



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

# Manual de Implementación del Código de Conducta para Pymes

Proyecto "Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia" implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en conjunto con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), en apoyo al proyecto "Fortalecimiento y acompañamiento del Programa de Integridad de la Secretaría de la Función Pública".

Este Programa de Formación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este Programa de Formación es responsabilidad del Proyecto "Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia" y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos; ni del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Directiva, ni de sus Estados Miembros.

Ciudad de México, abril de 2018

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN MÉXICO  
(PNUD)**

Antonio Molpeceres  
Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas  
y Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
en México

Katyna Argueta  
Directora de País

Javier González  
Director del Programa de Gobernabilidad Democrática

Vania Pérez  
Coordinadora del Proyecto de Integridad y Fortalecimiento de la Transparencia

Óscar Cárdenas  
Administrador del Proyecto

Maite García de Alba  
Especialista en Política Social

Lorena Arredondo  
Especialista en Monitoreo y Evaluación

**OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO EN MÉXICO  
(UNODC)**

Antonino De Leo  
Representante UNODC, México

Lorena De La Barrera  
Coordinadora de Proyectos Anticorrupción, Integridad  
y Prevención del Delito Financiero

Laura Bertipaglia  
Especialista Junior en Prevención de la Corrupción en el Sector Privado

Melisa Moreno Martínez  
Auxiliar Logístico

# Prólogo

La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (UNCAC, por sus siglas en inglés) a la que México está adherida, llama a cada Estado Parte a promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir la corrupción en los sectores público y privado. Bajo este enfoque novedoso, la corresponsabilidad de todos los actores de la sociedad es clave para fomentar la cultura de la integridad y buenas prácticas comerciales.

En ese marco, el Congreso de la Unión aprobó en mayo de 2015 las reformas constitucionales que crean el Sistema Nacional Anticorrupción. Un año después, en julio de 2016, se publicaron las leyes secundarias, entre ellas la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), que establece las obligaciones de los servidores públicos y de las personas morales en la prevención y combate de la corrupción.

Como una herramienta de apoyo a las empresas para cumplir con la nueva legislación, la Secretaría de la Función Pública (SFP) elaboró y presentó a su vez, en junio de 2017, un Modelo de Programa de Integridad Empresarial, que establece los lineamientos generales para que el sector privado diseñe e implemente políticas anticorrupción.

Para promover el cumplimiento de una Política de Integridad Empresarial, en el marco del Proyecto “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia” el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en conjunto con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) desarrollaron el Proyecto “Fortalecimiento y acompañamiento del Programa de Integridad de la Secretaría de la Función Pública”. El objetivo de la iniciativa es consolidar la política de integridad empresarial en México con el acompañamiento de Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas (Pymes) en la implementación del primer componente del Programa para la Integridad de la SFP, representado por el Modelo de Programa de Integridad empresarial, a través del acercamiento de herramientas para la prevención de la corrupción y la consolidación de una Política de Integridad en el sector privado.

Para cumplir con este objetivo, se han diseñado seis productos dirigidos a Pequeñas y Medianas Empresas que tienen relación comercial con el sector público, principalmente, para que desarrollen e implementen una Política de Integridad Empresarial. Estos productos se realizaron en colaboración con Cámaras Empresariales y cuerpos colegiados de profesionistas con quienes se conformó el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE), encargado de participar en el diseño e implementación de dichos productos.

Los miembros que integraron el Grupo de Trabajo Empresarial son:

1. Alliance for Integrity
2. Asociación Mexicana de Industrias Innovadoras de Dispositivos Médicos, AMID
3. Asociación Nacional de Abogados de Empresa, Colegio de Abogados, A.C., ANADE
4. ASPEN Institute
5. Cámara Internacional de Comercio, ICC México
6. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, CMIC
7. Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, CNEC
8. Cámara Nacional de la Industria del Vestido, CANAIVE
9. Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, CANIFARMA
10. Cámara Suizo-Mexicana de Comercio e Industria
11. Colegio de Contadores Públicos de México, CCPM
12. Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN
13. Confederación Patronal de la República Mexicana, COPARMEX
14. Consejo Coordinador Empresarial, CCE
15. Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica, CETIFARMA
16. Corporación Mexicana de Asesores en Derecho S.C., COMAD, S.C
17. Ilustre y Nacional Colegio de Abogados de México, A.C.
18. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, IMCP
19. OCA LAW FIRM / Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, IMEF
20. Secretaría de la Función Pública, SFP
21. The Global Compact, Red Pacto Mundial México
22. Unión de Instituciones Financieras Mexicanas, UNIFIMEX

Un Programa de Integridad Empresarial se fundamenta en dos pilares: la promoción de la cultura de la integridad y una metodología de gestión de riesgos de corrupción. Por ello, los seis productos elaborados en el marco del Proyecto pretenden ser materiales de apoyo para promover en las empresas la cultura de la integridad en los negocios en tanto que representan una propuesta metodológica para gestionar los riesgos de corrupción:

1. Glosario de Términos de Integridad Corporativa: se explican y refieren los principales términos relacionados a la lucha contra la corrupción, la integridad, el cumplimiento y las nuevas especificaciones legales.

2. Documento de Mapeo y Reporte de Buenas Prácticas para la Prevención y el Combate a la Corrupción y Promoción de la Integridad en Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas en México 2017-2018: se recopilan las buenas prácticas aplicadas por los integrantes del Grupo de Trabajo Empresarial (GTE) y contenidas en diversos documentos proporcionados por los mismos.

3. Modelo de Código de Conducta para Pymes: establece los principios mínimos para actuar en una empresa y representa una guía para desarrollar herramientas que promuevan la cultura de la integridad empresarial.

4. Manual de Implementación del Código de Conducta para Pymes: contiene la metodología a seguir para implementar un Código de Conducta. Se caracteriza por ejemplos y preguntas guías que las Pymes pueden tomar en cuenta para la correcta implementación del Código.

5. Protocolo de Análisis de Riesgos: representa una guía enfocada a la evaluación y gestión de riesgos de corrupción contenidos en los artículos 66 a 72 de la LGRA, así como los elementos de control establecidos en el artículo 25 del mismo ordenamiento.

6. Herramienta de autodiagnóstico: es un instrumento para evaluar el riesgo de cumplimiento de la normatividad aplicable a empresas de cualquier sector y condición o ubicación geográfica, e incluso cámaras, gremios y asociaciones. Sirve como mecanismo de verificación de cumplimiento del Programa de Integridad y está ejemplificada con riesgos de corrupción de los artículos 66 a 72, que pueden ser mitigados con los controles establecidos en el artículo 25, todos ellos de la LGRA.

Estas herramientas se elaboraron a partir de la información derivada de tres cuestionarios en línea contestados por las empresas afiliadas a las cámaras y asociaciones de categoría que conformaron el GTE de la iniciativa de integridad empresarial.

Los cuestionarios buscaron medir el conocimiento y la aplicación del Programa de Integridad, establecido en el artículo 25 de la LGRA, así como las conductas, aproximaciones y victimización asociadas a la corrupción, con respecto a los siguientes temas: a) Experiencias de riesgos de conductas relacionadas a la corrupción de Pymes; b) Subgrupo para la construcción del Código de Conducta Modelo y su Manual de Implementación; c) Protocolo de Análisis de Riesgos Relacionados a la corrupción y su Herramienta de autodiagnóstico

Los documentos modelo representan de esta manera el “qué” y el “cómo” implementar un Programa de Integridad. El Código de Conducta establece qué lineamientos deben seguir los colaboradores de una empresa; el Manual es una guía para implementar políticas y procedimientos para hacer cumplir esos lineamientos; y el documento de Mapeo y Reporte de Buenas Prácticas otorga ejemplos de diversas políticas y procedimientos probados con éxito en diversas latitudes. Por su parte, el Protocolo de Análisis de Riesgos explica qué pasos debe seguir una empresa para monitorear y mitigar los riesgos y la Herramienta de autodiagnóstico propone cómo ejecutarlos. Por esta razón, se invita a revisar y utilizar de forma relacionada los seis documentos referidos, como una caja de herramienta para empezar a diseñar e implementar un Programa de Integridad Empresarial.

Finalmente, hay que destacar que, estos productos, al hacerse del dominio público, especialmente entre las Pymes, tendrán un alto impacto en la construcción de una cultura del cumplimiento y legalidad para avanzar juntos hacia la integridad. Estas herramientas tienen que considerarse como parte integrante de una más amplia política de anticorrupción y buen gobierno de cada empresa, en cuanto su finalidad es empezar con el fortalecimiento de la misma en términos de ética e integridad<sup>1</sup>.

Estos productos permiten a la empresa poner los primeros pilares para implementar una política de prevención de la corrupción en sus actividades. Sin embargo, no garantizan la eliminación de los riesgos de corrupción que la empresa puede enfrentar en su actuar diario, pues éstos dependen de cambios y circunstancias tanto internas como externas a la empresa.

La recomendación es que las Cámaras Empresariales y Asociaciones de Profesionistas, en un ejercicio de corresponsabilidad, retomen estos materiales, los adecuen en caso de ser necesario, y lideren los esfuerzos para materializar y garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del nuevo Sistema Nacional Anticorrupción.

---

<sup>1</sup> [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255\\_Ebook.pdf](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf)





<b>Prólogo</b>	4
<b>Introducción. Diseñando el Código</b>	11
1. Misión, visión y valores	12
1.1. Lema	12
<b>2. Ambiente de trabajo</b>	13
2.1. Recursos humanos	13
2.2. Diversidad, inclusión, acoso y discriminación	13
<b>3. Leyes y reglamentos</b>	14
3.1. Anticorrupción	14
3.1.1. Conflictos de intereses	15
3.1.2. Regalos y entretenimiento	16
3.1.3. Competencia leal	17
3.1.4. Terceros	17
3.2. Pagos de facilitación	18
3.3. Antilavado de dinero	19
3.4. Privacidad y confidencialidad de la información	19
<b>4. Comunicación y capacitación</b>	21
<b>5. Estados financieros y contabilidad</b>	22
<b>6. Canal de denuncia</b>	23
6.1. Líneas de contacto	23
6.2. Confidencialidad de la denuncia	24
6.3. Represalias	24
6.4. Conductas esperadas	24
<i>Anexos</i>	25
a) Mensaje de la Dirección General	25
b) Adhesión al Código	25
c) Declaración de conflictos de intereses	25
d) Regalos y entretenimiento	26



## Diseñando el Código

**E**l Código de Conducta establece los principios mínimos para actuar en una empresa y es una guía para desarrollar herramientas que promuevan la cultura de la integridad empresarial. Su cumplimiento efectivo requiere del compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización. Cabe destacar que no existe un formato estándar, éste debe adecuarse al giro, la cultura y la regulación de la empresa. Lo que sí es importante es que este documento sea de fácil lectura y entendimiento para los colaboradores.

Para implementar de forma exitosa un Código de Conducta es indispensable establecer una metodología (Manual de Implementación) y un equipo de trabajo encabezado por la Dirección de la empresa, que definirá los estándares a seguir en el negocio, a los responsables de supervisar la implementación y el cumplimiento, así como definir la forma de auditarlos.

Una Herramienta de Autodiagnóstico permitirá identificar en un primer momento los temas que deben enfatizarse en el Código de Conducta, según el entorno y los requerimientos de cada empresa, y en adelante permitirá detectar de forma periódica las áreas de oportunidad para actualizar el documento.

El Modelo de Código de Conducta, su Manual de Implementación, el Glosario de Términos de Integridad, el documento de Mapeo y Reporte de Buenas Prácticas, el Protocolo de Análisis de Riesgos y la Herramienta de autodiagnóstico son parte fundamental de un Programa de Integridad, que además debe considerar:

- Liderazgo de la Dirección General.
- Definición de estrategia y asignación de recursos.
- Detección de riesgos del entorno, según el sector de la empresa.
- Definición de riesgos legales, reputacionales y de negocio más relevantes.
- Establecimiento de políticas y procedimientos en la organización.
- Diseño de la estrategia de comunicación interna y de programas de capacitación en conductas esperadas.
- Contacto para dudas y escalamiento de temas.
- Participación en organizaciones que promuevan la integridad, el cumplimiento y la lucha contra la corrupción.
- Publicidad del programa de integridad.

# 1. Misión, visión y valores

Son estándares que todos los integrantes de la empresa deben conocer y aplicar en su actuar cotidiano, los cuales deben ser difundidos de manera permanente.

La misión define “quiénes somos”, la visión “cómo nos visualizamos en el futuro” y los valores son “los principios que nos identifican y nos rigen”.

La misión, visión y valores pueden desarrollarse junto con los colaboradores, con el objetivo de ser incluyentes.

## 1.1. Lema

Para inspirar al equipo, en este punto del Código de Conducta se pueden utilizar lemas como:

- “La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar al mundo”. Nelson Mandela
- “Si quieres entender a una persona, no escuches sus palabras, observa su comportamiento”. Albert Einstein
- “Ningún hombre que es corrupto, ningún hombre que condona la corrupción de otros, puede responder a sus obligaciones dentro de su comunidad”. T. Roosevelt

## 2. Ambiente de trabajo

La empresa debe desarrollar políticas que promuevan un ambiente armónico y el respeto entre colaboradores y terceros, lo que favorece la productividad. Debe incluir las competencias y conductas que se esperan de los líderes para apuntalar un ambiente de trabajo propicio.

### 2.1. Recursos humanos

La empresa debe seguir procedimientos preestablecidos y específicos para evaluar el perfil profesional y ético de los colaboradores en distintos momentos, por ejemplo cuando ingresan a la organización o cambian las competencias de sus funciones.

Ejemplos de documentos que permiten evaluar el perfil de un colaborador:

- Carta de recomendación
- Carta de trabajos anteriores
- Certificado de no antecedentes penales
- Examen de conocimientos
- Examen psicométrico
- Declaración escrita sobre ocupación previa de cargo como servidor público

### 2.2. Diversidad, inclusión, acoso y discriminación

Respetar las diferencias garantiza la interacción armoniosa en cualquier grupo. El acoso y la discriminación son conductas reprobables que deben prevenirse y combatirse<sup>1</sup>.

Ejemplos de estrategias para prevenir el acoso y la discriminación:

- Promover mediante comunicaciones internas y/o campañas el respeto entre colaboradores.
- Diseñar y promover días especiales para reforzar estos principios.

Se sugiere visitar páginas de organizaciones especializadas para resolver temas como discriminación y exclusión, así como implementar cursos de sensibilización y de capacitación sobre temas de acoso y hostigamiento sexual, e identificación de riesgos. ([www.conapred.org.mx](http://www.conapred.org.mx), [www.gob.mx/inmujeres/](http://www.gob.mx/inmujeres/), [www.injuve.cdmx.gob.mx](http://www.injuve.cdmx.gob.mx), [www.gob.mx/inapam](http://www.gob.mx/inapam)).

---

<sup>1</sup> De acuerdo con los art. 1, 4 y 123 de la Constitución Federal y las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, existe la obligación a respetar la dignidad y derechos humanos de las personas, entre ellos, su derecho a la salud y bienestar, a la estabilidad en el empleo, bajo el principio de no discriminación, que se cumplen al seguir las disposiciones laborales respetando sus límites y obligaciones.

## 3. Leyes y reglamentos

El Código de Conducta y el Manual de Implementación, así como las políticas y procedimientos, deben estar fundamentados en las leyes y reglamentos aplicables a la empresa, como la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) y los Códigos Penales tanto del ámbito local como federal.

Todos estos documentos deben incluir la última fecha de actualización.

### 3.1. Anticorrupción

La empresa debe contar con políticas y procedimientos sencillos para controlar el riesgo de corrupción. A continuación se detallan algunas conductas asociadas y cuestionamientos que pueden orientar los esfuerzos de control, las capacitaciones y las comunicaciones internas.

Ejemplos de conductas asociadas a la corrupción:

- Una persona contacta a un familiar de un funcionario público para ofrecerle a éste último un terreno en el poblado donde ejerce sus funciones administrativas, a fin de que autorice la pavimentación del camino que lleva a varios ranchos.
- El directivo de una empresa privada decide reducir considerablemente el precio de los productos que vende a una entidad pública, a cambio de la promesa de obtener el contrato de otros productos.
- Una empresa promete a una funcionaria pública beneficios de una concesión pública para que la favorezca en el proceso de elección.
- Un funcionario desvía recursos públicos a través de una empresa privada.
- La vendedora o vendedor de una comercializadora provee de productos a clientes no registrados por la empresa y además vende mercancía caduca en poblaciones de escasos recursos.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿La empresa realiza un análisis inicial del riesgo de corrupción según su actividad e interacción con funcionarios públicos, intermediarios y leyes aplicables?
- b) ¿Se realizan mapeos para identificar áreas vulnerables en la estructura de la organización, que sirvan de base para elaborar/modificar políticas y procedimientos?
- c) ¿Algún funcionario público condiciona su actuación a cambio de beneficios para él o para un tercero?
- d) ¿Un funcionario público solicita documentar determinado pago con un concepto diferente? ¿Pide secrecía?
- e) ¿Para conseguir un negocio, la empresa es obligada a utilizar un intermediario específico?

- f) ¿Los pagos a entidades de gobierno se realizan en efectivo o transferencia a una cuenta personal?
- g) ¿Hay ganancias que deben esconderse?
- h) ¿La empresa contrata gestores que tienen reputación de “sacar las cosas rápido”?
- i) ¿La comisión para cerrar un negocio no es proporcional a la del mercado y no se emitirá factura?
- j) ¿El tercero o intermediario que te imponen para retener un negocio es claro que no tiene la experiencia adecuada para ejecutar el servicio del contrato?
- k) ¿Se comunica a los copartícipes de la empresa claramente y de manera reiterada que los pagos de facilitación están tipificados como cohecho y sus consecuencias?
- l) ¿Se cercioran de la reputación o antecedentes de los terceros con quienes se entabla una relación contractual?

### **3.1.1. Conflictos de intereses**

Se recomienda explicar de forma simple este concepto, evaluar las definiciones existentes y elegir la más entendible y coherente para el entorno de la empresa. Por ejemplo: todo aquello que beneficia a un tercero sin ningún tipo de mérito profesional o la posible afectación del desempeño imparcial y objetivo de las funciones de servidores públicos o funcionarios de empresas en razón de intereses personales, familiares o de negocio.

Se recomienda utilizar un formato para que los colaboradores declaren cualquier conflicto de intereses, que puede ser tan breve o tan amplio como la empresa lo requiera, y se debe actualizar cada determinado periodo de tiempo o en caso de que la situación del colaborador cambie. (ANEXO Declaración de conflictos de intereses).

Ejemplos de conflictos de intereses:

- El funcionario de una entidad pública ofrece a una empresa un pago en efectivo y sin factura, lo que mejoraría la remuneración del servicio, pues no se pagarían impuestos.
- La esposa de un funcionario público presta sus servicios profesionales a diversas empresas del mismo sector que su cónyuge regula.
- Aparentemente por dar donativos a la fundación del gobierno estatal, éste le otorgó un contrato.
- Uno de tus colaboradores ha estado asistiendo a comidas de proveedores con mucha frecuencia, más de lo habitual, y sutilmente empezó a cambiar su estilo de vida.
- Una cliente te regala boletos preferenciales para un espectáculo infantil

muy esperado y podrás llevar a tus hijos sin realizar ningún gasto. No se lo comunicas a tu jefe, para evitar que te cuestione.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿Invitarías a colaborar a un ex funcionario público con un sueldo atractivo, porque su influencia en el actual gobierno puede beneficiar a tu empresa?
- b) ¿Contratarías al hijo o a la hija de un servidor público que trabaja en el organismo que regula a tu empresa?

### **3.1.2. Regalos y entretenimiento**

Las empresas deben establecer reglas y procedimientos para la recepción y el ofrecimiento de regalos y entretenimiento, como por ejemplo la “cero tolerancia”, es decir, prohibición total, declarar lo recibido o fijar montos máximos y condiciones específicas. (ANEXO Bitácora de regalos y entretenimiento)

Ejemplos de conductas asociadas:

- Una empresa ofrece pagar la fiesta de fin de año de los colaboradores de un municipio, para agradecer sus atenciones.
- Una empresa invita a funcionarios públicos a un evento VIP por el lanzamiento de nuevos productos, los cuales no tienen las certificaciones correspondientes de salud.
- Una colaboradora ha recibido regalos que sobrepasan los montos establecidos por la empresa de tres proveedores calificados como los de menor calidad.
- Una trabajadora recibe la invitación a un congreso fuera del país, con todos los gastos cubiertos.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿Se deben registrar los obsequios de bajo costo otorgados a un mismo funcionario público durante todo el año?
- b) ¿Reportas la recepción de una canasta de frutas de tu principal proveedor, con costo moderado pero que excede el monto permitido en las políticas de la empresa?
- c) ¿Aceptarías la invitación de un proveedor a un evento con sede en otro país donde te capacitarán en la tecnología más avanzada en tu área de trabajo, a pesar de que en tu empresa hay “cero tolerancia”?



### **3.1.3. Competencia leal**

La relación con distribuidores y clientes debe reflejar el compromiso de prácticas de comercio acordes con la Ley Federal de Competencia Económica. Hay que enfatizar que hacer acuerdos para contravenir la libre competencia afecta a otros proveedores y, sobre todo, a los consumidores, pues limita la oferta y provoca un alza de precios artificial.

Ejemplo de conductas asociadas a la competencia desleal:

- En la estrategia comercial, un conjunto de empresas acuerda disminuir el precio de un producto para desplazar a un competidor nuevo.
- Una compañía entrega su mercancía solo a los distribuidores que le garantizan que no venderán el producto de su principal competidor.

### **3.1.4. Terceros**

Los proveedores, intermediarios, consultores, agentes, representantes de ventas y gestores actúan en nombre de la empresa, por lo que ésta debe realizar una debida diligencia antes de contratarlos y dar seguimiento a su actuación. Adicionalmente, la empresa puede dar a conocer su código, políticas y procedimientos a los terceros, con la finalidad de que se apeguen en su actuar a dichos documentos. Pueden compartirlo físicamente, y pedir un acuse de recibo, o en su página de internet, en caso de tener un apartado de Proveedores.

Ejemplos de conductas asociadas:

- La abogada externa que representa una empresa está perdiendo un litigio importante por no desahogar a tiempo las pruebas del caso y solicita a la administradora dinero en efectivo para que “le cuiden el asunto” y pueda obtener los resultados esperados.
- El directivo de una empresa pide al área de contratación no excluir a un proveedor de mercadotecnia que enfrenta un problema tributario, pero es competente.
- Un gestor te contacta porque dice saber quién es la “persona clave” para que le otorguen a tu empresa un negocio, pero pide un adelanto de 20% del monto total del contrato en efectivo y sin factura.
- Una de tus agentes de venta ha tenido recientemente mucho éxito. En una visita de supervisión, se detecta que tiene un módulo de venta frente a una entidad pública, lo que no es común. Sus compañeros dicen que obtuvo ese beneficio a cambio del pago de una cuota mensual a un funcionario público de bajo nivel.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿La empresa establece mecanismos de supervisión en procesos de alto riesgo?
- b) ¿Existe un proceso documentado para la evaluación de riesgo de proveedores, contratistas, intermediarios y socios comerciales?
- c) ¿La comisión/compensación que el tercero requiere es desproporcionada para el mercado o el servicio?
- d) ¿Se implementan procesos efectivos de evaluación y análisis (debida diligencia) de terceros para controlar y reducir el riesgo de representación y/o intermediación?
- e) ¿Se incluye la Cláusula Anticorrupción en todos los contratos y de manera obligada con intermediarios y proveedores? En el documento denominado “Documento de Mapeo y Buenas Prácticas” puede buscarse en su capítulo 3.1 inciso i) la recomendación de la cláusula y el documento donde se encuentra.
- f) ¿La empresa que representa a un tercero es de reciente constitución y no puede probar su experiencia?
- g) ¿Un tercero sabe detalles de tu empresa que tú no le proporcionaste y no demuestra la experiencia que dice tener?
- h) ¿Un tercero se niega a aceptar un contrato formal o evade cláusulas que lo obligan a otorgar transparencia en su representación?
- i) ¿Un tercero te ofrece obsequios para que contrates sus servicios?
- j) ¿El tercero cuenta con Código de Conducta, políticas y procedimientos en materia de integridad?
- k) ¿El tercero ha aceptado alinearse a tus estándares de integridad en los negocios durante la relación contractual?

### 3.2. Pagos de facilitación

Al tratarse de una actividad que puede ser considerada “común”, se recomienda establecer una política que prohíba los pagos de facilitación, tipificados como cohecho en el artículo 52 de la LGRA, así como informar y alertar a los colaboradores sobre este tema, ya sea en capacitaciones o mediante comunicaciones internas.

La empresa debe guiar y orientar de manera particular a los trabajadores de áreas de contacto con funcionarios públicos, en caso de existir. Se sugiere exponer ejemplos de conductas, como las que se describen abajo:

Ejemplos de conductas asociadas:

- El empleado de una empresa paga cinco mil pesos para que le entreguen un certificado antes del fin de semana, en lugar de las tres semanas que

tarda normalmente su expedición.

- Una empresa ofrece 20 mil pesos a un gestor para que le tramite un permiso, a pesar de que no cuenta con la documentación requerida por ley.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿Hay una “caja chica” en la empresa para acelerar trámites?
- b) ¿La empresa incluye el rubro de “pagos de facilitación” en sus presupuestos?
- c) ¿Un funcionario público ha retardado un trámite sin motivo, para provocar que la empresa le ofrezca dinero?

### 3.3. Antilavado de dinero

Es importante que la empresa prevenga operaciones ilícitas como el lavado de dinero. Para ello, debe desarrollar una normativa interna y procesos que identifiquen este tipo de actividades, y capacitar al personal en general, y de forma más detallada, a aquellos que por la naturaleza de sus funciones están más expuestos a estas prácticas.

Ejemplos de conductas asociadas al lavado de dinero:

- Una empresa tiene una amplia lista de proveedores y a la mayoría les paga en efectivo.
- Una empresa te paga en moneda extranjera la renta anual de un inmueble, y en todo ese tiempo el lugar permanece deshabitado.
- Un cliente nuevo y no identificado hace un pedido de gran volumen y requiere que la mercancía le sea enviada a una dirección que no corresponde a su domicilio fiscal, además de que solicita pagar en efectivo.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿El cliente paga con grandes sumas de dinero en efectivo?
- b) ¿Te han pedido vender facturas de la empresa?

### 3.4. Privacidad y confidencialidad de la información

Para garantizar su confidencialidad, la empresa debe categorizar y resguardar toda la información que tenga en su poder, por el tiempo que las leyes aplicables lo determinen (por ejemplo, la Ley Fiscal y la Ley Mercantil).

En el caso de la privacidad, deben desarrollarse políticas y procedimientos

sobre la divulgación de la información, en particular de clientes y proveedores. Es importante clasificar los datos sensibles en una plataforma segura y a la que únicamente accedan personas autorizadas con contraseña. Esta información solo podrá ser revelada o compartida cuando lo autorice expresamente el cliente, sea solicitada para una auditoría interna/externa o cuando una autoridad competente la requiera.

Debe darse aviso de privacidad a los clientes y cumplir con los requisitos establecidos en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y los lineamientos que establece el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Se sugiere buscar asesoría en dicho Instituto o consultar a un experto en la materia.

La empresa puede firmar acuerdos de confidencialidad con sus clientes, proveedores o cualquier otro tercero con el que tenga una relación.

Ejemplos de conductas asociadas:

- Un documento dirigido a la alta dirección de la empresa fue difundido por error a la base de datos de los clientes.
- Una empresa es multada, toda vez que el auditor externo no halló el documento base de la mayor operación realizada en los últimos seis meses.

Se recomienda elaborar políticas y procedimientos que establezcan umbrales de autorización para que, ante circunstancias como las siguientes, el equipo sea capaz de tomar decisiones o solicitar asesoría:

- a) ¿Alguien de tu empresa te requiere información sobre los clientes? ¿Para qué? ¿Está facultado para hacerlo?
- b) ¿Te solicitan no conservar documentos base de las operaciones?
- c) ¿Cómo garantizas la confidencialidad de los mensajes que envías y recibes por correo electrónico?
- d) ¿Los empleados y proveedores firman acuerdos de confidencialidad?
- e) ¿La información se encuentra disponible para todos los empleados?
- f) ¿Cómo se clasifica y archiva la información? ¿Hay algún mecanismo para proteger la información confidencial?

## 4. Comunicación y capacitación

La comunicación interna y capacitación son herramientas eficaces para promover y fortalecer los valores empresariales y encaminar a los colaboradores hacia la cultura de la integridad.

Elementos clave para fortalecer los programas de capacitación y comunicación:

- Diseño de programas de capacitación continua.
- Capacitación a todos los colaboradores en el Código de Conducta al menos una vez al año y al personal de nuevo ingreso.
- Diseño de capacitaciones, de acuerdo a los roles y responsabilidades de los colaboradores. Por ejemplo, aquellos con contacto con funcionarios públicos y proveedores deberán ser capacitados con mayor periodicidad y detalle.
- Desarrollo de capacitaciones interactivas.
- Capacitación a los colaboradores en los Códigos de Conducta alineados a los estándares de clientes internacionales.
- Participación en capacitaciones gremiales en materia de integridad empresarial.
- Desarrollo e implementación de modelos de formación de capacitadores (*train the trainers*). La integración del cuerpo directivo en este tipo de entrenamientos puede causar mayor impacto de concientización.
- Desarrollo de planes de acción de las actividades por mejorar.
- Diseño de material de comunicaciones internas, con mensajes sencillos para que los colaboradores los recuerden y apliquen fácilmente en sus actividades.
- Claridad en las líneas de mando para que los colaboradores identifiquen fácilmente con quién acudir en el supuesto de dudas, comentarios, sugerencias y solución de conflictos.

Ejemplos de comunicación interna:

- a) "Colaborador, recuerda que la cultura la hacemos todos los días, ¿Hoy, qué has pensado hacer para vivir el Valor de \_\_\_\_\_ que distingue a nuestra empresa?"
- b) "Reconoce a las personas que viven los valores de la empresa en todo momento y vota por quien merezca ser el Colaborador del mes".
- c) "La honestidad es un don muy caro, no lo esperes de gente ordinaria". Warren Buffett.
- d) "Ningún hombre que es corrupto, ningún hombre que condona la corrupción de otros, puede responder a sus obligaciones dentro de su comunidad". T. Roosevelt

## 5. Estados financieros y contabilidad

Algunos elementos clave para fortalecer los libros, estados financieros y la contabilidad:

- Reducción, en la medida de lo posible, de los pagos en efectivo.
- Implementación de sistemas con base en la segregación de funciones, en particular para la autorización de pagos o el alta de proveedores.
- Establecimiento de sistemas independientes de auditoría para evaluar la confiabilidad de los controles internos.
- Eliminación de registros confusos o fuera de norma.
- Anulación de registros de cuentas o servicios que no se prestaron a la organización.
- Prohibición de compra/venta de facturas o cualquier proceso ilícito de facturación.
- Realización de auditorías.

# 6. Canal de denuncia

## 6.1. Líneas de contacto

Este es uno de los elementos más importantes en un programa de integridad, por ser un generador de comunicación y confianza entre los colaboradores. Sin embargo, es indispensable consolidar la misión, la visión y los valores de la empresa entre los colaboradores **antes** de establecer una línea o canal de contacto mediante la que se reciban dudas o denuncien violaciones al Código de Conducta.

Establecer este tipo de líneas sin contar con un proceso claro para la recepción, el tratamiento y el seguimiento de casos provocaría desconfianza en la empresa.

Recomendaciones para implementar un canal de denuncia:

- Fomentar la cultura de la denuncia con base en la confianza.
- Establecer canales por escrito físico y/o electrónico.
- Antes de publicitar la línea de denuncia, garantizar la existencia de un proceso para la recepción, atención y seguimiento de los casos reportados (para revisar prácticas implementadas en este tema ver Documento de Mapeo y Reporte de Buenas Prácticas, apartado 4.4).
- Categorizar las denuncias según su naturaleza.
- Garantizar la confidencialidad de los informantes y solicitar evidencias para iniciar una investigación.
- Analizar cada caso y desestimar aquellos que resulten falsos o de mala fe.
- Aplicar medidas disciplinarias en los casos confirmados, tanto para colaboradores como para terceros.
- Contar, a nivel de gremio, con un Comité anticorrupción que reciba denuncias de competencia desleal y conductas en contra de la integridad empresarial. Para garantizar su imparcialidad, puede estar conformado por ciudadanos reconocidos por su experiencia en la materia.
- Identificar y denunciar conductas vinculadas a la corrupción en las que estén involucrados funcionarios públicos.
- Analizar indicadores del canal de denuncia y actualizar protocolos (fase de maduración).
- Verificar el correcto funcionamiento de los canales de denuncia, de forma constante y periódica.

Qué evitar al implementar un canal de denuncia:

- Asignar responsables que cuenten con mala reputación.
- Establecer procesos y procedimientos confusos.
- No garantizar la confidencialidad.

- No dar respuesta oportuna a las denuncias.
- No garantizar sanciones a quienes resulten responsables.

## **6.2. Confidencialidad de la denuncia**

La empresa debe garantizar la confidencialidad de los reportes, de las partes involucradas y de la investigación, que deberá estar a cargo de personas confiables y de buen juicio.

Cada empresa debe definir si recibe denuncias anónimas y prever temas como la protección al denunciante, la posibilidad de reportes falsos y la privacidad de la información.

Para administrar un canal de denuncia, la empresa puede apoyarse en terceros (expertos, cámaras o gremios).

## **6.3. Represalias**

La empresa debe valorar la ayuda de los empleados para identificar y denunciar las prácticas contrarias a los lineamientos internos o violaciones a la normatividad vigente y deberá atender de forma inmediata cualquiera de estos supuestos. En ningún caso deberá imponer represalias.

Recomendaciones:

- En ningún momento se podrá atentar contra la remuneración o las oportunidades de desarrollo del informante (en caso de que no sea responsable) durante y en un periodo posterior a la investigación.
- Investigar de forma exhaustiva cada caso, según sus particularidades.

## **6.4. Conductas esperadas**

La empresa debe contar con un plan de comunicación permanente para divulgar entre los colaboradores las conductas esperadas, como el cumplimiento del Código de Conducta y las leyes aplicables, y abrir canales de retroalimentación que le permitan mejorar las políticas y procedimientos.

De igual manera, debe sancionar cualquier conducta contraria a estos lineamientos y, en caso de que se trate de un delito o falta administrativa grave, informar a las autoridades competentes.

En caso de tener alguna duda sobre el contenido del Código de Conducta, en especial al momento de tomar alguna decisión, contacte al personal designado para guiar y apoyar en el tema o a su jefe inmediato.



## VII. Anexos

### a) Mensaje de la Dirección General

El Código de Conducta debe ser presentado por la Dirección General, que destacará los factores de integridad de la empresa, como la honestidad, la lealtad y la congruencia. Se recomienda elaborar un mensaje sencillo y congruente con la cultura de la empresa, que inspire tanto a los líderes como al resto de los colaboradores.

### b) Adhesión al Código

Yo, \_\_\_\_\_, declaro que he recibido, leído y comprendido detalladamente el Código de Conducta de \_\_\_\_\_ (nombre de la empresa) y me comprometo a cumplirlo dentro de mi actuar diario en la empresa.

Fecha \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Cada colaborador debe firmar esta adhesión al Código al momento de su contratación y/o con la regularidad que establezca la empresa.

### c) Declaración de conflictos de intereses

Yo, (nombre del colaborador/a), declaro que como colaborador/a de la empresa \_\_\_\_\_ estoy consciente de mis obligaciones de declarar y evitar cualquier conflicto o aparente conflicto de intereses que conlleven mis actividades.

Por lo tanto, declaro que:

Si ( ) No ( ) tengo un segundo trabajo. Especificar: \_\_\_\_\_

Si ( ) No ( ) tengo un familiar dentro de la empresa.  
Especificar: \_\_\_\_\_

Si ( ) No ( ) tengo un familiar funcionario público.  
Especificar: \_\_\_\_\_

Si ( ) No ( ) tengo un negocio de la misma rama que esta empresa.  
Especificar: \_\_\_\_\_

Si ( ) No ( ) existe algún conflicto que afecte el desempeño objetivo de mis funciones. Especificar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**d) Regalos y entretenimiento**

Bitácora de recepción de regalos y entretenimiento.

Fecha de recepción	Nombre del colaborador/a	Descripción de regalo/ entretenimiento	Motivo de aceptación	Nombre de la persona y/o empresa que ofrece el regalo	Valor aprox.	Aprobación requerida (sí / no) y nombre de quien autoriza.

Bitácora de otorgamiento de regalos y entretenimiento.

Fecha de recepción	Nombre del colaborador	Descripción de regalo/ entretenimiento	Es funcionario público (sí / no)	Nombre de la empresa y/o cargo de la persona que recibe	Valor aprox.	Aprobación requerida (sí / no) y nombre de quien autoriza.



