta-Anticorrupcion.pdf>

## Diversidad, inclusión y medidas contra la discriminación y el acoso

Las empresas hoy en día son agentes que promueven el cambio social tanto en las comunidades en las que están establecidas como en el ámbito interno de su organización. Esta misma imagen debe permear en los valores y comportamientos de los colaboradores internos.<sup>46</sup> Tener posicionamientos concretos respecto a los derechos humanos, y la cero tolerancia a la discriminación y al acoso, son ejemplos de una empresa comprometida con las sociedades en las que viven y operan.

En cuanto a las empresas analizadas que mencionan estas políticas, el IMCO encontró que, en sus códigos de ética, 88% tiene el principio de cero tolerancia a la discriminación por cualquier motivo, 84% tiene el principio de cero tolerancia al acoso sexual y laboral, 53% tiene como máxima el respeto a los derechos humanos en el trato a los empleados, 38% se compromete a respetar los derechos laborales del personal y 32% se compromete a promover la diversidad cultural y de género.

### Gráfica 11: Derechos humanos, discriminación y acoso en el código



Fuente: Elaborado por el IMCO

Algunas empresas tienen también la buena práctica de compartir sus compromisos y apegos irrestrictos a las convenciones en materia de derechos humanos, sustentabilidad y otros temas de interés.

La mejor forma de implementar estos principios es a través de procesos y mecanismos tangibles. Un ejemplo son los protocolos para prevenir y atender la discriminación, la violencia, el acoso

<sup>46</sup> Linda Westman et al., “Conceptualizing Businesses as Social Actors: A Framework for Understanding Sustainability Actions in Small- and Medium-Sized Enterprises,” *Business Strategy and the Environment* 28, no. 2 (2018): pp. 388-402, <https://doi.org/10.1002/bse.2256>.

laboral y/o sexual. En estos se estipulan definiciones, ejemplos, y comportamientos esperados en relación con situaciones de comportamiento no toleradas, así como el comité u oficial permanente que hará cumplir dichos procedimientos. Debe procurarse que quien realice estos documentos sea generalmente un experto en derechos humanos con enfoque de género o temas similares.

El cumplimiento de estos protocolos, aunado a controles o metas de diversidad e inclusión que se pudieran disponer desde área de recursos humanos, buscan que ningún colaborador sea discriminado o violentado por razón de su sexo, orientación sexual, expresión de género, identidad de género, origen étnico, nivel socioeconómico, estatus migratorio, y/o similares.

En México existen algunas normas que proveen insumos y prácticas que pueden, o deben, ser adoptadas por las empresas. En algunos casos existen sanciones por el incumplimiento de estas:

- **Norma NMX-R-025-SCFI-2015:** Establece requisitos en torno a la implementación de prácticas de igualdad laboral y no discriminación en materia de recursos humanos.
- **Norma NOM-035-STPS-2018:** Provee elementos para identificar, analizar y prevenir factores de riesgo psicosocial e instrumentos para mejorar el clima laboral.

**No apostar por la diversidad e inclusión laboral puede generar problemas como el *groupthinking*<sup>47</sup>, obstaculizando la innovación y competitividad de las empresas.**

Asimismo, aunque estos temas parecen no tener relación con la corrupción, es necesario reconocer que existe un vínculo entre este y otros temas transversales como género. Por ejemplo, las mujeres están en una situación propensa a ser víctimas de la corrupción por las barreras y riesgos sociales, políticos o culturales que enfrentan en contraposición a sus pares que normalmente ostentan figuras de poder<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> El *groupthinking* ocurre cuando un grupo de trabajo empieza pensar de forma igual por coerción o falta de inclusión de grupos minoritarios que incorporan nuevas ideas en la forma de hacer las cosas.

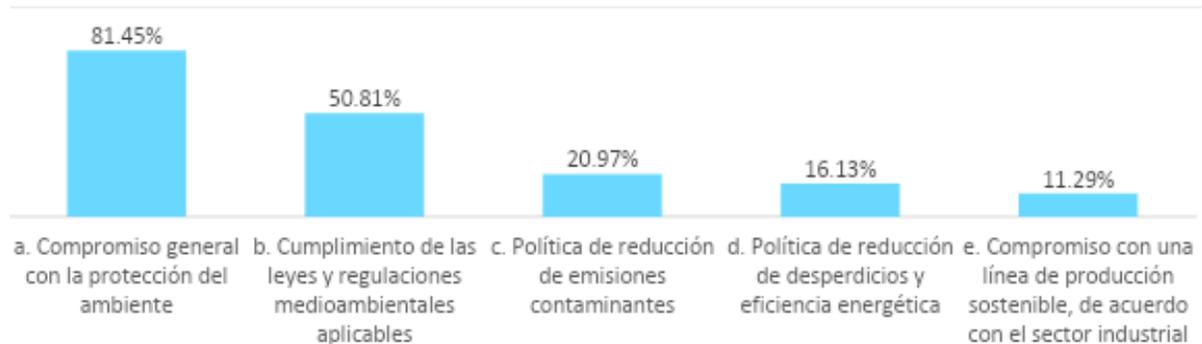
<sup>48</sup> UNODC, “¿Por qué hablar de género y corrupción,” (22/09/2021), [https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/2020\\_opinion\\_por-qu-hablar-de-gnero-y-corrupcin.html](https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/2020_opinion_por-qu-hablar-de-gnero-y-corrupcin.html)

## Protección del medio ambiente

Ante una generación de ciudadanos más críticos en torno al papel que juegan las empresas para combatir el cambio climático, y un futuro más incierto en materia medioambiental, resulta fundamental que las organizaciones incluyan en sus códigos de ética sus posicionamientos y acciones en la materia. Hoy por hoy, las empresas encuentran mayores riesgos (legales, financieros, políticos y sociales) si no operan con conciencia del medio ambiente.

Después de haber analizado los códigos de ética de las empresas que cotizan en la BMV, se encontró que de aquellas que hacen mención sobre este tema, 81% muestra un compromiso por la protección del medio ambiente, 50% promete cumplir con regulaciones medioambientales aplicables, 20% asume una política de reducción de emisiones contaminantes, 16% tiene acciones concretas para la reducción de desperdicios y eficiencia energética y 11% expresa su compromiso con el medio ambiente a través de una línea de producción sostenible.

### Gráfica 12: Conciencia medioambiental en el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

Tomando en cuenta el sector industrial en el que operan, las empresas deben considerar el impacto socio-ambiental que generan sus actividades. La gráfica 10 muestra los sectores industriales más contaminantes en México en términos de gases de efecto invernadero. Es de particular relevancia que estos giros **transparenten sus políticas de sustentabilidad y tomen acciones para mitigar los impactos negativos, reales o percibidos, que resultan de sus operaciones.**

### Gráfica 13: Emisiones de efecto invernadero (millones de toneladas) por tipo de industria en México (2016)



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de CAIT Climate Explorer vía Climate Watch

A estos sectores se podrían añadir la industria energética, la minera, o bebidas y alimentos, giros que destacan por el uso de recursos naturales como agua, suelo y aire. El no contar con prácticas de sustentabilidad en estos casos podría incluso provocar la conformación de grupos de presión que actúen en detrimento la operación de dichas empresas.

Tal como en el apartado anterior, es necesario enfatizar la relación entre corrupción y medio ambiente. No es sorprendente que algunos de los sectores industriales anteriores (minería, construcción, silvicultura) sean también vulnerables a corrupción y tengan un impacto significativo sobre la vida de las personas. Por ejemplo, la corrupción en el sector hídrico es a menudo responsable de causar sobrecostos en la construcción de infraestructura relacionada al abastecimiento, ocasionando afectaciones a la sociedad.

Para mitigar estos riesgos, las empresas pueden estipular políticas de integridad estrictas que eviten hacer negocios con proveedores poco éticos o corruptos, o con un historial deficiente en temas transversales como lo es el cuidado del medio ambiente.

## Otros temas prácticos para mipymes

Los temas mencionados anteriormente no pretenden ser una lista exhaustiva del contenido que debe llevar un código de ética. De acuerdo con las particularidades de cada empresa se deben enfatizar aquellos que representen un riesgo mayor para sus actividades. En este sentido, algunos otros temas básicos que no pueden faltar:

### *Donaciones y patrocinios*

Las organizaciones deben cerciorarse de que sus donaciones estén destinadas a fondos lícitos, vayan a donatarias autorizadas<sup>49</sup> y no sean con el fin de cubrir algún soborno. Algunas empresas optan por especificar que estos donativos no podrán traducirse en regalos o a asociaciones que estén fuera de su grupo objetivo.

### *Contribuciones políticas*

El asunto de aportaciones políticas es uno de los más sensibles pues se debe evitar cualquier incumplimiento a la ley electoral al realizar aportaciones en especie, efectivo o donación a partidos políticos, campañas electorales, o cualquier ente relacionado a fines políticos. De igual manera, las empresas deberían establecer controles para evitar desvíos indirectos **a nombre de la empresa** a través de directivos o colaboradores hacia funcionarios públicos.

### *Pagos de facilitación*

Los pagos facilitadores son una de las causas más comunes de corrupción. A menudo confundidos con “favores”, los pagos de facilitación son pequeños pagos no oficiales e indebidos que se hacen, por ejemplo, a un funcionario público con el objetivo de obtener o agilizar un trámite, solicitud de servicio o permiso. Si bien esto se considera una práctica normal en muchos países, en otros no lo es, por lo que muchas empresas están optando por prohibir este tipo de esquemas por completo para no correr ningún riesgo.

---

<sup>49</sup> Organizaciones sin fines de lucro que persiguen actividades altruistas o con un propósito social.

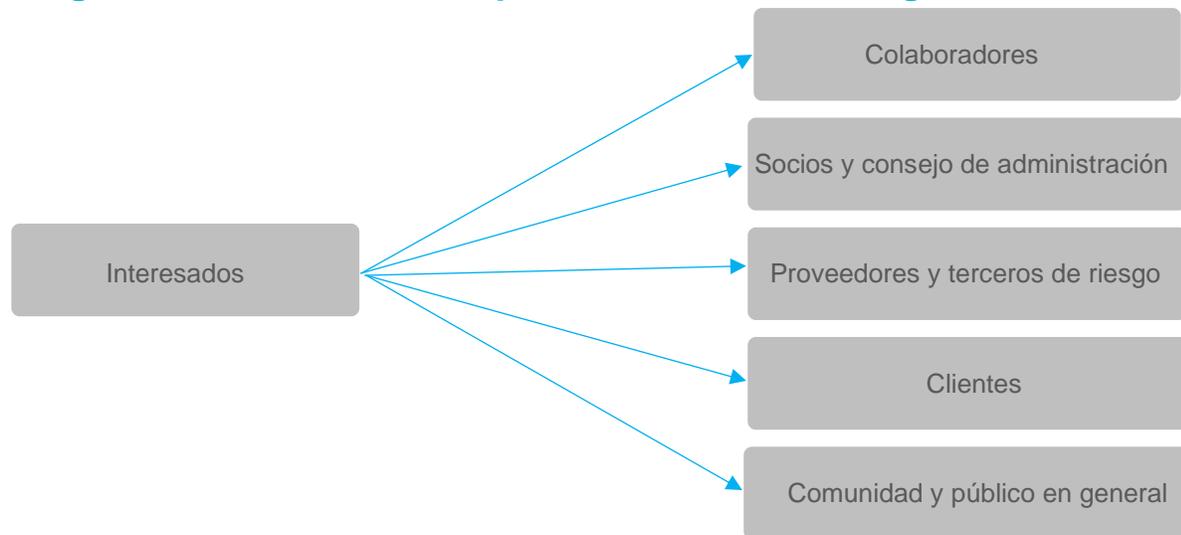
### 3.4 Socialización del código de ética

Una vez elaborado el código, este debe ser socializado a todos los colaboradores y socios comerciales de la empresa. La estrategia de comunicación debe ser creativa, cercana y participativa.<sup>50</sup> Hay que tener en mente que el principal objetivo es dar a conocer el documento y su contenido a todos los interesados, pues estos deberían adherirse al código de ética de la empresa en caso de no contar con uno institucional.

Es recomendable que el Código sea accesible en formato físico y en línea para cualquier parte interesada, así como tomar en cuenta las traducciones necesarias si existen colaboradores que hablen un idioma distinto.

#### 3.4.1 ¿A quién difundirlo?

**Diagrama 9: Interesados a quienes difundir el código de ética**



Fuente: Elaborado por el IMCO

#### Colaboradores

El código debe de ser entregado a cada colaborador de la empresa, cualquiera que sea su modalidad de contratación o rango. Hay que asegurarse que la totalidad de los empleados tengan

<sup>50</sup> PNUD y Servicio Civil Gobierno de Chile, “Plan De Difusión Del Código De Ética Para Los Servicios De La Administración Del Estado” (Servicio Civil Gobierno de Chile, Consultado el 2/03/21), <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/Plan-Difusion-C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-para-Servicios-Administraci%C3%B3n-del-Estado.pdf>.

conocimiento del código, y lo firmen de recibido o enterado. Algunas empresas incluso optan por realizar pruebas o ejercicios interactivos para asegurar que los empleados dominan el contenido del código.

### **Socios y consejo de administración**

Generalmente los socios accionistas de una empresa suelen ser al mismo tiempo miembros del consejo de administración, sin embargo, hay que contemplar que esto no siempre es la regla.<sup>51</sup> En cualquier caso, tanto socios como el consejo de administración deben conocer y aceptar el contenido del código de ética, particularmente en lo referente a la gestión de sus conflictos de interés.

### **Proveedores**

Los proveedores son las empresas que abastecen de diversos servicios e insumos, con las que se negocian precios, se realizan pagos, y existe por lo general una relación contractual formal. La importancia de que los proveedores conozcan el código radica en que son aliados comerciales cercanos al círculo de la empresa, por lo que si llegan a cometer algún ilícito, malversación o comportamiento no ético, hay una gran probabilidad de que el fraude o corrupción tenga también un impacto negativo sobre la empresa que los contrata.

### **Clientes**

Los clientes son los principales consumidores de las empresas. Hoy en día, existen clientes más exigentes que se interesan no solo por adquirir un bien o servicio, sino también asegurarse de que las empresas en donde consumen cumplan las mejores prácticas en integridad, sustentabilidad y otros temas transversales como prácticas laborales.

### **Comunidad y público en general**

Las sociedades cada vez más activas ejercen presión para que las empresas hagan negocios de manera ética. Los ciudadanos se han vuelto vigilantes del buen comportamiento de la empresa y sus colaboradores por lo que se vuelve crucial comunicar hacia afuera cuáles son los

---

<sup>51</sup> Ilse Santa Rita, “Cómo Armar Un Consejo De Administración,” Expansión, (15/02/16), <https://expansion.mx/emprendedores/2013/11/29/consejo-de-asministracion>.

valores y lineamientos organizacionales. Por tal motivo, el código de ética, así como los medios para hacer denuncias por violaciones a este, deben ser de carácter público.

### 3.4.2 ¿Cómo difundir el código de ética?

Redactar un código acorde a las necesidades de la empresa es un proceso que debe ir acompañado de mensajes clave que difundan el contenido de este documento.<sup>52</sup> Las diferentes acciones que se plantean no son un *checklist* que deba cumplirse a cabalidad. Algunas acciones son más complejas que otras, otras requieren de mayor presupuesto, o disponibilidad de tiempo para la planeación y la ejecución. Deben seleccionarse las acciones que se consideren más adecuadas para las características particulares de la empresa.

#### Diagrama 10: Alternativas para difundir el código de ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

<sup>52</sup>Ministerio de Agricultura, “Plan Para La Promoción, Difusión, y Práctica Del Código De Ética De La Función Pública” (Gobierno de Perú, 2012), [https://doi.org/https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/seguimiento\\_tema\\_transversal/plan\\_rm\\_0153-2012-ag.pdf](https://doi.org/https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/seguimiento_tema_transversal/plan_rm_0153-2012-ag.pdf).

## Lanzamiento oficial del código de ética

Este mecanismo de difusión consiste en realizar un evento en el que los directores y principales líderes de la empresa dan a conocer el documento con el resto de los involucrados. En el caso de que ya se tenga un código, este se puede renovar o actualizar, y el evento consistirá en comunicar el relanzamiento del código haciendo énfasis en las nuevas modificaciones. Al evento se puede invitar a los principales clientes o proveedores, a representantes de área, socios, clientes y otras partes interesadas. El lanzamiento puede realizarse en las mismas instalaciones de la empresa y no tiene que representar un gasto excesivo, pero sí un evento simbólico.

## Conferencias

Las conferencias son efectivas para las empresas que cuentan con un espacio físico amplio para llevar a cabo este tipo de eventos. Pueden realizarse en un auditorio, un salón de eventos, en salas de reuniones, etc. Asimismo, las videoconferencias o webinarios pueden ser una alternativa cuando existan restricciones a la movilidad como las vividas durante la pandemia de covid-19.

La persona que imparta la presentación del código puede ser un interno o externo a la organización. En el caso de ser un miembro de la empresa debe ser una persona con alta experiencia y conocimiento sobre el tema. Puede ser incluso un colaborador que participó en el proceso de redacción y que además tenga la capacidad de presentar ejemplos prácticos.

## Charlas

A diferencia de las conferencias, lo importante de una charla es la interacción y el diálogo que se genere. Estos mecanismos son ideales para grupos de personas más reducidos en los que se pretende generar un aprendizaje profundo y especializado. Puede ir dirigido a cargos específicos que resultan clave para la transmisión del mensaje dentro de la empresa como directivos o mandos medios. En el pilar 2 de esta serie se aborda más acerca de cómo generar un comité de ética y quiénes son las piezas más elementales dentro de una organización para lograr la apropiación de las políticas de integridad empresarial.

## Talleres o jornadas informativas

Los talleres resultan la manera más dinámica de diseminar el código. Mediante este mecanismo los implementadores se acercan a asegurar el éxito de este recurso dentro de la cultura

organizacional. Un taller eficiente debe de cumplir con los siguientes criterios: existe una metodología clara, existe un diagnóstico previo sobre el ambiente de trabajo, se cuenta con materiales adecuados y suficientes para poder realizar las actividades, los talleristas están capacitados y cuentan con la experiencia necesaria.

### **Entrenamiento en línea**

Aunque los beneficios de los entrenamientos presenciales son mayores que los entrenamientos a distancia, los costos de brindar entrenamiento presencial también suelen ser más elevados. Para muchas empresas el entrenamiento presencial es una misión imposible debido al tipo de operaciones que maneja. El requisito elemental es determinar los formatos del contenido que se desean presentar (videos, audios, lecturas o cuestionarios).

### **Hacer uso de los medios disponibles**

E-mail, blog semanal o mensual, la intranet de la empresa, el periódico mural, el tablero de anuncios y otras zonas de visibilidad general, son algunos ejemplos prácticos de difusión.

### **Jornadas informativas**

Este tipo de actividades funcionan para que los principales encargados de redactar, modificar y vigilar el cumplimiento del código interactúen con el resto de los colaboradores de la empresa. Estas interacciones serán útiles para resolver dudas, analizar si los mensajes enviados por otros medios han sido entendidos correctamente, incluso detectar debilidades y errores en acciones de difusión previas.

### **MOOC**

MOOC son las siglas de *Massive Online Open Courses*, término que hace referencia a un curso a distancia al que se tiene acceso por medio de internet y puede tomarlo cualquier persona. Dicho recurso se caracteriza por brindar videos, lecturas, foros interactivos y exámenes rápidos a los usuarios. Para realizar un MOOC, las empresas deben diseñar la estructura del curso (tiempo de duración, ritmo, estructura de los contenidos, actividades de aprendizaje, seguimiento y evaluación, además de decidir las herramientas de comunicación con los participantes) y tener

claro los materiales que se subirán a la plataforma.<sup>53</sup> Una de las ventajas de este recurso es que es muy completo, sin embargo, puede resultar un poco costoso.

### 3.5 Implementación

La fase de implementación es la que otorgará credibilidad de que las violaciones al código de ética serán investigadas y, en su caso, sancionadas. Es en este momento cuando la empresa toma las acciones y responsabilidades necesarias para poner en práctica esta política de integridad.

La organización debe gestionar cuidadosamente las denuncias que recibe, las anomalías que identifica en sus controles internos y, particularmente, asegurarse de no dejar casos impunes. De verificar que ha habido una violación al código, las personas encargadas de hacer valer el código de ética deben asegurarse de que se emitan las sanciones o medidas disciplinarias correspondientes.

**Sin implementación, el código de ética se convierte solo en una carta de buenas intenciones.** En el Pilar V: Cultura de denuncia y el Pilar VI: Control de pagos se discuten más herramientas para que la empresa entre a la fase de implementación.

### 3.6 Mejora continua

El código de ética no debe considerarse como un documento inflexible al cual no se le podrán hacer adecuaciones o ajustes. La aparición de nuevas incertidumbres y riesgos a futuro en materia de anticorrupción, así como dilemas éticos no contemplados, implican que este documento se mantenga abierto a recibir mejoras y modificaciones necesarias según la experiencia y capacidad de cada empresa para anticipar los retos que enfrentará. Por tanto, la empresa debe mantener una actitud proactiva en torno a los últimos avances relacionados en anticorrupción, transparencia y rendición de cuentas.

---

<sup>53</sup> UAB, “¿Qué es un curso MOOC?”, (Universidad Autónoma de Barcelona, consultado el 2/03/2021).

## 4. Conclusión

El código de ética es la regla de autocumplimiento más importante dentro de una organización. Regula a los empleados y su relación con terceros al mismo tiempo que establece normas de comportamiento o criterios de actuación. Desde el IMCO se promueve que este documento no debería ser uno de carácter genérico, sino personalizado y hecho a la medida según los riesgos y problemas que enfrenta cada organización.<sup>54</sup>

El punto inicial para desarrollar un código de ética es partir de un diagnóstico inicial, o Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC). Las empresas podrán identificar ahí los temas o dilemas éticos que sus colaboradores podrían enfrentar en algún momento de su estancia laboral y entonces plantear los comportamientos o conductas esperadas.

No hay que olvidar que el código de ética adquiere mayor fuerza si viene acompañado de un mensaje o declaración por parte del o la líder de la empresa, así como los valores o principios éticos que se desean proyectar.

La socialización y comunicación de la norma de conducta también es un ejercicio clave posterior a la publicación de esta. El código debe ser público para que tanto colaboradores internos como externos puedan consultarlo.

## IMCO Propone

- Diseñar un código de ética conforme a las capacidades, las necesidades y sobre todo la filosofía empresarial de cada organización, incluyendo ejemplos de actuación, límites, estándares, así como posicionamientos éticos y de integridad necesarios para la competitividad económica.
- Comunicar de forma creativa y efectiva el código entre los agentes externos e internos de la compañía y cualquier público interesado, al mismo tiempo que se atiendan las posibles dudas de implementación y sanción.
- Actualizar el código en periodos determinados o cuando sea necesario a través de la retroalimentación de sus colaboradores, directivos y agentes externos. Cualquier persona involucrada con la empresa puede aportar ideas para la prevención de actos antiéticos.

---

<sup>54</sup> Schaun Wheeler, "Towards Data Science," *Towards Data Science* (blog), August 29, 2018, Towards data science.

- Vigilar el cumplimiento de las regulaciones internas y el debido proceso para administrar sanciones según el nivel de gravedad de las violaciones al código.
- Garantizar el acceso a una denuncia segura para los clientes, proveedores, empleados o directivos, libre de represalias, anónima (si así se prefiere) y comprometida a investigar cualquier tipo de faltas.

## 5. Bibliografía

- Actia. *Código de Conducta Anticorrupción*. Actia Group (2018).  
<http://actia.com.mx/wp-content/uploads/2018/11/Codigo-de-Conducta-Anticorrupcion.pdf>
- Alon-Shenker, Prina, y Guy Davidov. *Applying the Principle of Proportionality in Employment and Labour Law Contexts*. Labor Law Research. (Consultado el 02/03/2021).  
[http://www.labourlawresearch.net/sites/default/files/papers/Applying\\_the\\_Principle\\_of\\_Proportionality.pdf](http://www.labourlawresearch.net/sites/default/files/papers/Applying_the_Principle_of_Proportionality.pdf)
- Amnistía Internacional. *La Denuncia, Una Herramienta Práctica Para Defender Nuestros Derechos*. Amnistía Internacional. (7/12/19). <https://www.derechos.org/web/wp-content/uploads/la-denuncia-1.pdf>.
- Angel, Arturo. “Desaparecieron 223 mdp para vales de despensa de trabajadores del ISSSTE en 2018.” Animal Político. (14/05/21). <https://www.animalpolitico.com/2021/05/issste-vales-despensa-desvio/>
- ACFE, “Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse,” (Consultado el 2/03/21), <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>
- Becker, Gary S. *Crime and Punishment: An Economic Approach*. Journal of Political Economy 76, no. 2 (1968): 169–217. <https://doi.org/10.1086/259394>.
- Bille, Elizabeth Owens. *5 ways to encourage a speak up culture in the workplace*. Everfi. (Consultado el 02/03/21). <https://everfi.com/blog/workplace-training/5-ways-to-encourage-a-speak-up-culture-in-the-workplace/>.
- Cámara de Comercio Internacional. *Directrices ICC Sobre Los Conflictos De Interés En Las Empresas*. París: ICC, s.f.
- CCE. *Código De Integridad y Ética Empresarial - CCE*. Consejo Coordinador Empresarial, (20/10/17), <http://codigoeticaeintegridad.com/>.
- COFECE. *¿Por qué es importante la Competencia Económica?* Comisión Federal de Competencia Económica, s.f.
- Cuesta, María. *Los Regalos Que Sí Pueden Aceptar Los Directivos De Las Empresas*. ABC.es, (30/01/15). <https://www.abc.es/economia/20150130/abci-regalos-pueden-aceptar-directivos-201501291349.html?ref=https%3A%2F%2Fgoogle.com%2F>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales*. [http://ieepco.org.mx/biblioteca\\_digital/legislacion/COFIPE.pdf](http://ieepco.org.mx/biblioteca_digital/legislacion/COFIPE.pdf)

- Diario Oficial de la Federación (DOF). *Ley Federal de Competencia Económica*. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFCE\\_270117.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFCE_270117.pdf).
- Diario Oficial de la Federación (DOF). *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares*. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_130420.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_130420.pdf)
- De Gruyter, Robert. *A Global Business Challenge*. Ethics in International Management, 2015, 213–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/9783110806540-012>.
- Deloitte. *Preparing for investigations in the new whistleblower environment*. (2021). <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/employee-complaints-and-whistleblowing.html>
- Derks, Steven. *How to design an Ethical organization*. Harvard Business Review. (2019). <https://hbr.org/2019/05/how-to-design-an-ethical-organization>
- Eichenwald, Michael. *Why the Most Successful Businesses Have Strong Values*. World Economic Forum, (26/04/17). <https://www.weforum.org/agenda/2017/04/why-the-most-successful-businesses-have-strong-values/>
- El Economista. *Fraude y Corrupción intimidan a los empresarios en México*. (08/11/18). <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Fraude-y-corrupcion-intimidan-a-los-empresarios-en-Mexico-20181108-0039.html>
- FAO. *Ficha metodológica. Guía para hacer un grupo focal con beneficios directos*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.” FAO. <http://www.fao.org/3/av216s/av216s.pdf>
- Fundación Generación Empresarial. *¿Qué Es Un Dilema Ético?* Fundación Generación Empresarial, (2019). <https://fge.org/2019/12/12/que-es-un-dilema-etico/>.
- General Electric. *The Spirit & the Letter*. General Electric. [https://www.ge.com/sites/default/files/16-0020\\_GE\\_SPIRIT\\_LETTER-2\\_r10v3\\_11x8.5\\_PRINT\\_SPMEX-1.pdf](https://www.ge.com/sites/default/files/16-0020_GE_SPIRIT_LETTER-2_r10v3_11x8.5_PRINT_SPMEX-1.pdf)
- Stanford Law School. “Third-Party Intermediaries Disclosed in FCPA-Related Enforcement Actions.” (22/09/21). <https://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=4>
- Hayes, Shelley M., José Claudio Treviño, y Cesar Pérez-Orozco. *El Impacto De Los Delitos Financieros*. KPMG. (02/03/19). <https://bit.ly/2Pmb91p>

- IFA. *AML Risk and the Risk-Based Approach*. Institute of Financial Accountants (Consultado el 02/03/21). <https://www.ifa.org.uk/technical-resources/aml/aml-risk-and-the-risk-based-approach>
- IMCO, “Pilar III: Evaluación de Riesgos Corrupción”, 2020, [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/20201012\\_Pilar3\\_Evaluacio%CC%81ndeRiesgosdeCorrupcio%CC%81n.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/20201012_Pilar3_Evaluacio%CC%81ndeRiesgosdeCorrupcio%CC%81n.pdf)
- INAI. *Datos Personales Seguros COVID-19*. (2021). <https://micrositios.inai.org.mx/covid-19/>  
INAI. *Guía para el Tratamiento de Datos Biométricos*. (2018). [https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPrivado/GuiaDatosBiometricos\\_Web\\_Links.pdf](https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPrivado/GuiaDatosBiometricos_Web_Links.pdf)
- INAI. *Guía para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Datos Personales*. (2015). [http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Gu%C3%ADa\\_Implementaci%C3%B3n\\_SGSDP\(Junio2015\).pdf](http://inicio.inai.org.mx/DocumentosdelInteres/Gu%C3%ADa_Implementaci%C3%B3n_SGSDP(Junio2015).pdf)
- INCIBE. *¿Cómo Puedo Prevenir La Fuga De Información Dentro De Mi Empresa?*. Instituto Nacional de Ciberseguridad, (05/03/19). <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/blog/como-puedo-prevenir-fuga-informacion-dentro-empresa>
- INEGI. *Encuesta Nacional de Victimización de Empresas*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve\\_2020\\_presentacion\\_ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve_2020_presentacion_ejecutiva.pdf)
- INEGI. “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020,” Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020\\_presentacion.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf)
- Korschun, Daniel, and N. Craig Smith. *Companies Can’t Avoid Politics — and Shouldn’t Try To*. Harvard Business Review. (03/17/17). <https://hbr.org/2018/03/companies-cant-avoid-politics-and-shouldnt-try-to>
- Ministerio de Agricultura. *Plan Para La Promoción, Difusión, y Práctica Del Código De Ética De La Función Pública*. Gobierno de Perú, 2012. [https://doi.org/https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/seguimiento\\_tema\\_transversal/plan\\_rm\\_0153-2012-ag.pdf](https://doi.org/https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/seguimiento_tema_transversal/plan_rm_0153-2012-ag.pdf)

- OCDE. *Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms and Ideas for Change*. París: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020.
- OCDE. *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service*. OECD Legal Instruments. OCDE. (Consultado el 01/03/219). <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0316>.
- PNUD. *Metodología participativa para elaborar códigos de ética*. Programa de las Naciones Unidas de Desarrollo. (s.f.) [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/metodologia\\_participativa\\_elaborar\\_codigo\\_etica\\_24062016.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/metodologia_participativa_elaborar_codigo_etica_24062016.pdf)
- PNUD y Servicio Civil Gobierno de Chile. *Plan De Difusión Del Código De Ética Para Los Servicios De La Administración Del Estado*. Servicio Civil Gobierno de Chile. (Consultado el 02/03/21). <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/Plan-Difusion-C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-para-Servicios-Administraci%C3%B3n-del-Estado.pdf>.
- Privacy International. *The Keys to Data Protection: A Guide for Policy Engagement on Data Protection*. Privacy International, (2018). <https://privacyinternational.org/sites/default/files/2018-09/Data%20Protection%20COMPLETE.pdf>
- Santa Rita, Ilse. *Cómo Armar Un Consejo De Administración*. Expansión, (Consultado el 16/02/16). <https://expansion.mx/emprendedores/2013/11/29/consejo-de-asministracion>.
- Thomson Reuters. *Riesgo de Terceros. ¿cómo gestionarlo y mitigarlo?*. (2019). [https://issuu.com/lca.joselopezdelcastillo/docs/riesgos\\_de\\_terceros\\_-\\_como\\_gestiona](https://issuu.com/lca.joselopezdelcastillo/docs/riesgos_de_terceros_-_como_gestiona)
- Tyler, Tom, John Dienhart, y Terry Thomas. *The ethical commitment to compliance: Building value-based cultures*. California Management Review 50, no. 2 (2008): 31-51.
- Transparency International. *Corruption Perception Index 2020*. (2020) <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/dnk>
- UAB. *¿Qué es un curso MOOC?*. Universidad Autónoma de Barcelona (Consultado el 02/03/21). <https://www.uab.cat/web/estudiar/mooc/-que-es-un-curso-mooc-1345668281247.html>
- UNODC. *Guía De Recursos Sobre Medidas Estatales Para Reforzar La Integridad Empresarial*. Nueva York: Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, 2013.
- UNODC. *Integridad y Ética Empresarial*. Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2019.

- UNODC. “¿Por qué hablar de género y corrupción?” (22/09/2021). [https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/2020\\_opinion\\_por-que-hablar-de-gnero-y-corrupcin.html](https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/2020_opinion_por-que-hablar-de-gnero-y-corrupcin.html)
- Westman, Linda, Christopher Luederitz, Aravind Kundurpi, Alexander Julian Mercado, Olaf Weber, y Sarah Lynne Burch. *Conceptualizing Businesses as Social Actors: A Framework for Understanding Sustainability Actions in Small- and Medium-Sized Enterprises*. *Business Strategy and the Environment* 28, no. 2 (2018): 388–402. <https://doi.org/10.1002/bse.2256>.
- Wheeler, Shaun. *Ethical Codes vs. Ethical Code: This Is Why Ethical Standards Don't Work, and What We Can Do Instead*. Towards Data Science (blog). (29/03/2018). Towards data science.
- Zavala, Diana. *¿Por Qué Implementar La Tolerancia Cero En Tu Empresa?* Expansión, (23/07/2018). <https://expansion.mx/carrera/2018/07/22/por-que-implementar-la-tolerancia-cero-en-tu-empresa>.