



## El Código de Ética y su valor para los negocios

***“Se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas en eso, harás las cosas de manera diferente”.***

Warren Buffett, CEO, Berkshire Hathaway.

El Código de Ética es un documento dirigido a los profesionales, clientes y proveedores de una organización, conformado por un conjunto de reglas y lineamientos sobre el comportamiento esperado para colaborar con la misma. Dicho código se suma a otros mecanismos de regulación, tales como los estatutos sociales de una compañía, su modelo de gobierno corporativo, así como sus reglamentos u otros instrumentos normativos, que fijan los límites de lo “aceptable” en el actuar de las personas y en las prácticas de negocio.

Adicionalmente, este documento funge como el estándar que los empleados deben cumplir,

estableciendo lo que se espera de ellos y brindando orientación sobre el deber ser y las reglas de actuación.

Según Isidro Cantero<sup>1</sup>, algunos de los beneficios que conlleva contar con este documento, para las empresas, son los siguientes:

- Aporta valor a la marca, externalizando principios y valores de una organización.
- Fija criterios imparciales e independientes, a través de pautas de conducta que deben ser respetadas, clarificando el contexto en el que

se debe desarrollar la toma de decisiones y la actuación en una organización.

- Refuerza comportamientos de lealtad entre sus miembros y colaboradores, creando una cultura ética que trasciende la actuación de cada sujeto.
- Facilita la motivación y colaboración entre sus empleados, contribuyendo en la interacción entre directivos, profesionales y colaboradores, para el desarrollo de sus respectivos roles.
- Mejora la calidad en la gestión de los objetivos y fines de una organización.

<sup>1</sup> Cantero, I. (2017). Ventajas y oportunidades asociadas al Código Ético. Obtenido de Complianza: <http://www.complianza.net/actualidad/ventajas-y-oportunidades-asociadas-al-codigo-etico/>

- Evidencia una cultura de cumplimiento en el seno de una empresa.

En la actualidad, la elaboración de un Código de Ética es una actividad cada vez más común en el ámbito de negocios, ya que es inusual que las organizaciones no cuenten con este documento, independientemente de su industria o tamaño. No obstante, en ocasiones, no basta su desarrollo o instauración, sino que es necesaria una generación de conciencia entre el talento de la empresa, a fin de obtener los máximos beneficios.

Cuando la administración de una organización está altamente comprometida con sus valores éticos –por medio del desarrollo de una cultura institucional–, los empleados conocen qué hacer y qué no hacer; los tomadores de decisiones actúan con imparcialidad; y existe una igualdad de condiciones para todos los empleados y los colaboradores. A su vez, esto resulta en que, en dichas organizaciones, se fomente un compromiso con el capital humano, se favorezca un buen ambiente laboral y, por lo tanto, se incremente la rentabilidad de la empresa, minimizando situaciones de crisis y aumentando la confianza de los inversionistas.

### El rol del gobierno corporativo en los códigos de ética

La necesidad de contar con un documento que reúna los criterios y valores de una organización es reconocida dentro de los principios elaborados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Dichos principios enlistan las ideas básicas que conforman un gobierno corporativo, estableciendo mecanismos que ayudan a las empresas a aumentar la transparencia sobre sus procesos internos y su gestión, brindando mayor protección y confianza a los inversionistas e impulsando, como consecuencia, la inversión. Actualmente, dichos principios son utilizados por numerosos países como referencia de las mejores prácticas en la materia.

Los principios que un buen gobierno corporativo debe considerar son:

01. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
02. El reconocimiento del papel de los terceros interesados (*stakeholders*) en la marcha y la permanencia de la sociedad.
03. La emisión, revelación y transparencia de la información.

04. El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, monitores efectivos de la administración y responsabilidad fiduciaria del directorio.
05. La identificación y el control de los riesgos a los que está sujeta la sociedad.
06. La declaración de los principios éticos y de responsabilidad social.
07. La prevención de operaciones ilícitas y de conflictos de interés.
08. La revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.
09. El cumplimiento de las regulaciones a las que esté sujeta la sociedad.
10. La certidumbre y la confianza para los inversionistas y terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE consideran factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, por ejemplo, el medio ambiente, la ética empresarial o las prácticas anticorrupción.

A su vez, algunos indicadores específicos en las compañías –como la estructura organizacional, la integración y la diversidad en el Consejo de Administración, el rol de los inversionistas, la estructura de propiedad, el papel del Comité de Auditoría o el Código de Ética– ayudan a identificar medidas para evaluar el cumplimiento del buen gobierno corporativo.

Estos elementos permiten que las prácticas empresariales fomenten la integridad en un mercado y afecten, positivamente, los resultados económicos de una organización. En otras palabras, promueven que las empresas tomen en consideración las interacciones y la complementariedad de distintos elementos del marco del gobierno corporativo, así como su capacidad global para promover prácticas éticas, responsables y transparentes.

El concepto de gobierno corporativo nació en medio de los escándalos financieros de la década de 1970 (posteriormente, a principios de este siglo, surgieron otros que incrementaron su relevancia).

Los sucesos mencionados generaron crisis económicas en países de primer mundo e influyeron en la incorporación, en los foros internacionales de discusión, del buen gobierno en las empresas y la importancia de establecer, en

ellas, un contrapeso que evite comportamientos antiéticos.

Asimismo, a principios de la década de 1970, debido a estos contratiempos, surgió el término “ética empresarial”, el cual se volvió de uso común en los Estados Unidos. No obstante, el interés de las grandes corporaciones y del mundo académico en este concepto aumentó, drásticamente, hasta las siguientes dos décadas, lo que se tradujo en que muchas organizaciones promovieran su compromiso con realizar prácticas comerciales en atención a sus códigos de ética, sus departamentos de ética, sus oficiales de ética y sus estatutos de responsabilidad social.

Hoy, contar con un Código de Ética, dentro del gobierno corporativo de cualquier organización, forma parte de una filosofía corporativa, apoyada en la existencia de órganos de gobierno, tales como el Consejo de Administración y sus comités de apoyo, que se desempeñan dentro de un marco de buenas prácticas y mediante una administración que destaca por establecer relaciones funcionales y transparentes con los mismos y con la organización en su conjunto.

De esta manera, al final, los grupos de interés de una compañía lograrán evaluar las oportunidades que se presenten, desde una perspectiva de sostenibilidad ética y de consolidación a largo plazo.

La ética está, implícitamente, incluida en el sistema de gobierno que las organizaciones implementan, lo cual significa que la ética forma parte de la gobernanza. Las organizaciones que dictan códigos de ética crean procesos de gobernanza que las orientan a ser responsables y transparentes.

A nivel global, la teoría institucional utilizada para analizar la administración de las empresas señala que, especialmente en Latinoamérica, las sociedades concentran el poder de decisión en un grupo reducido de accionistas; como resultado, estos países han basado su modelo de gobierno corporativo en la transparencia institucional y en el fortalecimiento de sus leyes y reglamentos, incluyendo el Código de Ética.

Aquellas compañías con sistemas sólidos de gobierno corporativo, que provean de estructuras y objetivos transparentes a todos sus terceros interesados, obtendrán mejores resultados y garantizarán un crecimiento sostenible, que

ayudará a incrementar la confianza de los inversionistas, a atraer talento y a fomentar una imagen positiva en el mercado<sup>2</sup>.

Aunado a lo anterior, recientemente, el gobierno corporativo ha cobrado mayor relevancia y criticidad, en medio de un contexto de recuperación ante la crisis del COVID-19, a fin de fortalecer, aún más, la resiliencia de las empresas ante posibles desafíos financieros futuros. Hoy, aumentar la transparencia sobre los procesos internos y órganos de gobierno de las compañías es más importante que nunca y es el papel de los gobiernos y de las empresas evaluar la calidad de su gobierno corporativo y desarrollar normas más detalladas –como las que conforman un Código de Ética–, las cuales puedan tener en cuenta las diferencias jurídicas, económicas y culturales de cada país.

### La importancia de un Código de Ética

Contar con un Código de Ética es clave al crear la identidad de una organización, ya que brinda claridad respecto a sus valores y principios, vinculándolos con los estándares de conducta profesional, es decir, al comportamiento de los empleados. Como resultado, se establecen los puntos de referencia que deben cumplir las empresas, ayudando a sus colaboradores en la toma de decisiones generales. Un Código de Ética bien redactado debe brindar una estructura a seguir en lo que respecta al comportamiento de la empresa, preparando el manejo de dilemas éticos en el lugar de trabajo y facilitando el proceso de solución de problemas.

En este sentido, aunque los accionistas o directores relevantes de una organización puedan creer que su personal sabe lo que está bien y lo que está mal, al tener un Código de Ética específica, claramente, si un comportamiento o acción determinada es aceptable o no, y tener reglas a seguir otorga, a los empleados, una estructura que reduce la ambigüedad y las contradicciones en cualquier proceso dentro de una empresa.

Además de establecer las reglas, un Código de Ética también explica qué deben hacer los empleados si alguna vez necesitan denunciar una infracción a alguna política de la organización, y muestra a los profesionales las consecuencias de utilizar información falsa para intentar ocultar el incumplimiento.

### El Código de Ética como cultura organizacional

Las organizaciones que cuentan con códigos de ética fomentan una cultura que se vuelve fundamental para impulsar el éxito empresarial, el propósito general de la compañía y las prácticas de cumplimiento posteriores, a fin de asegurar relaciones positivas con los clientes, los proveedores, los empleados y la comunidad.

Estas son algunas de las características de las empresas que desarrollan códigos de ética basados en una cultura organizacional, de acuerdo con el *Business Ethics Resource Center (BERC)*:

- Crean y mantienen una cultura ética sólida, junto con un enfoque en la responsabilidad social corporativa. Esto les trae beneficios significativos y positivos, incluido un aumento de las ventas y las ganancias, así como una mayor lealtad y productividad de los empleados. Una cultura ética sólida garantiza que sus colaboradores tomen buenas decisiones éticas para el negocio y de manera constante.
- Fortalecen su relación con las partes interesadas. Los *stakeholders* son personas o grupos que tienen un interés, influencia o participación en una organización y, más allá de los accionistas tradicionales, representan una variedad de intereses que comparten el logro de prácticas comerciales éticas exitosas. Estas empresas saben que no es suficiente proporcionar únicamente un bien o un servicio, sino que garantizan el respeto y la consideración a las partes interesadas, en una relación continua.
- Su personal forma y mantiene una cultura ética. La selección de directores, gerentes y empleados para la organización es un elemento clave para crear y promover la importancia de los valores y principios éticos. La ética no es solo un conjunto de valores de la empresa en una placa, sino una parte de las actividades diarias de la organización y debe tenerse en cuenta al reclutar, contratar, capacitar y promover a cada persona.
- Su comunicación, tanto verbal como no verbal, es fundamental para desarrollar una cultura empresarial ética. Los líderes de estas organizaciones no solo están comprometidos con los valores de la compañía, también predicán con el ejemplo.

- Cuentan con códigos eficaces de ética, que se basan menos en las habilidades y se centran más en delinear las expectativas de comportamiento en el lugar de trabajo. Los miembros de la organización, generalmente, conocen la respuesta “correcta” a la mayoría de las preguntas éticas en un entorno abstracto; sin embargo, si estas mismas preguntas surgen durante una negociación de contrato importante o si una relación crítica con el cliente está en juego, las personas pueden sentirse presionadas a tomar una decisión alternativa.

Por lo tanto, la formación ética eficaz se trata más de inculcar valores y promover comportamientos positivos que de resolver un problema en particular.

Todo Código de Ética debe reflejar el negocio que representa, las operaciones diarias de la empresa, sus valores fundamentales y su cultura general.

### ¿Qué debería incluirse en un Código de Ética?

Resulta necesario que un Código de Ética se adapte a las condiciones específicas de cada empresa, ya que no existe un código genérico que garantice el éxito a todas las organizaciones; no obstante, estos documentos sí comparten ciertas características que todas las empresas deberían contemplar:

- Son escritos para los empleados, son fáciles de entender e incluyen una explicación de cualquier lenguaje técnico/legal.
- Son integrales, es decir, cubren todas las áreas que impactan en la vida diaria de los colaboradores y responden a cualquier pregunta que puedan tener.
- Cuentan con la aprobación de los líderes, son respaldados por el equipo de alta dirección y, por lo general, lo demuestran incluyendo un prólogo del director general o del presidente.
- Son accesibles y están disponibles para todos los empleados e inversionistas.
- Cuentan con principios sobre lo que se debe y no se debe hacer en el trabajo.
- Incluyen estrategias para crear un buen ambiente organizacional.
- Contemplan medios de solución de conflictos.
- Plantean una estrategia de sostenibilidad o ética

<sup>2</sup> Hoskisson, R. E., Eden, L., Ming Lau, C., & Wright, M. (2005). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267

ambiental.

Aunado a lo anterior, los códigos de ética son siempre normativos y obligatorios para los miembros de una organización y su incumplimiento debe conducir a sanciones internas.

### El rol de la administración en los códigos de ética

Desarrollar un Código de Ética requiere del involucramiento y de la toma de decisiones de las esferas más altas de una organización. La iniciativa necesita provenir de los niveles altos de la dirección y del compromiso de los propios accionistas, porque no se trata de escribir un documento guía, sino de iniciar un proceso de creación de la cultura de la empresa. Por eso, el papel de los consejos de administración en la planificación y el seguimiento de los códigos de ética es tan importante, ya que están en la mejor posición para proteger y promover los intereses de todas las partes interesadas, a través de su experiencia y su sentido de las obligaciones morales y legales.

Es importante que la administración y los líderes de una empresa basen su actuación en aquellos principios que fomenten un enfoque ético y una cultura organizacional exitosa, porque, al motivar a sus empleados a seguir su ejemplo, considerando las implicaciones éticas de sus decisiones y acciones, obtienen mejores resultados y desarrollan un liderazgo único que impulsa a sus organizaciones, en beneficio de todas las partes interesadas.

En este sentido, el primer paso para tomar una buena decisión ética es identificar y sopesar, con precisión, todas las consideraciones de un desafío. Al determinar el mejor curso de acción, los líderes con principios evalúan los problemas a través de una perspectiva ética y empresarial y saben que son modelos a seguir, más allá de si son responsables directos o no de una decisión. Es más probable que los líderes que defienden un comportamiento ético sólido colaboren con empleados que valoren y practiquen esta conducta en el lugar de trabajo y más allá del mismo. Por ello, los líderes no solo están dando forma al futuro de la empresa, sino también al desarrollo y vida de sus empleados, de sus clientes y de la sociedad.

De esta manera, la administración que comunica

sus expectativas de comportamiento ético, a través de códigos, palabras y acciones, crea una cultura valiosa y un compromiso con el éxito empresarial.

### Sistemas integrales de ética

Muchas empresas se consideran a sí mismas como organizaciones éticas y dan por hecho que, al tener un Código de Ética, el comportamiento y la cultura de la empresa, en automático, se vuelve congruente con los valores que pregonan. Sin embargo, la realidad es que muy pocas compañías se comprometen con la implementación de sistemas integrales de ética, que fomenten la integridad de las personas, la solución de los dilemas en su quehacer laboral y la reducción de los riesgos derivados de la incongruencia y la corrupción<sup>3</sup>.

Para las organizaciones, es insuficiente solamente contar con códigos de ética, porque el comportamiento ejemplar va más allá del seguimiento de reglas o regulaciones. Las empresas líderes entienden que las prácticas comerciales éticas son clave para distinguirse de la competencia y dan prioridad al cumplimiento de lo correcto, mediante un programa sólido de ética que crea una visión compartida de propósito y de lo que significa el éxito. Pero, el proceso de implementar un sistema integral de ética, en muchos casos, requiere afrontar con firmeza los desafíos que implica la transformación de cultura anterior, ya que, de lo contrario, se podría observar una resistencia interna que provoque la pérdida de todo el esfuerzo.

Los negocios son complejos, por lo que resulta fundamental que la administración pueda reconocer y abordar los problemas éticos a medida que surgen. Para ello, es necesario que genere conciencia entre sus colaboradores, para que sean capaces de evaluar cada situación, reconocer las implicaciones de sus acciones y las repercusiones potenciales de sus decisiones; y es aconsejable, también, que establezca una comunicación eficaz, que fomente la comprensión, la confianza, el respeto, la toma de decisiones y la resolución de problemas en las relaciones laborales.

Como parte de un sistema integral de ética, es esencial que existan canales de denuncia, ya que los empleados, a menudo, se enteran de los dilemas y los desafíos éticos mucho antes que la

administración, es decir, los denunciantes suelen ser los mismos profesionales y su conocimiento puede ayudar a una empresa a resolver estos retos y evitarlos. Teniendo esto en cuenta, las organizaciones pueden fomentar la denuncia, asegurándose de que los testigos no enfrenten represalias por informar incumplimientos, a través de los canales establecidos, normalmente gestionados por entidades externas e independientes, que pueden reportar de manera objetiva estos incidentes.

De igual forma, como parte del sistema integral de ética, debe existir una estrategia de orientación y capacitación en la empresa, para que todos los colaboradores conozcan lo que se espera de ellos, así como los procedimientos a seguir en caso de incumplimientos. En algunas organizaciones, no se han realizado capacitaciones sobre el contenido de los códigos de ética, ni se han establecido canales formales de denuncias ni procesos corporativos de atención a las faltas, y estas ausencias tienden a comprometer e incluso invalidar todos los valores que se describen en los códigos.

Otro punto crucial, y que merece ser destacado, es el apoyo de la alta dirección durante la implementación del sistema integral de ética, pues, sin su colaboración y respaldo, el desarrollo del Código de Ética, de las investigaciones y de la adopción de medidas disciplinarias se vería comprometido. La alta dirección necesita comprometerse con la conducta ética en los negocios y su liderazgo, con el ejemplo, será un referente para todas las personas de sus organizaciones.

En virtud de lo anterior, y a modo de conclusión, destacamos las consideraciones que las organizaciones deben tomar en cuenta para conformar los sistemas integrales de ética:

01. Contar con un Código de Ética que transmita los valores y la cultura organizacional.
02. Llevar a cabo capacitaciones y orientación para sus empleados, a fin de fomentar las prácticas éticas.
03. Designar un oficial ético de cumplimiento.
04. Tener procesos claros sobre cómo actuar en caso de dilemas éticos.
05. Formar líderes que fomenten los valores éticos de la organización.
06. Diseñar canales para que los empleados denuncien un incumplimiento o una falta ética.

<sup>3</sup> Murillo, R. (s.f.). "Cinco puntos fundamentales para establecer un Sistema Ético Integral Empresarial". Sustentarse (<https://sustentarse.com.mx/cinco-puntos-fundamentales-para-establecer-un-sistema-etico-integral-empresarial/>).

Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.