

---

# **PILARES DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL**

---

**Paulina Cortés Hernández**

Practicante

[@paulinacorteshd](#)

**Pablo Montes Mendoza**

Coordinador Anticorrupción

[@Montes\\_mx](#)

**Rebeca Paredes Pérez**

Investigadora Anticorrupción

[@rebeca\\_paredes](#)

**Fecha: 24-09-2020**

Copyright © 2020 Pilares de integridad empresarial

*Este reporte 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 reporte es responsabilidad de El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.*

## 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), en 2018 los actos de extorsión y de corrupción estuvieron entre los delitos que más sufrieron las empresas en el país. De acuerdo con Ernst & Young el soborno y la corrupción son el principal riesgo para el éxito de las empresas en México.

Un ambiente de negocios corrupto propicia condiciones disparejas para las empresas al premiar la trampa y la deshonestidad sobre la innovación y la eficiencia. 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 T-MEC obliga a sus partes a adoptar medidas para el desarrollo de controles internos y sistemas de integridad en el sector privado. Mientras que 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 donde 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 empresas difícilmente podrán insertarse a las cadenas productivas de empresas multinacionales o entablar negocios con los principales socios comerciales de México.

No obstante, con excepción de empresas multinacionales, las empresas mexicanas cuentan con poca orientación y conocimiento para desarrollar las políticas requeridas. Las guías y materiales de referencia existentes se han limitado a la creación de lineamientos y códigos de ética genéricos sin considerar que el éxito de una política de integridad recae en la capacidad de adaptarse a las operaciones y funcionamiento específicos de cada empresa.

Por lo tanto, el IMCO desarrolló una serie de guías de integridad empresarial 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.

## PILAR 2:

# LOS LÍDERES DE LA INTEGRIDAD EMPRESARIAL

## 1. Introducción

El **Pilar 2: Los líderes de la integridad empresarial** explica por qué las empresas requieren de una dirección que sea consciente del valor de hacer negocios con integridad y que se responsabilice de proteger a la organización de los riesgos de corrupción existentes. Proteger a una empresa de la corrupción depende de las decisiones encaminadas a asignar recursos y personal suficiente para desarrollar capacidades **y especializar al personal necesario para el diseño, implementación y monitoreo de una política de integridad adecuada a las necesidades del negocio.**

Esto puede verse reflejado a través de la existencia de roles especializados dentro de una empresa. Después de realizar una búsqueda de información de cada empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, a través de información pública de las empresas y en los respectivos códigos de ética, el IMCO sólo pudo identificar un equipo dedicado a llevar los temas de integridad, ética o anticorrupción en el 36% de ellas. Además, solo fue posible identificar a un oficial o director de cumplimiento en el 30% de ellas, mientras que solo el 34% tiene instaurado un comité de ética. La existencia de estos tres aspectos es crucial para las organizaciones que desean hacer realidad la frase “hacer negocios con integridad”.

Además de las estructuras, mecanismos y roles en la alta dirección, también es importante que los rangos medios de todas las áreas sean capaces de permear la cultura de la integridad en el desempeño de sus roles e interacciones diarias. Por lo que éstos deben de tener un monitoreo y capacitación constante de las políticas y procesos instaurados para poder aplicarlos y compartirlos con los trabajadores a su cargo.

Una política de integridad solo podrá ser exitosa en la medida en la que la alta dirección muestre un compromiso claro en los mensajes institucionales, actividades y recursos de la empresa. Al mismo tiempo que es fundamental que todo el personal dentro de una empresa conozca y aplique los lineamientos de la política de integridad en sus actividades cotidianas. Para esto es fundamental que todo empleado tenga perfectamente claros los canales o materiales a los cuales debe de acudir en caso de tener un problema o de requerir guía.

## Cuadro de texto 1:

### Las empresas de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)<sup>1</sup>

El IMCO utilizará como ejemplo de referencia a las empresas que están listadas en la BMV para medir el nivel de integridad empresarial en el ambiente de negocios del país a través de diversas métricas y ejemplos.

Después de fusionar la lista del mercado de deuda y las del mercado de capitales, se eliminó a las empresas que aparecían en ambas; además se descartó del análisis a las empresas paraestatales, las que ya no tienen actividades, las que no fueron localizadas en internet y a las que aparecían varias veces pero que en realidad pertenecen al mismo grupo.

Finalmente, se analizaron 190 empresas. ¿Por qué el IMCO escogió a este grupo?

- ✓ El 94% de las empresas que cotizan en la BMV son empresas grandes de más de 500 y hasta 200 mil empleados como Walmart de México y FEMSA.
- ✓ El grupo de empresas que cotizan en la bolsa tiene la capacidad financiera y organizacional de implementar las mejores prácticas del mercado.
- ✓ Estas empresas cuentan con grandes cadenas de proveeduría y un vasto número de clientes con los que deberían de aplicar y compartir las mejores prácticas e invitarlos a sumarse a la cultura de la integridad.
- ✓ Más del 70% de estas empresas son de origen mexicano y en algunos casos de origen familiar. Dentro de este grupo, algunas continúan siendo mexicanas en su totalidad, otras se han fusionado con compañías de otros países convirtiéndose en multinacionales y algunas se han expandido y adquirieron empresas de otros países, o bien, han sido adquiridas.
- ✓ Aproximadamente el 60% son empresas que tienen actividades o exportan sus productos a otros países como: Estados Unidos, Alemania, España, Francia, Reino Unido, Japón,

<sup>1</sup> BMV, "Bolsa Mexicana de Valores", Grupo BMV, <https://www.bmv.com.mx/>

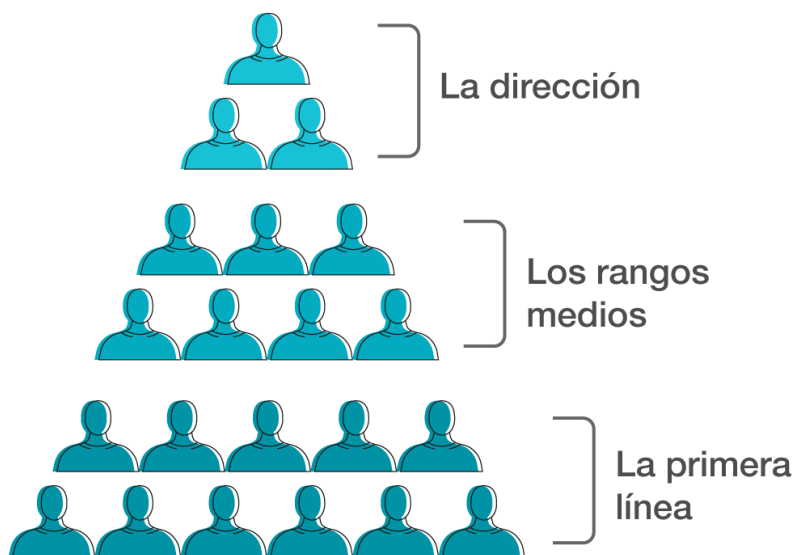
China, Marruecos, Egipto, Colombia, Brasil, Chile, Costa Rica. Por ello, no solo deben de cumplir con las leyes anticorrupción mexicanas, sino también con las de otros países.

- ✓ En este grupo hay empresas de, por lo menos, 18 sectores diferentes de la economía, por mencionar algunos: el bancario y de servicios financieros, la construcción y elaboración de materiales, el automotriz, el de transporte y almacenamiento, el del comercio al por mayor, el de telecomunicaciones, el energético, entre otros.
- ✓ Para poder listarse en la BMV, las empresas deben de cumplir con una lista de requisitos, entre ellos contar con una estructura de Gobierno Corporativo.
- ✓ Al ser empresas públicas, un mayor número de personas pueden acceder a comprar acciones, lo cual les exige ser aún más transparentes.
- ✓ Finalmente, las empresas que cotizan en bolsa son un sector importante por el cual las autoridades gubernamentales pueden iniciar las actividades de vigilancia y monitoreo.

## 2. La integridad en todos los niveles

La cultura de la integridad debe llegar a todos los niveles de la organización. A pesar de que las empresas suelen trabajar mediante estructuras jerárquicas, en las que cada miembro tiene una función y un rol distinto, cada colaborador debe representar los valores de la empresa y actuar con integridad. Todo conforme a su rol, nivel de acción y toma de decisiones dentro de la organización.<sup>2</sup>

### Diagrama 1. La pirámide de una organización



Fuente: Elaborado por el IMCO.

La dirección es la estructura más alta en la pirámide de una organización. Está conformada por las personas responsables de dirigir a la empresa, fijar objetivos a largo plazo y establecer nuevas estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos planteados. Este grupo incluye además de los roles directivos, a los miembros de la estructura societaria; miembros del consejo de administración, la junta general de accionistas, entre otros.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), [https://books.google.com.mx/books?id=DIGhIT34jCUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=DIGhIT34jCUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (Consultado el 16/07/2020).

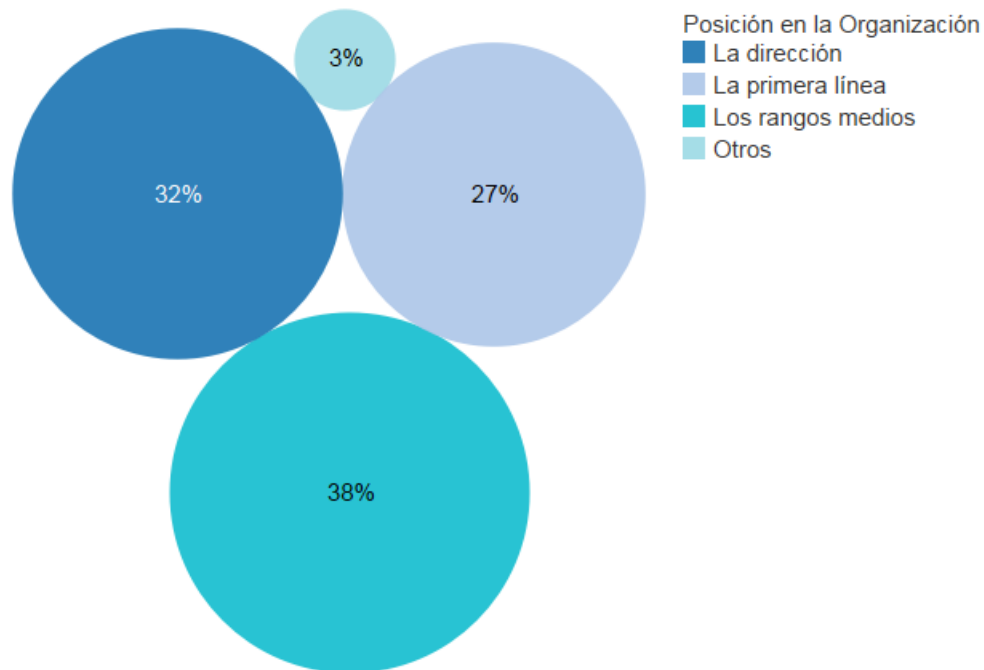
<sup>3</sup> Stephen P. Robbins y Timothy Judge, *Comportamiento Organizacional* (México: Pearson Educación, 2009), [https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento Organizacional - Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge](https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_-_Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge) (Consultado el 16/07/2020).



Los rangos medios<sup>4</sup> son las posiciones que le reportan a la dirección de manera directa y que tienen a su cargo los equipos conformados por la base. Algunos ejemplos son los gerentes senior o de roles especializados como operaciones, marketing, tecnologías, entre otros. En algunos casos, pueden entrar las variantes como supervisores, jefes y coordinadores.

La primera línea<sup>5</sup> es el personal operativo que realiza las actividades cotidianas de la empresa y que no participa directamente en la toma de decisiones. Algunos ejemplos de estos roles son: contadores, ingenieros, representantes de servicio al cliente, analistas, consultores, auxiliares, mensajeros, choferes, ejecutivos, secretarios, recepcionistas, vendedores, repartidores o becarios.<sup>6</sup>

### Gráfica 1. Casos de fraude según la posición del colaborador



Fuente: Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, 2020.

<sup>4</sup> Jane Smith, "What Is Considered to Be an Ethical Supervisor?", *Chron*, (S/f), <https://smallbusiness.chron.com/considered-ethical-supervisor-34710.html> (Consultado el 16/07/2020).

<sup>5</sup> IIA, *IIA Declaración de Posición: Las Tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control* (Florida: IIA, 2013), <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>6</sup> PwC Servicios de Assurance y Auditoría, "Prevención de lavado de dinero", PwC, <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-assurance-auditoria/proteccion-lavado-de-dinero.html> (Consultado el 16/07/2020).

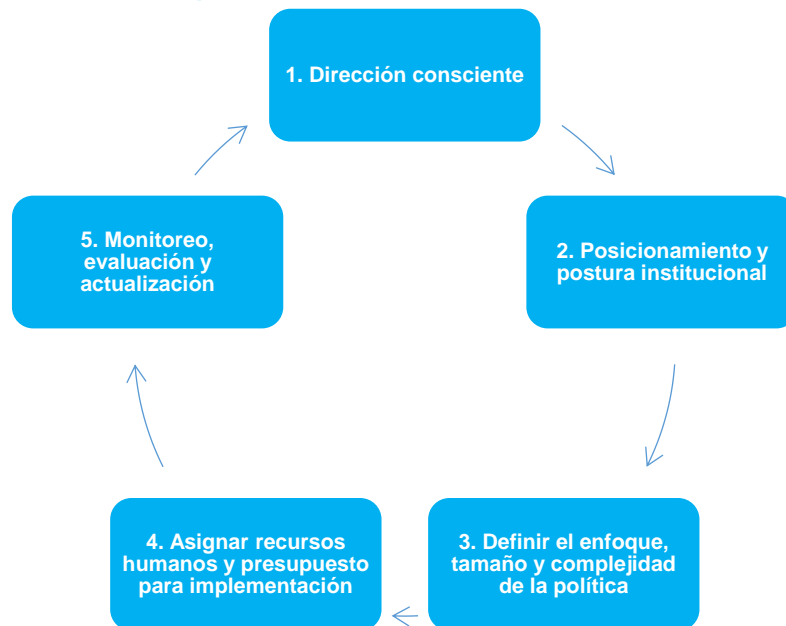
Es importante remarcar que la integridad debe promoverse en todos los niveles, ya que la corrupción y las desviaciones de comportamiento pueden suceder en cada nivel dentro de una organización. El Reporte de las Naciones de 2020<sup>7</sup> muestra la posición de las personas que cometen un acto de corrupción al interior de las empresas sin que exista una clara distinción de un nivel sobre de otro.

## 2.1 El liderazgo de la dirección

El liderazgo de la dirección queda establecido mediante una postura institucional, es decir, los puntos de vista y opiniones que una organización tiene respecto a un tema. Ésta es conocida en el mundo de los negocios como “tone at the top”<sup>8</sup> o “tono de la dirección”, y que en este trabajo llamaremos “liderazgo de la dirección”.

En materia de integridad y combate a la corrupción, existen cinco pasos que forman un círculo virtuoso en el que la dirección puede mostrar su liderazgo. Aunque las acciones se muestran por pasos, en realidad son un flujo circular que debe repetirse dentro de una empresa:

**Diagrama 2. El liderazgo de la dirección**



<sup>7</sup> ACFE, *Report to the Nations 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse* (Austin: ACFE, 2020), <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>8</sup> PwC, *Tone from the Top Transforming words into action*, (Londres: PwC, 2010), <https://pwc.blogs.com/files/tone-from-the-top.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

Fuente: Elaborado por el IMCO

*Paso 1:* La dirección debe estar convencida del valor de implementar acciones de integridad. Si no lo está y no asume un compromiso claro, es casi un hecho que no sucederá un cambio positivo en la organización. Este tipo de iniciativas difícilmente pueden surgir con suficiente fuerza por parte de otra área de la empresa o de algún empleado con un rango menor.<sup>9</sup>

*Paso 2:* La alta dirección debe transmitir el posicionamiento de rechazo y cero tolerancia a la corrupción consistentemente. Esto debe quedar reflejado en las acciones del día a día, como ejemplo de coherencia entre lo que se dice, se hace y se pide al resto de los colaboradores.<sup>10</sup>

*Paso 3:* La dirección es quien inicialmente define el a) enfoque, b) tamaño y c) complejidad de la política de integridad:

a) Enfoque: La dirección podrá definir si la política de integridad se basará únicamente en el cumplimiento regulatorio, o si es que se añadirán acciones de autorregulación o, en el mejor de los casos, guiarse por las mejores prácticas del mercado.

b) Tamaño: No existen modelos únicos, estará definido por la cantidad de recursos disponibles.

c) Complejidad: La cantidad de nuevos procesos y controles que desean implementarse y las características que tengan.

El enfoque, tamaño y complejidad deben ajustarse cada año basado en las necesidades y recursos disponibles de la empresa basados en un diagnóstico elaborado mediante una Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC).

*Paso 4:* Asignar recursos humanos y presupuesto suficientes para la creación de las políticas, procesos y sistemas requeridos.

- Determinar si la empresa cuenta con recursos humanos suficientemente capacitados para implementar la política de integridad y definir, en su caso, las reestructuraciones

---

<sup>9</sup>ICC, *ICC Rules on Combating Corruption* (Paris: ICC, 2011), <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2011/10/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-2011.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>10</sup> Thomas R. Fox, "The six principles of a best practices anti-corruption program under the UK Bribery Act Guidance - part I", *FCPA Compliance & Ethics (Blog)*, (2010), <http://fcpacompliancereport.com/2010/09/the-six-principles-of-a-best-practices-anti-corruption-program-under-the-uk-bribery-act-guidance-part-i/> (Consultado el 28/05/2020).

necesarias. Debe considerarse la contratación de personal nuevo, o bien, de algún servicio externo que ayude con el desarrollo de la política de integridad.

- Asignar presupuesto exclusivo para el desarrollo de la política de integridad. A pesar de que en un inicio la inversión debe ser mayor, es un rubro que tiende a estabilizarse. Esto se debe a que el presupuesto del diseño e implementación no es el mismo que el de monitoreo, evaluación y actualización. No obstante, todos los años, el presupuesto debe dejar un margen para remediar y atender las contingencias que pueden llegar a surgir.

*Paso 5:* Parte del liderazgo de la dirección se manifiesta en su capacidad de establecer comunicación proactiva y oportuna con los rangos medios. Este nivel debe mostrar disponibilidad para responder dudas, ayudar y atender de manera oportuna las inquietudes, además de mantenerse informado de los riesgos de corrupción que puedan derivar de nuevos proyectos o negocios. **En todo momento, la alta dirección debe atender recomendaciones o acciones que el equipo de integridad reporte.**<sup>11</sup>

Finalmente, y pese a que en México no lo establece en la ley, existen legislaciones anticorrupción de otros países como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, que obligan a las personas morales a demostrar pruebas del compromiso de la dirección para no cometer actos de corrupción y actuar con integridad.

El Departamento de Justicia de Estados Unidos<sup>12</sup> establece los siguientes como algunos de los factores determinantes para la evaluación positiva de una política de integridad:

- 1) La participación activa de los altos mandos de la empresa en la aplicación de la política de integridad.
- 2) La asignación de recursos y capacidad de operación del equipo de integridad.
- 3) Entrenamientos y capacitaciones constantes que aseguren que la política de integridad es comprendida por todos los empleados de la organización.

---

<sup>11</sup> Matthew Stephenson, "Guest Post: Compliance Culture in Emerging Markets — Tone at the Top or Tone in the Middle?", *GAB (Blog)*, (2014), <https://globalanticorruptionblog.com/2014/09/15/guest-post-compliance-culture-in-emerging-markets-tone-at-the-top-or-tone-in-the-middle/> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>12</sup> U.S. Department of Justice, Criminal Division "Evaluation of Corporate Compliance Programs" (2020), <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> (Consultado el 29/05/2020).

De esta manera, contar con documentos que comprueben que los 5 pasos de la alta dirección se llevan a cabo, añadiría un valor deseable en la implementación de la política de integridad. Firmar por escrito el compromiso, llevar un registro de las reuniones de discusión, tener información oportuna de los presupuestos asignados anualmente para la política de integridad, son algunos ejemplos para documentar el compromiso de la alta dirección.

## 2.2 El liderazgo de los rangos medios

En las empresas medianas y grandes es común que la dirección se encuentre alejada de las actividades de los rangos medios y de la primera línea.<sup>13</sup> Por ello, el compromiso de los rangos medios es crucial para el éxito de una cultura de integridad en la empresa, ya que son los primeros en identificar la falta de compromiso por parte de la dirección, o situaciones de riesgo en las actividades de la primera línea.

Si no existen las estrategias adecuadas, la asignación de tiempo o el interés suficiente por parte de este grupo, las acciones de integridad pueden llegar a verse frenadas o cumplidas al mínimo estándar, sin generar el cambio cultural esperado.

El enfoque, a diferencia de la dirección, es distinto. A los rangos medios les corresponde ejecutar las acciones establecidas por la dirección. Los rangos medios serán los encargados de aterrizar y traducir las políticas establecidas en las operaciones de la empresa. Por esta razón, el rol que desempeñan los rangos medios tiene un efecto multiplicador. Sin duda, el liderazgo de la dirección ayuda a disminuir los riesgos de corrupción, pero tomar acciones en las posiciones medias los disminuye aún más.<sup>14</sup>

En los rangos medios también recae, en buena medida, la evaluación del resto de los colaboradores y transmitir los objetivos que cada miembro tiene en el desempeño de sus funciones. En este punto, la organización requiere incorporar métricas de desempeño en las que no se valore a una persona únicamente en términos de alcanzar objetivos comerciales o de productividad, sino que también se consideren cuestiones de ética e integridad. Es necesario

---

<sup>13</sup>Kirk Hanson, "Creating "Tone in The Middle", *Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University*, (2008), <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/ethics-and-the-middle-managertone-in-the-middle/> (Consultado el 16/07/2020).

<sup>14</sup>KPMG, "Tone at the top, middle and frontline", 2017, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/za/pdf/2017/02/16342MC%20Fraud%20Risk%20Management.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

tener presente que los objetivos deben alcanzarse sin la necesidad de estirar o violar los estándares éticos de la organización.<sup>15</sup>

Por lo tanto, para que el liderazgo de los rangos medios sea efectivo en términos de la creación de una cultura de la integridad, algunos de los comportamientos deseables son los siguientes:<sup>16,17</sup>

- 1) Generar una atmosfera de confianza en su equipo de trabajo, crear un espacio seguro donde sus colaboradores puedan expresarse y externar inquietudes.
- 2) Comunicación constante. Fomentar el diálogo y la retroalimentación de cómo se manejan las cosas en la organización.
- 3) Dar ejemplos a los colaboradores de cuáles serían comportamientos adversos a los valores de la organización.
- 4) Detectar y anticiparse a los dilemas éticos que pudieran surgir. Proporcionando herramientas a los colaboradores de cómo resolverlos.
- 5) Mostrar apertura al cambio. Evitar posturas como: "así es como lo hacemos aquí", "así es como siempre se ha hecho", "así me lo enseñaron a mí".
- 6) Tomar cartas en el asunto cuando un colaborador haga un reporte. Escalar los casos y nunca desechar los reportes sin antes consultarlo e informar al área competente.
- 7) Cumplir con las capacitaciones anticorrupción y dar facilidades para que el personal a su cargo también cumpla.

Buena parte de los grandes escándalos de corrupción en las empresas son cometidos por miembros de la dirección, en donde los rangos medios pueden no estar involucrados. Sin embargo, puede ser que se vean involucrados de dos formas distintas:

- 1) Cuando el colaborador está coludido por completo

---

<sup>15</sup> Bernhard Bachmann, *Ethical Leadership in Organizations: Concepts and Implementation* (Switzerland: Springer International Publishing, 2017), [https://books.google.com.mx/books?id=H3D\\_DAAAQBAJ&pg=PA54&lpg=PA54&dq=Ethical+Responsibilities+of+Supervisors+The+Tone+at+the+Middle&source=bl&ots=GHf7MqiNoA&sig=ACfU3U1-yjdVAP9ALAfOqiO-xiV5wIOSNA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwig84yAndXpAhVOb60KHVuWDdMQ6AEwCxoECAoQAQ#v=onepage&q=Ethical%20Responsibilities%20of%20Supervisors%20The%20Tone%20at%20the%20Middle&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=H3D_DAAAQBAJ&pg=PA54&lpg=PA54&dq=Ethical+Responsibilities+of+Supervisors+The+Tone+at+the+Middle&source=bl&ots=GHf7MqiNoA&sig=ACfU3U1-yjdVAP9ALAfOqiO-xiV5wIOSNA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwig84yAndXpAhVOb60KHVuWDdMQ6AEwCxoECAoQAQ#v=onepage&q=Ethical%20Responsibilities%20of%20Supervisors%20The%20Tone%20at%20the%20Middle&f=false) (Consultado el 16/07/2020).

<sup>16</sup> Marsha Ershaghi, "5 Practical Steps for Creating a Compliant Tone in the Middle", *LRN (Blog)*, (2015), [https://medium.com/@LRN\\_Insights/5-practical-steps-for-creating-a-compliant-tone-in-the-middle-2c65746f06fc](https://medium.com/@LRN_Insights/5-practical-steps-for-creating-a-compliant-tone-in-the-middle-2c65746f06fc) (Consultado el 28/05/2020).

<sup>17</sup> Gael O'Brien, "Managers and Ethics: The Importance of 'Tone in the Middle'", *Business Ethics*, (2012), <https://business-ethics.com/2012/02/28/9027-managers-and-ethics-the-importance-of-tone-in-the-middle/> (Consultado el 28/05/2020).

- 2) Cuando los colaboradores solo siguieron/cumplieron órdenes, sin tener la posibilidad de generar un contrapeso que frene la ejecución de decisiones no éticas.

Es importante que la política de integridad sea capaz de distinguir ambos casos y ofrecer a cada miembro de la organización la información y guía para detectar un mal comportamiento incluso si es ordenado por un superior, así como el canal adecuado para reportarlo.

## 2.3 El liderazgo de la primera línea

Por el margen de toma de decisiones y de recursos que maneja, un empleado de la primera línea no puede cometer grandes actos de corrupción. No obstante, sí podría cometer algún ilícito que comprometa a la organización o ser testigo de algún acto que cometan sus pares o sus superiores.<sup>18</sup>

En ese sentido, el liderazgo de la primera línea en la cultura de la integridad depende principalmente de dos aspectos: a) que cada integrante se asuma a sí mismo como portador de la integridad y los valores de la empresa, b) que cada integrante esté consciente de que sus acciones generan un impacto en la organización.<sup>19</sup>

Estos dos factores dependen del rol que desempeñan los rangos medios y la dirección, ya que la organización debe ser incluyente y lograr que la cultura de la integridad llegue a todos los niveles, y a su vez empoderar a la primera línea para que tenga una parte activa en los procesos y acciones que la empresa disponga.<sup>20</sup>

Los integrantes de la dirección transmiten el mensaje y predicán con el ejemplo hacia los rangos medios que, a su vez, hacen lo mismo con la primera línea. Este flujo es cierto, sin embargo, deben existir mecanismos bien definidos para que esto ocurra a la inversa. Es decir, que cada colaborador de la empresa (sin importar su nivel dentro de la jerarquía) tenga la capacidad de

---

<sup>18</sup> LRN Corporation, *The 2015 Ethics and Compliance Effectiveness Report* (Los Ángeles: LRN Corporation, 2015), <https://content.lrn.com/research-insights/pei-report-2015> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>19</sup> Bond, Mango and Transparency International, "Doing good without bribery" (Bond, 2011), , <https://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/training/doing-good-without-bribery/> (Consultado el 16/07/2020).

<sup>20</sup> Gala True, Leslie B. Alexander y Kenneth A. Richman, "Misbehaviors of Front-Line Research Personnel and the Integrity of Community-Based Research", *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal* 6, no. 2 (2011), <https://www.jstor.org/stable/10.1525/jer.2011.6.issue-2> (Consultado el 16/07/2020).

retroalimentar, señalar deficiencias y plantear mejoras de las acciones de integridad implementadas.

La organización debe otorgar las condiciones necesarias para que cada uno de sus miembros tenga la capacidad de señalar y denunciar los comportamientos no éticos de sus pares o superiores, el cual es un tema tratado en el Pilar 5 de este estudio, que está dedicado especialmente a la cultura de denuncia dentro de una organización.

### 3. El equipo de integridad

En cuestiones de integridad, la decisión de constituir un equipo orientado a este tema es una de las acciones más importantes de una empresa. Dentro de las mejores prácticas implementadas se encuentra la conformación de un equipo que suele llamarse equipo de cumplimiento.<sup>21</sup>

Tomando como muestra a las empresas que cotizan en la BMV<sup>22</sup>, el IMCO realizó una búsqueda de información con el objetivo de identificar tres aspectos principales:

- Si la empresa cuenta con un equipo de integridad.
- Si la empresa cuenta con un oficial de cumplimiento.
- Si la empresa cuenta con un comité de ética.

El objetivo de este ejercicio medir el interés del sector privado por consolidar equipos de integridad al interior de las empresas.

Dado que las empresas no están obligadas a transparentar la información respecto a si cuentan con un equipo de integridad, un oficial de cumplimiento o un comité de ética, no es posible asumir por completo que los aspectos no localizados durante esta revisión son inexistentes. Puede ser que estén presentes, pero que la información no sea pública o visible.

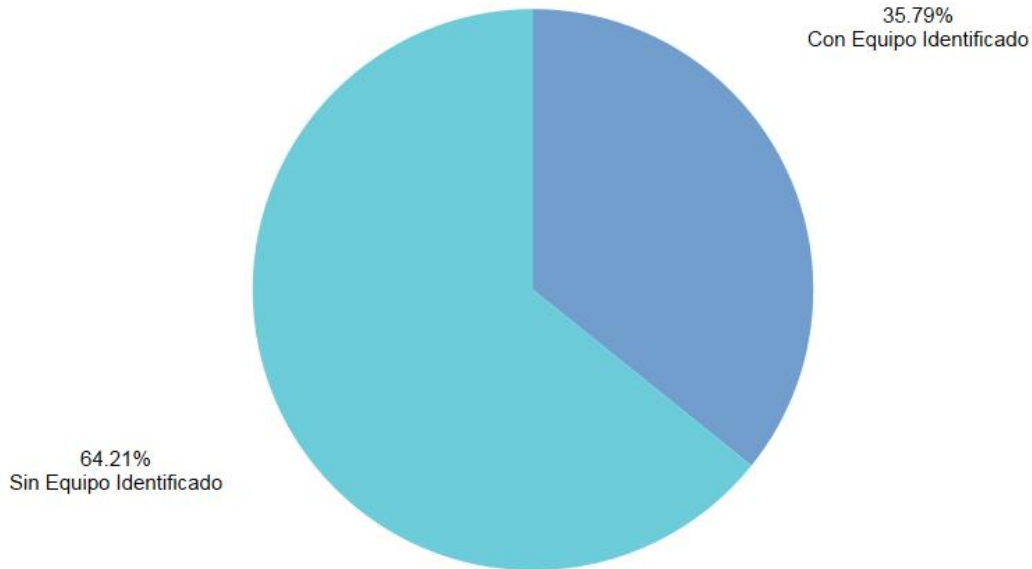
---

<sup>21</sup> PwC, “The next big leap: Forging a more effective and influential compliance function”, 2016, <https://www.pwc.com/it/it/industries/banking-capital-markets/assets/docs/banking-compliance-survey.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>22</sup> BMV, “Grupo BMV”, Bolsa Mexicana de Valores, <https://www.bmv.com.mx/> (Consultado el 16/07/2020).



## Gráfica 2. Empresas de la BMV con un equipo de cumplimiento identificado



Fuente: Elaborado por el IMCO

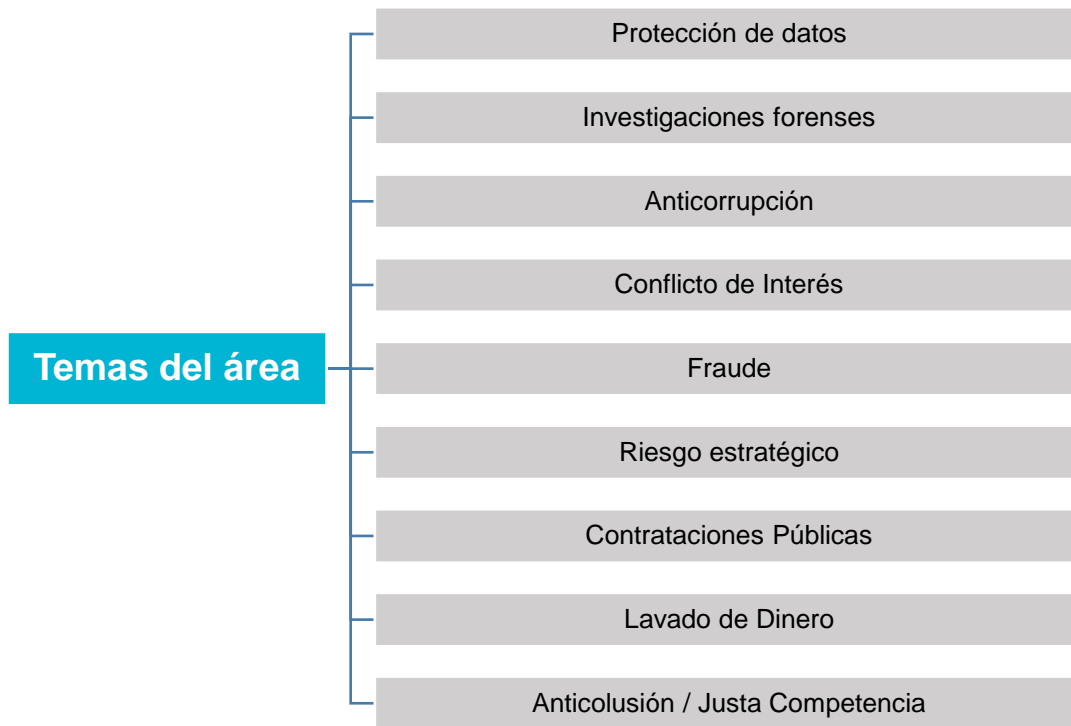
Solamente fue posible identificar un equipo de integridad para el 36% de las empresas que cotizan en la BMV. Para considerar su existencia, se tomó en cuenta 1) que se le mencione explícitamente en el código de ética, 2) que esté referido en alguna de las pestañas principales de la página web de la empresa, 3) que se identifique en LinkedIn a algún empleado de la compañía que reporte trabajar actualmente en esa área, o bien, que desarrolle las actividades que normalmente realiza un equipo de integridad. Dado que no se cuenta con fuentes oficiales de información, este dato es solo una aproximación.

### 3.1 Temas y responsabilidades del área

Más allá del nombre del equipo, la parte fundamental se encuentra en que la dirección determine qué tan amplia será la gama de temas que tendrán bajo su responsabilidad. Esto depende del giro y tamaño de la empresa, así como del enfoque y la profundidad con la que deben de revisar los temas.

Según la encuesta de la firma PricewaterhouseCoopers, los temas compartidos que suele asumir el área de ética y cumplimiento son:<sup>2324</sup>

### Diagrama 3. Temas del Área de ética y Cumplimiento.



Fuente: Elaborado por IMCO con información de PWC y Croweell

### 3.2 Áreas de experiencia

Para que el equipo de integridad pueda cumplir con las responsabilidades que se le asignen, requiere tener conocimientos especializados y perfiles multidisciplinarios que en su conjunto consoliden la experiencia necesaria para desarrollar sus actividades<sup>25</sup>:

<sup>23</sup> Cari N. Stinebower et al., "Compliance & crisis management: Danger and Opportunity", *Global Compliance, Ethics, and Crisis Management*, (2016), <https://www.crowell.com/NewsEvents/Publications/Articles/Global-Compliance-Ethics-and-Crisis-Management> (Consultado el 16/07/2020).

<sup>24</sup> ASCOM, *Libro blanco sobre la función de Compliance* (Madrid: Asociación Española de Compliance, 2017), <https://www.asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>

<sup>25</sup> Robert Walters, "The role of a compliance officer", Robert Walters (Blog), (S/f), <https://www.robertwalters.us/blog/the-role-of-a-compliance-officer.html> (Consultado el 16/07/2020).

**Análisis de datos:** capacidad de analizar datos, procesar información que permita agilizar la carga de trabajo, generar indicadores, métricas y utilizar análisis de datos en los procesos implementados y en sus resultados.

**Análisis de procesos:** para procesos ya existentes es necesario que el equipo conozca en cuáles de ellos existe un riesgo de corrupción, identificar sus deficiencias al momento de la aplicación y tener la capacidad de remediar sus deficiencias. En los nuevos procesos se debe identificar en qué zonas de riesgo de corrupción hace falta implementar un nuevo control que ayude a mitigar los riesgos, planear, diseñar, dar soporte y monitoreo.

**Auditoría:** poseer los conocimientos y la autoridad para poder hacer inspecciones, verificaciones y solicitudes de información a todas las áreas de la empresa y terceros.

**Capacidad de investigación:** dentro de la empresa pueden detectarse sucesos que ameritan ser investigados. En caso de que la empresa no tenga un área forense, el equipo de integridad requiere tener conocimientos para la elaboración de una investigación por fraude o por pago de sobornos, entre otros.

**Conocimiento del mercado y de la industria:** conocer a qué se dedica la empresa, cuáles son las condiciones de la industria, quiénes son los principales competidores, clientes, proveedores, reguladores y partes del Gobierno con las que interactúa.

**Debida diligencia:** tener la capacidad de verificar de manera previa quiénes son las personas con las que se van a establecer relaciones de negocio e identificar si existen riesgos de corrupción o de algún otro tipo. No confundir con “debida diligencia financiera”.

**Estrategias de comunicación interna y externa:** capacidad de comunicar objetivos, mediante la inclusión de todos los niveles de la empresa y la generación de trabajo colaborativo basado en los valores institucionales.

**Interpretación de requisitos legales:** capacidad de interpretar las regulaciones que apliquen a la empresa y comunicarlas al resto de la organización, con el objetivo de diseñar acciones concretas para atender los riesgos de cumplimiento.

**Metodologías de evaluación de riesgos:** el equipo debe poseer conocimiento de los posibles riesgos de corrupción que tiene y que puedan llegar a surgir. Estar familiarizado con esta metodología significa tener la capacidad de identificar los riesgos, priorizarlos, jerarquizarlos e implementar acciones de mitigación y adaptación.

**Recursos Humanos:** conocer el número y las condiciones de los colaboradores, si hay personal subcontratado, cómo se gestionan y administran, en términos generales, los recursos humanos dentro de la empresa.

**Tecnologías de la información y la comunicación:** con el creciente uso de las TIC's, las empresas deben considerar cuál es el uso de estas herramientas y sus riesgos. Aunque, por otro lado, las empresas deben tener la capacidad técnica para que las TIC's se vuelvan un aliado de la ética y el cumplimiento que ayude a cumplir con sus objetivos.

### 3.3 Sinergias del equipo de cumplimiento con el resto de la empresa

En una empresa, la sinergia sucede cuando los objetivos son alcanzados gracias a la fluidez y los acuerdos realizados entre las diferentes áreas del negocio, logrando superar las resistencias técnicas y humanas.<sup>26</sup> Para el caso del equipo de cumplimiento, hacer sinergias con el resto de la empresa significa trabajar en conjunto con otras áreas para lograr la correcta ejecución de la política de integridad.

Concientizar a todas las áreas de que el trabajo que realiza el equipo de cumplimiento es relevante para la empresa, es una tarea crucial que no depende del área de cumplimiento sino del liderazgo y el mensaje que mande la dirección. El equipo de cumplimiento tiene que identificar a sus principales aliados en el resto de las áreas y departamentos, ya que ellos serán los que vigilen el correcto funcionamiento de la política de integridad.

Entre más pequeño sea el equipo de cumplimiento, más tendrá que apoyarse en el trabajo del resto de las áreas. Por lo que las responsabilidades dentro de la política de integridad deben

---

<sup>26</sup> Business Partner, "Business Tactics 2019: The Significance of Synergy Between Leadership & Compliance", *Business Partner Magazine*, (2019), <https://businesspartnermagazine.com/business-tactics-2019-significance-synergy-between-leadership-compliance/> (Consultado el 16/07/2020).

asignarse de manera concreta y formal. Los ámbitos en los que se suele requerir mayor apoyo son del área legal, de finanzas y de recursos humanos.

Las acciones de integridad deben de estar planteadas con un doble propósito, para el propósito de la integridad, pero también deben de generar valor al área que las ejecuta, organizando algún proceso, mejorar lo actualmente existente para que no solo sea visto como más tareas sino como algo que facilitará su trabajo.

### 3.4 Oficial de Ética y Cumplimiento

Existe una necesidad creciente de contar con un profesional que sea líder de los aspectos de ética y cumplimiento. El oficial de cumplimiento es la principal posición dentro de una empresa que lleva el liderazgo de las acciones de integridad. La expectativa es que, al ser el líder del equipo de integridad, su experiencia y conocimientos abarque la capacidad de coordinar los temas previamente mencionados.<sup>27</sup>

Sin embargo, hasta el momento en México no existe ninguna regulación en el ámbito anticorrupción<sup>28</sup> que obligue a las empresas a contar con un oficial de cumplimiento, ni que defina a detalle cuáles deben ser sus conocimientos y cualidades para poder desarrollar la profesión.

Solamente fue posible identificar un oficial de cumplimiento para el 30% de las empresas que cotizan en la BMV. Se consideraron como válidas las personas que aparecen como oficial de cumplimiento, como director de cumplimiento y sus respectivos términos en inglés.

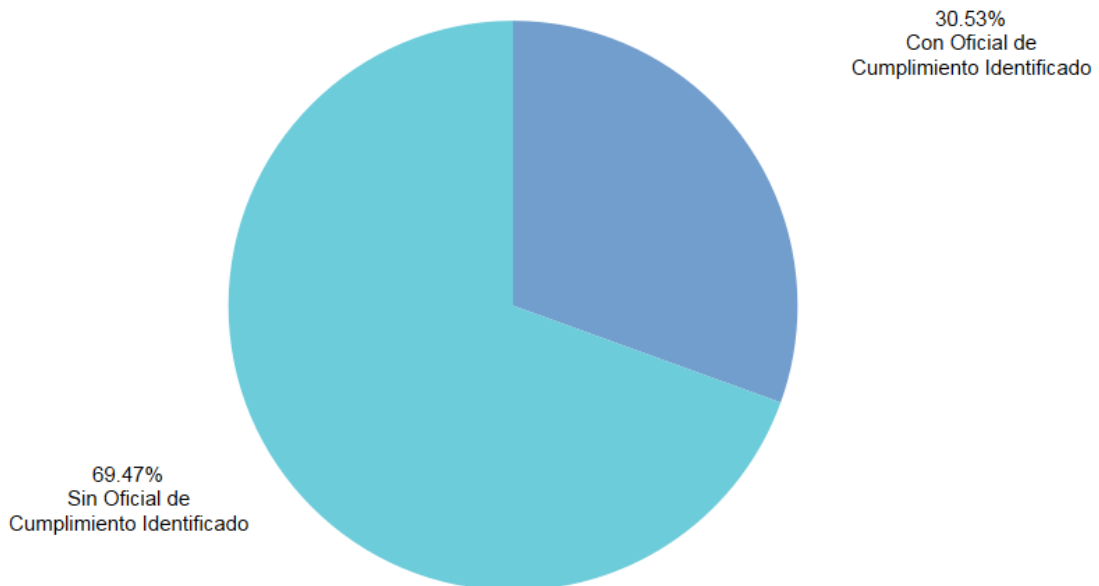
Este porcentaje es cercano, pero inferior al del equipo de cumplimiento, que es del 36%. Esto puede deberse a la existencia de personas en una empresa que se dedican a atender los temas de ética y corrupción. Estas no necesariamente tienen un oficial de cumplimiento al mando o bien, la persona que es el líder de estas actividades tiene un rango menor, por ejemplo, un gerente de cumplimiento que es parte de la dirección legal, pero que no tiene el rango de director.

---

<sup>27</sup> Danilo Lugo, "El oficial de cumplimiento y sus funciones operativas", *CCN*, (2014), <https://www.controlcapital.net/noticia/1629/firmas/el-oficial-de-cumplimiento-y-sus-funciones-operativas.html> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>28</sup> En México la Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció que las empresas clasificadas como Fintech, debían tener un oficial de cumplimiento certificado para obtener su permiso de operación. Para el caso de las Fintech la figura del CO está enfocada a la prevención del lavado de dinero, no a temas anticorrupción.

### Gráfica 3. Empresas de la BMV con oficial de cumplimiento identificado



Fuente: Elaborado por el IMCO.

#### 3.4.1 Condiciones necesarias para el oficial de cumplimiento

La decisión de crear la figura de oficial de cumplimiento en una empresa debe ir acompañada de las condiciones necesarias para que su rol no sea únicamente estético.<sup>29</sup> Para ello, su figura debe de ser creada con las siguientes atribuciones:

- Estar a la altura y tener la relevancia del resto de los oficiales/directores de la junta directiva.
- Tener voz y voto en las decisiones importantes de la empresa, con el objetivo de que la visión de cumplimiento e integridad exista siempre en la toma de acciones de la compañía.
- Contar con la autoridad y legitimidad necesarias ante el resto de las áreas.
- Disponer de un equipo con las capacidades necesarias y de soporte administrativo para alcanzar los objetivos propuestos.
- Contar con presupuesto anual propio para atender las actividades del área de manera satisfactoria.

<sup>29</sup>KPMG, "Cinco cuestiones clave sobre: El rol del Compliance Officer", 2015, [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Test\\_Compliance\\_12.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Test_Compliance_12.pdf), (Consultado el 28/05/2020).

- Poseer suficiente autonomía de la administración, esto incluye tener acceso directo a la junta directiva, al comité de ética o de auditoría.

### 3.4.2 Rol del oficial de cumplimiento

Una vez que el oficial de cumplimiento cuenta con las atribuciones y medios necesarios para desempeñar sus funciones, su rol será el siguiente:<sup>303132</sup>

- Rendir informes y reportar hallazgos relevantes a la dirección y al consejo de administración.
- Proporcionar ideas, asesoría y soporte a la dirección sobre los posibles riesgos e incumplimientos de la empresa.
- Comunicar el valor que el área de cumplimiento genera a la empresa.
- Garantizar la obtención de recursos humanos y monetarios suficientes para el área de cumplimiento.
- Entender las necesidades del negocio y la estrategia organizacional
- Conocer ampliamente la operación de la empresa.

## 3.5 El Comité de Ética y Cumplimiento

El código de ética es el lineamiento más importante dentro de una organización, del cual hablaremos a profundidad en el pilar 4, y necesita de un órgano que vigile su cumplimiento. Por ello, las empresas han creado comités de ética y cumplimiento para hacer frente a los casos, reportes y dilemas éticos.<sup>33</sup>

---

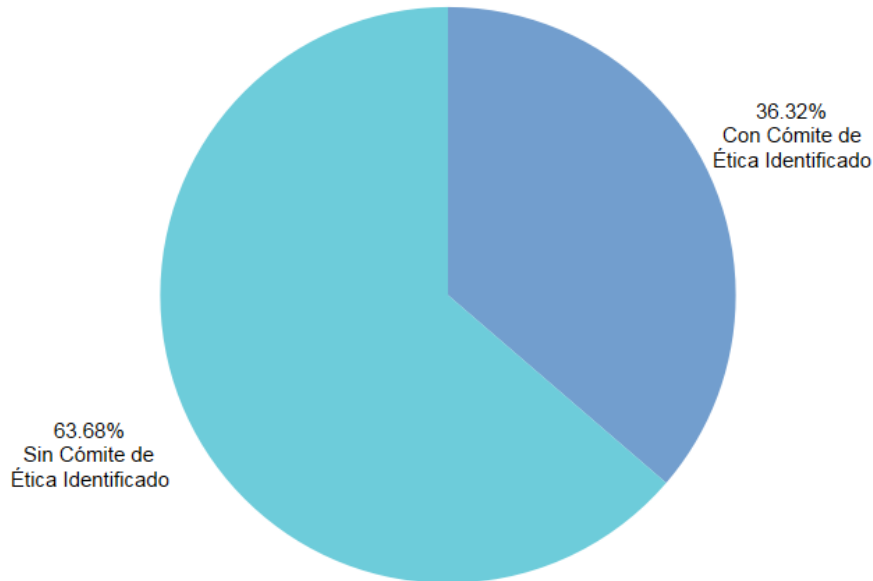
<sup>30</sup> Adriana Peralta, “¿Qué es el compliance officer? Rol, perfil, alcance y responsabilidades”, *El Economista*, (2018), <https://www.eleconomista.com.mx/gestion/Que-es-el-compliance-officer-Rol-perfil-alcance-y-responsabilidades-20180801-0087.html> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>31</sup> Luis Dantón Martínez Corres, “Compliance 3.0, los expertos que se suman a los consejos de administración”, *Forbes*, (2018), <https://www.forbes.com.mx/compliance-3-0-los-expertos-que-se-suman-a-los-consejos-de-administracion/> (Consultado el 28/05/2020).

<sup>32</sup> Dick Bednar, *The Role of the Chief Ethics & Compliance Officer* (Washington DC: Crowell & Moring LLP, 2007).

<sup>33</sup> Linda Ray, “What Are the Roles of Ethics Committees?”, *Bizfluent (Blog)*, (2019), <https://bizfluent.com/info-8484780-roles-ethics-committees.html> (Consultado el 16/07/2020).

### Gráfica 4. Empresas de la BMV con comité de ética identificado



Fuente: Elaborado por el IMCO

Tener un comité de ética es una acción que ayuda a garantizar que las empresas operen en un ambiente de responsabilidad y transparencia. Dentro de un comité de ética deben de existir contrapesos y diferentes visiones que eviten que las decisiones se tomen de manera arbitraria y que, al generar un consenso y procesos democráticos, mejore la gobernanza de la organización.

Con el análisis realizado por el IMCO, se identificó que solo el 34% de las empresas de la BMV cuenta con un comité de ética. Cabe destacar que resultó mucho más fácil identificar a esta figura, debido a que la existencia de la totalidad de los comités de ética se encuentra reportada en los códigos de cada empresa. Incluso, muchos de ellos tienen un apartado en el que mencionan las atribuciones y funciones del comité.

Durante el análisis, se identificó que muchas empresas hacen referencia a sus comités de auditoría, el cual es un requisito de las empresas de la BMV. Este comité tiene una naturaleza y objetivos muy distintos a los de un comité de ética. Para este análisis solo se consideraron como válidos los comités de auditoría que atienden las mismas funciones que suele atender un comité de ética.



### 3.5.1 Los objetivos del comité

#### *Objetivo 1: Impulsar la cultura ética dentro de la organización*

- Regular y fomentar la aplicación y cumplimiento de lo dispuesto en los códigos de ética y conducta.
- Establecer el plan de capacitación anual de cultura ética para el personal de la organización.
- Hacer recomendaciones a los gerentes de cómo manejar efectivamente los problemas con los empleados.
- Fomentar la inclusión de un perfil ético para el reclutamiento y selección del personal.

#### *Objetivo 2: Evaluar controversias*

- Evaluar las controversias, dilemas y conflictos que puedan derivar de acciones o faltas al código de ética.
- Deliberar acerca de actos adversos a los valores de la empresa, pero que no se encuentran establecidos explícitamente en el código de ética.
- Dar resolución a conflictos de interés entre los miembros de la organización, terceros y de la compañía.

#### *Objetivo 3: Monitorear denuncias*

- Una vez recibidas las denuncias y comenzado el proceso de investigación, el comité de ética debe estar pendiente de cuáles son los resultados.
- Atender quejas y denuncias.
- Revisar las pruebas que se presentan.
- Asegurar que se atiendan todos los reportes de desviaciones, faltas incurridas o incumplimiento a la normatividad y regulaciones vigentes reportados a través de cualquier medio externo.

#### *Objetivo 4: Sancionar*

- Discutir las sanciones a las partes infractoras.

- Monitorear acciones disciplinarias cuando un empleado viola las reglas de ética de la empresa.
- Cerciorarse de que las medidas sean justas, equitativas y adecuadas.
- Emitir dictámenes justos y objetivos a cada caso.

*Objetivo 5: Elaborar políticas*

- Redactar políticas y futuras actualizaciones.
- Revisar los lineamientos, políticas y procedimientos de operación que aseguren el cumplimiento y apego al código de ética.

*Objetivo 6: Proteger la información.*

- Trabajar con estricta confidencialidad e independencia, sin importar el impacto o de la complejidad que implique el proceso de investigación.

*Objetivo 7: Evaluar los resultados de la política de integridad*

- Recaudar opiniones de los empleados a través de encuestas, líneas directas y cuestionarios.
- Evaluar si los códigos se están aplicando de manera cotidiana.

### **3.5.1 Los integrantes del comité**

El comité es el máximo órgano garante del cumplimiento del código de ética de la empresa. Esta actividad, al igual que todas las de ética y cumplimiento, es una responsabilidad compartida. Por ello el comité se integra por representantes de varios departamentos y, si es posible, de diversos niveles jerárquicos.<sup>34</sup>

En el modelo clásico de un comité de ética se plantea que sea conformado por ejecutivos de la alta dirección de la organización, tales como socios o accionistas, directivos, consejeros y gerentes de diversas áreas. No obstante, actualmente se sugiere que lo conformen también

---

<sup>34</sup> Institute of Business, "How do organisations govern their ethical standards?", 2010 <https://documents.us/document/business-ethics-briefing-business-ethics-briefing-ethics-committee-should.html> (Consultado el 28/05/2020)

representantes de los rangos medios y de la primera línea, con el objetivo de que todas las partes y visiones estén contempladas.

Las áreas que normalmente tienen una representación permanente en el comité son las siguientes:

#### Diagrama 4. Integrantes del Comité de Ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

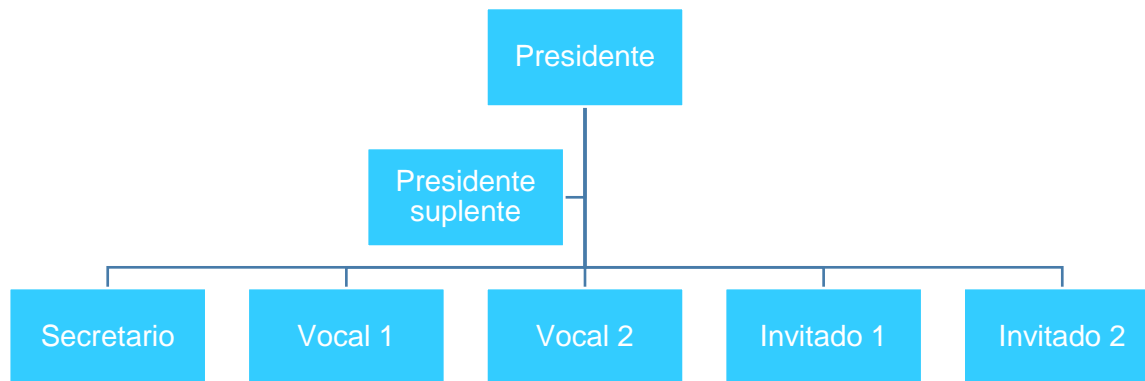
Los integrantes que son parte del comité de ética poseen un título honorífico, no deben recibir ningún tipo de remuneración o compensación salarial extra. Es obligación de cada integrante del comité conocer ampliamente el código de ética, la regulación vigente, la dinámica del negocio y las mejores prácticas del mercado.

Cada empresa debe determinar cuáles son los criterios para que un colaborador pueda ser parte del comité, algunos ejemplos de ello pueden ser: a) tener por lo menos un año en la empresa, b) tener el cargo mínimo de gerente, c) no tener ningún tipo de sanción previa, d) ser reconocido por su prestigio y honorabilidad, entre otros.

#### 3.5.1 La estructura y reuniones del comité

Cada empresa debe definir la estructura del comité: qué integrantes tendrán voto y qué roles deben asumir. Se recomienda que se tome la estructura de un órgano colegiado, como el siguiente:

## Diagrama 5. Estructura del Comité de Ética



Fuente: Elaborado por el IMCO

El comité trabaja mediante sesiones periódicas con base en una agenda establecida, que dependerá de la carga de trabajo y de los acontecimientos que puedan surgir de manera no prevista. Además, debe considerarse la capacidad de realizar reuniones extraordinarias.<sup>35</sup>

Cada reunión debe tener una verificación del quórum y un orden del día que debe verificarse y aprobarse al inicio de la reunión. El quórum será necesario cuando se cuente con la presencia del presidente (o su suplente) y la asistencia de la mitad de los integrantes del comité con voz y voto más uno.<sup>36</sup>

Previo al cierre de la sesión, se debe dar lectura de los acuerdos y compromisos adoptados y la asignación de responsabilidades de los participantes<sup>37</sup>

Posterior a la reunión, debe redactarse un acta o minuta en la que todos los miembros firmen de conformidad los asuntos y los acuerdos tratados. Las minutas deben archivarse y estar disponibles para la consulta de los miembros, siempre cuidando la confidencialidad de la información.

<sup>35</sup> Pemex, "Acta de la vigésima quinta sesión ordinaria del Comité de Ética de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias, y en su caso, empresas filiales", 2019, [https://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Documents/CE\\_acta\\_025\\_ord.pdf](https://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Documents/CE_acta_025_ord.pdf), (Consultado el 28/05/2020).

<sup>36</sup> Pemex, *Reglas de Operación del Comité de Ética de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias, y en su caso, Empresas Filiales* (Ciudad de México: Pemex, 2018), <https://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Documents/Reglas%20de%20operaci%C3%B3n%20211118.pdf>, (Consultado el 28/05/2020).

<sup>37</sup> Endesa, *Reglamento del Comité de Auditoría y Cumplimiento*, 2017, <https://www.endesa.com/content/dam/enel-es/home/inversores/gobiernocorporativo/normativainterna/documentos/Reglamento%20del%20Comit%C3%A9%20de%20Auditor%C3%ADa%20y%20Cumplimiento%20ok.pdf>, (Consultado el 28/05/2020).

## 4. IMCO propone

La lucha contra la corrupción desde el sector privado es una historia de líderes y de personas comprometidas con sus organizaciones. En muchas empresas, las acciones de integridad son un nicho que aún no se ha explotado y que requiere de figuras que impulsen una nueva manera de hacer negocios. Para hacer negocios con integridad es importante no depender de héroes o acciones extraordinarias, sino que es necesario asignar equipos, procesos, actividades y responsabilidades que faciliten la implementación de una cultura de integridad en toda la organización.

Para lograrlo, el IMCO propone:

- Incluir a todos los miembros de la organización en la estrategia de integridad. Si bien, en la alta dirección recae una gran parte de la responsabilidad y del liderazgo, una estrategia completa incluye a los rangos medios y a todo aquel colaborador de la primera línea.
- Crear posiciones dentro de la organización que se dediquen al desarrollo de la política de integridad y brindarles los medios necesarios para su operación e implementación. La asignación de recursos dependerá de las capacidades y necesidades de cada empresa.
- Establecer un comité de ética con formato colegiado que se reúna periódicamente para ayudar a impulsar la cultura de la integridad dentro de la organización, que evalúe controversias, monitoree denuncias, sancione violaciones al código de ética, proponga acciones de remediación y se encargue de la elaboración de las políticas y su actualización.
- Concientizar a todas las áreas de que la labor del equipo de cumplimiento es relevante y agrega valor a la operación de la empresa. Generar las sinergias necesarias para que esto suceda, repartir las responsabilidades con otras áreas de la empresa, fomentar la cooperación y comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.
- Capacitar y ayudar a la profesionalización del personal encargado del desarrollo de la política de integridad. Puede recurrirse a los servicios educativos ya existentes o a los servicios de consultoría externa que puedan brindar un acompañamiento en el proceso de implementación y mejora de las acciones de integridad.

## 5. Bibliografía

Asociación Española de Compliance (ASCOM). *Libro blanco sobre la función de Compliance*. Madrid: ASCOM, 2017. <https://www.asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). *Report to the Nations 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Austin: ACFE, 2020. <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

Bachmann, Bernhard. *Ethical Leadership in Organizations: Concepts and Implementation*. Switzerland: Springer International Publishing, 2017. [https://books.google.com.mx/books?id=H3D\\_DAAAQBAJ&pg=PA54&lpg=PA54&dq=Ethical+Responsibilities+of+Supervisors+The+Tone+at+the+Middle&source=bl&ots=GHf7MqiNoA&sig=ACfU3U1-yidVAP9ALAfOqiO-xiV5wIOSNA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiq84yAndXpAhVOb60KHVuWDdMQ6AEwCXoECAoQAQ#v=onepage&q=Ethical%20Responsibilities%20of%20Supervisors%20The%20Tone%20at%20the%20Middle&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=H3D_DAAAQBAJ&pg=PA54&lpg=PA54&dq=Ethical+Responsibilities+of+Supervisors+The+Tone+at+the+Middle&source=bl&ots=GHf7MqiNoA&sig=ACfU3U1-yidVAP9ALAfOqiO-xiV5wIOSNA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiq84yAndXpAhVOb60KHVuWDdMQ6AEwCXoECAoQAQ#v=onepage&q=Ethical%20Responsibilities%20of%20Supervisors%20The%20Tone%20at%20the%20Middle&f=false)

Bednar, Dick. *The Role of the Chief Ethics & Compliance Officer*. Washington DC: Crowell & Moring LLP, 2007.

Bolsa Mexicana de Valores (BMV). “Grupo BMV”. BMV. <https://www.bmv.com.mx/> (Consultado el 16/07/2020).

Bond, Mango and Transparency International. “Doing good without bribery”. Bond, 2011. <https://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/training/doing-good-without-bribery/>

Business Partner. “Business Tactics 2019: The Significance of Synergy Between Leadership & Compliance”. *Business Partner Magazine*, (2019). <https://businesspartnermagazine.com/business-tactics-2019-significance-synergy-between-leadership-compliance/> (Consultado el 16/07/2020).

U.S. Department of Justice, Criminal Division “Evaluation of Corporate Compliance Programs” (2020), <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> (Consultado el 29/05/2020).

Deloitte. “Importancia de un Comité de Ética”. *Boletín de Gobierno Corporativo- Otoño 2014 ERS*, (2014). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/Importancia-Comite-Etica.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

El Colegio de México (Colmex). “Cursos”. Programas docentes Colmex. <https://www.colmex.mx/es/cursos> (Consultado el 16/07/2020).

Empresa Nacional de Electricidad Sociedad Anónima. *Reglamento del Comité de Auditoría y Complimiento*. 2017. <https://www.endesa.com/content/dam/enel-es/home/inversores/gobiernocorporativo/normativainterna/documentos/Reglamento%20del%20Comit%C3%A9%20de%20Auditor%C3%ADa%20y%20Cumplimiento%20ok.pdf>, (Consultado el 28/05/2020).

Ershaghi, Marsha. "5 Practical Steps for Creating a Compliant Tone in the Middle". *LRN Medium (Blog)*, (2015). [https://medium.com/@LRN\\_Insights/5-practical-steps-for-creating-a-compliant-tone-in-the-middle-2c65746f06fc](https://medium.com/@LRN_Insights/5-practical-steps-for-creating-a-compliant-tone-in-the-middle-2c65746f06fc) (Consultado el 28/05/2020).

Fox, Thomas R. "The six principles of a best practices anti-corruption program under the UK Bribery Act Guidance - part I". *FCPA Compliance & Ethics (Blog)*, (2010). <http://fcpacompliancereport.com/2010/09/the-six-principles-of-a-best-practices-anti-corruption-program-under-the-uk-bribery-act-guidance-part-i/> (Consultado el 28/05/2020).

FTI Consulting. "Anti-Corruption Investigations & Compliance". FTI. <https://www.fticonsulting.com/services/forensic-litigation-consulting/anti-corruption-investigations-and-compliance>

Hanson, Kirk. "Creating "Tone in The Middle". *Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University*, (2008). <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/ethics-and-the-middle-managertone-in-the-middle/> (Consultado el 16/07/2020).

<https://business-ethics.com/2012/02/28/9027-managers-and-ethics-the-importance-of-tone-in-the-middle/>, (Consultado el 28/05/2020).

Institute of Business. "How do organisations govern their ethical standards?". 2010. <https://fdocuments.us/document/business-ethics-briefing-business-ethics-briefing-ethics-committee-should.html> (Consultado el 28/05/2020).

International Chamber of Commerce (ICC). *ICC Rules on Combating Corruption*. Paris: ICC, 2011. <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2011/10/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-2011.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

KPMG. "Cinco cuestiones clave sobre: El rol del Compliance Officer". 2015. [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Test\\_Compliance\\_12.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Test_Compliance_12.pdf), (Consultado el 28/05/2020).

KPMG. "Tone at the top, middle and frontline". 2017. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/za/pdf/2017/02/16342MC%20Fraud%20Risk%20Management.pdf>, (Consultado el 28/05/2020).

Legal Research Network Corporation (LRN). *The 2015 Ethics and Compliance Effectiveness Report*. Los Ángeles: LRN Corporation, 2015. <https://content.lrn.com/research-insights/pei-report-2015>

Linkedin. "Linkedin". <https://www.linkedin.com/feed/> (Consultado el 16/07/2020).

Lugo, Danilo. "El oficial de cumplimiento y sus funciones operativas". *CCN*, (2014). <https://www.controlcapital.net/noticia/1629/firmas/el-oficial-de-cumplimiento-y-sus-funciones-operativas.html> (Consultado el 28/05/2020).

Martínez Corres, Luis Dantón. “Compliance 3.0, los expertos que se suman a los consejos de administración”. *Forbes*, (2018). <https://www.forbes.com.mx/compliance-3-0-los-expertos-que-se-suman-a-los-consejos-de-administracion/> (Consultado el 28/05/2020).

O’Brien, Gael. “Managers and Ethics: The Importance of ‘Tone in the Middle’”. *Business Ethics*, (2012).

Peralta, Adriana. “¿Qué es el compliance officer? Rol, perfil, alcance y responsabilidades”. *El Economista*, (2018). <https://www.eleconomista.com.mx/gestion/Que-es-el-compliance-officer-Rol-perfil-alcance-y-responsabilidades-20180801-0087.html> (Consultado el 28/05/2020).

Petroleos Mexicanos (Pemex). *Reglas de Operación del Comité de Ética de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias, y en su caso, Empresas Filiales*. Ciudad de México: Pemex, 2018. <https://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Documents/Reglas%20de%20operaci%C3%B3n%20211118.pdf>, (Consultado el 28/05/2020).

Petroleos Mexicanos (Pemex). “Acta de la vigésima quinta sesión ordinaria del Comité de Ética de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias, y en su caso, empresas filiales”. 2019. [https://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Documents/CE\\_acta\\_025\\_ord.pdf](https://www.pemex.com/etica-e-integridad/etica/Documents/CE_acta_025_ord.pdf), (Consultado el 28/05/2020).

PricewaterhouseCooper (PwC). “Prevención de lavado de dinero”. PricewaterhouseCoopers Servicios de Assurance y Auditoría. <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-assurance-auditoria/proteccion-lavado-de-dinero.html> (Consultado el 16/07/2020).

PricewaterhouseCooper (PwC). *Tone from the Top Transforming words into action*. Londres: PwC, 2010. <https://pwc.blogs.com/files/toner-from-the-top.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

PricewaterhouseCooper (PwC). “The next big leap: Forging a more effective and influential compliance function”. 2016. <https://www.pwc.com/it/it/industries/banking-capital-markets/assets/docs/banking-compliance-survey.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

Ray, Linda. “What Are the Roles of Ethics Committees?”. *Bizfluent (Blog)*, (2019). <https://bizfluent.com/info-8484780-roles-ethics-committees.html>

Robbins, Stephen P. y Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, 2009. [https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento\\_Organizacional\\_-\\_Stephen\\_P.\\_Robbins\\_y\\_Timothy\\_A.\\_Judge](https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_-_Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge)

Robert Walters. “The role of a compliance officer”. Robert Walters (Blog), (S/f). <https://www.robertwalters.us/blog/the-role-of-a-compliance-officer.html> (Consultado el 16/07/2020).

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. [https://books.google.com.mx/books?id=DIGHIT34jCUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=DIGHIT34jCUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



Smith, Jane. "What Is Considered to Be an Ethical Supervisor?". *Chron*, (S/f).  
<https://smallbusiness.chron.com/considered-ethical-supervisor-34710.html> (Consultado el 16/07/2020).

Stephenson, Matthew. "Guest Post: Compliance Culture in Emerging Markets — Tone at the Top or Tone in the Middle?". *GAB (Blog)*, (2014). <https://globalanticorruptionblog.com/2014/09/15/guest-post-compliance-culture-in-emerging-markets-tone-at-the-top-or-tone-in-the-middle/> (Consultado el 28/05/2020).

Stinebower, Cari N. Peter Eyre, Ryan C. Tisch, Jeffrey L. Poston, Grégoire Ryelandt, Charles De Jager, Larry Boggs, and Patricia L. Wu. "Compliance & crisis management: Danger and Opportunity". *Global Compliance, Ethics, and Crisis Management*, (2016).  
<https://www.crowell.com/NewsEvents/Publications/Articles/Global-Compliance-Ethics-and-Crisis-Management> (Consultado el 00/00/0000).

The Institute of Internal Auditors (IIA). *IIA Declaración de Posición: Las Tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. Florida: IIA, 2013.  
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf> (Consultado el 28/05/2020).

Transparency International (TI). *The role of external auditing in fraud and corruption*. 2017.  
[https://www.transparency.org/files/content/corruptiongas/External\\_auditing\\_and\\_corruption\\_2017.pdf](https://www.transparency.org/files/content/corruptiongas/External_auditing_and_corruption_2017.pdf) (Consultado por 28/05/2020).

True, Gala, Leslie B. Alexander and Kenneth A. Richman. "Misbehaviors of Front-Line Research Personnel and the Integrity of Community-Based Research". *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal* 6, no. 2 (2011).  
<https://www.jstor.org/stable/10.1525/jer.2011.6.issue-2> (Consultado el 16/07/2020).