

Vivir nuestros valores: Código de Conducta Profesional de McKinsey

Nuestros **valores** definen quiénes somos y nuestras aspiraciones como empresa.

Son los principios rectores que dan forma a nuestras acciones y son esenciales para cumplir con nuestra doble misión: **ayudar a nuestros clientes a generar mejoras distintivas, duraderas y sustanciales en su rendimiento y construir una gran empresa que atraiga, desarrolle, emocione y retenga a personas excepcionales.**

Esperamos que todos los colegas vivan nuestros valores todos los días. Y cuando se enfrenten a una situación difícil, esperamos que todos asuman el reto, y que consulten con los compañeros para determinar qué línea de conducta sería la más coherente con nuestros valores.

Aunque nuestros valores guían nuestro comportamiento y nos ayudan a tomar las decisiones correctas, también tenemos **políticas** firmes. Estas políticas establecen nuestras obligaciones como miembros de la empresa y definen las normas de conducta en una serie de situaciones muy específicas y, a menudo, complejas. Se aplican a todos los miembros de la empresa en todo el mundo, y esperamos que todos los compañeros cumplan plenamente con estas políticas. Nos atenemos a las

normas más estrictas de integridad y conducta, y por consiguiente, nuestras políticas suelen ser mucho más exhaustivas de lo que exige la ley. **El incumplimiento de nuestras políticas puede dar lugar a medidas disciplinarias, incluido el despido.**

Por último, tenemos nuestro **Código de Conducta Profesional**, que define un conjunto de expectativas con respecto al comportamiento de todos los miembros de la empresa. El Código de Conducta Profesional no sustituye a nuestras políticas. En su lugar, sirve como guía para ayudar a los compañeros a comprender los elementos fundamentales de nuestras políticas y el modo en que estas políticas se fundamentan en nuestros valores.

El Código de Conducta Profesional destaca nuestra responsabilidad **personal** con respecto a la conducta profesional. Esperamos que todos los compañeros observen este Código de Conducta Profesional y que otras personas que trabajen en nuestro nombre, como contratistas, asesores y otros proveedores, actúen de una manera coherente con nuestro Código.

Nuestro código de conducta profesional

Nuestro Código de Conducta Profesional sirve de guía para nuestros valores y políticas en acción y describe las expectativas que tenemos para todos los miembros de la empresa en los siguientes ámbitos:

- 1. Atender a nuestros clientes con los más altos estándares profesionales**
- 2. Crear un entorno de trabajo que inspire y motive a nuestra gente**
- 3. Cumplir con nuestra responsabilidad ante la sociedad**
- 4. Gestionar el riesgo para la empresa**
- 5. Buscar asesoramiento y plantear inquietudes**

El Código de Conducta Profesional de McKinsey está respaldado por el todo el conjunto de políticas de la empresa.

1. Atender a nuestros clientes con los más altos estándares profesionales

Tenemos el privilegio de contar con la confianza de los clientes a quienes servimos, y nos ganamos esa confianza actuando siempre con la mayor integridad; proporcionando un asesoramiento objetivo e independiente; poniendo los intereses de nuestros clientes por delante de los nuestros; y protegiendo la información confidencial y sensible de nuestros clientes. Esperamos que todos los compañeros actúen en todo momento de un modo que justifique y refuerce la confianza depositada en nosotros.

Impacto en el cliente

Como empresa, aspiramos a generar un impacto positivo a través de nuestro servicio al cliente. Solo emprenderemos trabajos en los que podamos estar seguros de que los objetivos sean generar un impacto material, positivo y duradero; que el impacto de nuestro trabajo tiene el potencial de superar con creces nuestros honorarios profesionales; que no nos veremos presionados para poner en riesgo nuestros valores; y que mantendremos nuestro compromiso de hacer un trabajo que atraiga, desarrolle, entusiasme y retenga a personas excepcionales. Nos comprometemos a ofrecer el mejor impacto posible a todos nuestros clientes y hacemos a nuestros líderes responsables de ese impacto. Esperamos que nuestros líderes supervisen nuestro trabajo, se aseguren de que se dan las condiciones para lograr ese impacto y aporten nuestras mejores capacidades a cada situación. Todos los compañeros tienen la obligación de hablar sin reservas si sienten que nuestra capacidad para cumplir con estas aspiraciones de impacto se ha visto comprometida.

Información confidencial del cliente

En el curso de nuestro trabajo se nos confía información confidencial de clientes y terceros, y protegemos con diligencia excepcional la información que se nos ha confiado. La información confidencial de los clientes es toda la información no pública (escrita u oral), lo que incluye planes comerciales y secretos comerciales, nombres de clientes, la naturaleza de nuestros servicios al cliente, nuestras recomendaciones o consejos, datos de los clientes e información que adquirimos con cargo a nuestros clientes. Solo compartimos información confidencial de los clientes con los compañeros que tengan una necesidad legítima de conocerla, o con quienes sabemos que están autorizados a acceder a la información. Esperamos que, cuando utilicen las redes sociales, los compañeros protejan la información confidencial del cliente, lo que incluye cualquier dato que pueda revelar la identidad de un cliente o nuestra presencia allí. También se espera que los colegas se aseguren de que los datos de nuestros clientes y el entorno de datos de la empresa estén protegidos contra el acceso externo no autorizado cumpliendo con los estándares de ciberseguridad que se describen en las políticas de la empresa.

Independencia profesional

Debemos evitar participar en actividades externas que puedan interferir con nuestras responsabilidades hacia nuestros clientes y la empresa. Es responsabilidad de cada uno de nosotros garantizar que nunca haya ninguna confusión con respecto a si actuamos en calidad de miembro de la empresa o en alguna otra capacidad. Por lo tanto, los miembros de la empresa tienen restringido realizar trabajo por cuenta ajena, y no pueden operar ni gestionar activamente un negocio, presentarse a un cargo político o asumir una función oficial en una campaña política. Además, los miembros de la empresa tienen restringida la participación en el consejo de administración de cualquier empresa con ánimo de lucro, ya sea pública, privada o cotizada, y deben obtener autorización antes de aceptar un cargo en juntas de organizaciones sin ánimo de lucro para garantizar que no existan conflictos con nuestros clientes. Las funciones provisionales en organizaciones de clientes solo se permiten bajo un conjunto muy limitado de circunstancias y solo cuando lo autorice el Comité de Riesgos de Servicio al Cliente de la empresa. Todos los miembros de la empresa deben revelar cualquier posible conflicto de intereses, ya sea real o percibido, y consultar con los líderes de la empresa y los órganos de gobernanza pertinentes sobre la mejor forma de gestionar la situación.

Uso indebido de la información del cliente

Para eliminar el riesgo de uso indebido de información privilegiada, los miembros de la empresa y sus convivientes tienen prohibido comprar o vender valores negociados en mercados bursátiles (incluidos valores emitidos por entidades gubernamentales estatales, locales o municipales en los EE. UU.) de cualquier cliente de la empresa y se les exige que obtengan una autorización previa para comprar o vender valores cotizados en bolsa. Además, los miembros de la empresa tienen prohibido invertir en empresas privadas a las que prestan servicios o realizar una inversión que cree un conflicto de intereses para la empresa o para ellos mismos. Los miembros de la empresa también tienen prohibido utilizar información confidencial del cliente para cualquier fin que no sea el servicio a ese cliente. Dicha información no puede utilizarse con fines personales o políticos, ni para prestar servicios a un cliente diferente.

Recursos y activos del cliente

Esperamos que los compañeros traten los activos de los clientes, incluidas las instalaciones y los equipos, con respeto, y que gasten únicamente lo necesario para realizar nuestro trabajo al más alto nivel.

2. Crear un entorno de trabajo que inspire y motive a nuestra gente

Atraemos, desarrollamos y nos proponemos entusiasmar y retener a personas verdaderamente excepcionales. Lo hacemos a través de las oportunidades de impacto, crecimiento y desarrollo que ofrecemos; proporcionando un entorno de trabajo en el que nuestra gente se sienta respetada y pueda prosperar, crecer y dar lo mejor de sí misma; y manteniendo una meritocracia solidaria.

Inclusión, diversidad y un entorno de trabajo seguro y respetuoso

Valoramos una cultura inclusiva y celebramos la diversidad en todas sus formas. La diversidad en nuestros equipos aumenta la creatividad en nuestra forma de pensar, la calidad de nuestro trabajo y la experiencia de desarrollo de nuestra gente.

Esperamos que todos los compañeros asuman la responsabilidad y hagan responsables a los demás de garantizar un entorno de trabajo que celebre los beneficios de la diversidad, en el que se trate con respeto y dignidad a todo el mundo y en el que todos se sientan bienvenidos y seguros, y puedan crecer, desarrollarse y dar lo mejor de sí mismos. No toleramos ningún tipo de discriminación, acoso o intimidación. Nuestras expectativas de comportamiento se extienden a todas las interacciones tanto dentro como fuera del entorno de la oficina, incluidos los eventos del equipo, práctica y oficina, y a través de las comunicaciones electrónicas.

Nuestra meritocracia

Exigimos a todos los compañeros que defiendan tanto la realidad como la percepción de nuestra meritocracia y que lo hagan de forma cuidadosa, con respeto, dignidad y empatía. Nuestros procesos de evaluación individuales, fundamentales para nuestra meritocracia, son holísticos y confidenciales, y se espera que todos los compañeros contribuyan a ellos con franqueza. Los intentos de subvertir nuestros procesos de evaluación van en contra de nuestros valores. Cualquier contratación, incluso para puestos temporales o para la prestación de servicios externos, debe cumplir con los procesos de la empresa y basarse únicamente en el mérito. El favoritismo, o la percepción de favoritismo, representa un riesgo para nuestra meritocracia y, como tal, prohibimos las relaciones personales románticas, físicas o familiares entre miembros de la empresa que tengan algún tipo de relación de supervisión o que trabajen activamente juntos. Asimismo, prohibimos la contratación de hijos de socios de la empresa. Se espera que los compañeros comuniquen cualquier relación personal que pueda interferir con nuestra meritocracia o crear otro tipo de conflicto de intereses.

Información personal de nuestros compañeros

Tratamos los datos personales de nuestros compañeros de forma leal y con respeto; solo recopilaremos datos personales para fines específicos, explícitos y legítimos, y limitaremos los datos que se recojan a únicamente lo necesario para el fin para el que se recogieron.

3. Cumplir con nuestra responsabilidad ante la sociedad

Como empresa, mantenemos el compromiso de generar un impacto social positivo. Ayudamos a abordar los retos sociales en la forma en que nos comportamos en el transcurso de nuestras actividades empresariales, a través de nuestro compromiso con nuestras comunidades y en las inversiones que hacemos para lograr un impacto significativo y duradero en los problemas sociales urgentes.

Impacto social de nuestras actividades

En la prestación del servicio al cliente, se espera que los compañeros evalúen con una amplia perspectiva el impacto de nuestro trabajo en las múltiples partes interesadas de nuestros clientes, que les ayuden a ser conscientes de su impacto social, que comenten activamente el impacto de nuestras recomendaciones sobre los intereses de los accionistas, clientes y sociedades, y que actúen siempre de una manera coherente con las leyes y normativas pertinentes. Animamos a los compañeros a implicarse en sus comunidades, por ejemplo, con actividades de voluntariado, servicio en juntas de organizaciones sin ánimo de lucro y donaciones benéficas. Sin embargo, los miembros de la empresa no pueden presentarse a un cargo político ni aceptar un cargo oficial en una campaña política.

Derechos humanos

Estamos comprometidos con los derechos humanos y cumplimos con todas las leyes de derechos humanos. Nuestro compromiso con los derechos humanos determina a quién prestamos servicio y sobre qué temas, y no haremos ningún trabajo que respalde o permita violaciones de los derechos humanos. No toleramos la violencia física, las amenazas, la intimidación o cualquier tipo de abuso verbal en el lugar de trabajo, ya sea en nuestras propias instalaciones o en las de nuestros clientes. Exigimos a los proveedores que cumplan con el Código de Conducta para Proveedores de McKinsey, que prohíbe todas las formas de trabajo forzoso, trabajo infantil y trata de personas, y exige el cumplimiento de todas las leyes sobre discriminación, acoso y represalias.

Medio ambiente

McKinsey se compromete a minimizar el impacto que nuestra empresa tiene en el medio ambiente y nuestro objetivo es fortalecer continuamente nuestras políticas y prácticas medioambientales. Estamos haciendo esfuerzos para gestionar y reducir nuestras emisiones globales de gases de efecto invernadero y la generación de residuos. Esperamos que los compañeros tengan en cuenta el impacto medioambiental a la hora de elegir cómo trabajan. Esto incluye reducir las emisiones de los viajes, siempre que sea posible, minimizar los residuos e incrementar el reciclaje en las ubicaciones de McKinsey y en las instalaciones de los clientes.

Competencia y comercio

Nos comprometemos a promover mercados libres, justos y competitivos, y a competir sobre la base de la calidad e impacto de nuestro trabajo. Respetamos la regulación relativa al comercio internacional que prohíbe o restringe el comercio con ciertos países, organizaciones o personas. Además, todos los compañeros deben cumplir con todas las leyes, normativas y políticas internas pertinentes relativas a los monopolios, la competencia leal, la lucha contra el blanqueo de dinero, la financiación de organizaciones terroristas y los controles del comercio.

4. Gestionar el riesgo para la empresa

Contamos con la confianza no solo de los clientes a quienes servimos, sino también de las comunidades en las que operamos y de las personas que se incorporan a nuestra empresa. Esa confianza, y nuestra reputación de integridad e independencia, es valiosa: nuestra capacidad para generar impacto en nuestros clientes, proporcionar oportunidades a nuestra gente y contribuir a las economías y sociedades en las que vivimos y trabajamos depende de ella. Por lo tanto, se espera que todos los compañeros actúen en todo momento de forma proactiva en cuanto a la gestión de los riesgos para la empresa y el desarrollo y protección de la reputación de la empresa.

Corrupción, soborno, regalos y entretenimiento

No participaremos en ninguna forma de corrupción y tenemos la obligación de informar a nuestros clientes si detectamos corrupción real o percibida en sus organizaciones. Los miembros de la empresa, y cualquier persona que actúe en nuestro nombre, deben abstenerse de ofrecer regalos o favores para obtener ninguna forma de ventaja para nosotros mismos, nuestros compañeros o un tercero. Tampoco podemos aceptar regalos que tengan como objetivo influir en nosotros, y no damos un trato preferente en nuestros procesos de contratación basados en el mérito. Debemos evitar tanto la realidad como la percepción de una influencia indebida y, por lo tanto, también debemos evitar las actividades de entretenimiento que pueda percibirse como inapropiadas o excesivas.

Situaciones de servicio al cliente de mayor riesgo

La empresa ha identificado diversas situaciones de servicio al cliente que requieren seguir requisitos adicionales específicos para gestionar los riesgos para los clientes, nuestra empresa y nuestro personal. Entre ellas se incluyen análisis, fusiones y adquisiciones, sectores públicos, sociales o vinculados al estado, conformidad de productos farmacéuticos y médicos, compromisos entre compradores y proveedores, procesos de reestructuración y quiebra, compensación, entrega y soporte de aplicaciones de software, trabajos que requieran interacción con reguladores y trabajo realizado en colaboración con terceros. Se requiere la aprobación del Comité de Riesgos de Servicio al Cliente (Client Service Risk Committee, CSRC) antes de comprometerse a trabajar en estas áreas, y los colegas que realicen este trabajo deben estar familiarizados con las políticas específicas que abordan estas áreas, llevar a cabo toda la formación requerida y cumplir con los requisitos para contratar a profesionales con la experiencia adecuada para supervisar el trabajo.

Redes sociales y prensa

Se espera que todos los compañeros se presenten de forma profesional en las redes sociales. Incluso cuando utilicen cuentas en redes sociales privadas, esperamos que sean conscientes de las percepciones que se pueden crear. Independientemente de si un compañero habla en nombre de la empresa o utilice redes sociales para uso personal, esperamos que mantenga la confidencialidad del cliente y la empresa, y proteja la reputación

de la empresa. Los compañeros no deben presentar sus puntos de vista políticos personales de manera que pueda comprometer la reputación de neutralidad política de la empresa. Toda publicación externa y comunicación con la prensa requiere la aprobación del departamento de Comunicaciones Externas de la empresa y los compañeros deben completar la formación sobre medios antes de realizar cualquier entrevista con periodistas o blogueros.

Seguridad y protección de datos

Todos los compañeros deben proteger los datos de la empresa y su entorno de datos contra el acceso no autorizado. Todas las implementaciones digitales de la empresa, incluidas las aplicaciones, plataformas, tecnología y productos de terceros, deben cumplir con las normas aprobadas para garantizar que la información confidencial esté protegida mediante sólidos controles de seguridad. Cualquier excepción debe ser aprobada por el equipo de ciberseguridad y los compañeros que tengan dudas sobre la seguridad de un sistema o tecnología deben enviar un correo electrónico para obtener ayuda.

Recursos y activos de McKinsey

Esperamos que los compañeros sean prudentes al utilizar los recursos de la empresa y que protejan la información y los activos de la empresa. Los activos de McKinsey, incluida la información privada, el software, los marcos de trabajo, las herramientas y las metodologías, deben utilizarse solo de conformidad con las políticas de la empresa y para actividades relacionadas con la empresa. Los compañeros no pueden utilizar recursos de McKinsey como listas de distribución de correo electrónico con fines políticos, para solicitar inversiones u otros intereses personales. Esperamos que todos los compañeros sean administradores financieros de la empresa, cumplan de manera completa y coherente con nuestras políticas de gastos y reflexionen sobre cómo se percibiría su utilización de los recursos tanto externamente como por parte de sus compañeros.

Registros precisos

Mantenemos registros precisos durante el tiempo adecuado para poder cumplir con todas las leyes y normativas pertinentes. Mantener registros de la empresa o del cliente fuera de los sistemas de la empresa, o destruir, falsificar o alterar registros que se deban mantener (por ejemplo, en el contexto de una investigación) contraviene explícitamente las políticas de la empresa. Se espera que los compañeros presenten todos los registros de la empresa requeridos, como informes de gastos y partes de horas, de manera precisa y oportuna.

Trabajo con terceros

Trabajamos con otras empresas y contratamos a personas, incluidos asesores de alto nivel ajenos a la empresa, para ofrecer lo mejor a nuestros clientes y a la empresa. Estas relaciones son cada vez más importantes para facilitar nuestro impacto e innovación. Al mismo tiempo, trabajar con otras organizaciones y personas plantea posibles riesgos financieros, legales y para la reputación. Por lo tanto, estas situaciones requieren colaboración adicional y el asesoramiento de expertos. Todos los compañeros deben asegurarse de que se examine adecuadamente a cualquier tercero que se asocie con la empresa o preste servicios a la empresa y de que se cumpla con nuestras políticas sobre asociaciones, trabajadores externos e intermediarios de consultoría.

5. Buscar asesoramiento y plantear inquietudes

No es posible abordar todas las situaciones posibles en una política o código de conducta, y los compañeros deben buscar asesoramiento siempre que se enfrenten a una situación difícil o no estén seguros de cuál es la línea de actuación correcta.

Si un compañero observa algo que cree que puede ser incompatible con nuestros valores, nuestras políticas o este Código, que puede poner en riesgo a la empresa o a un compañero, o que puede contravenir la ley, tiene la obligación de hablar sin reservas.

Los compañeros que ocupen algún tipo de puesto de supervisión, por ejemplo, socios o gerentes, tienen la obligación adicional de informar de cualquier hecho que pueda constituir una infracción de nuestra Política para garantizar un entorno libre de acoso y discriminación.

La empresa no tolera las represalias contra los compañeros que, de buena fe, planteen una inquietud sobre cualquier aspecto de la conducta profesional, o que cumplan con su obligación de participar honestamente en una investigación de la empresa o externa. **Las represalias de cualquier tipo constituyen una infracción de la política y pueden dar lugar a medidas disciplinarias, incluido el despido.**

Los siguientes recursos están disponibles para todos los compañeros cuando necesiten asesoramiento, tengan alguna pregunta o deseen plantear una inquietud.

Orientación de otros compañeros

Nuestra aspiración es que los compañeros se sientan cómodos pidiendo orientación o planteando inquietudes directamente a otro compañero de la empresa. Algunos ejemplos de colegas que pueden ayudar a abordar inquietudes son:

- El ED u otro líder de su equipo de servicio al cliente
- Su DGL, socio gerente de oficina, líder de unidad, supervisor o gerente de departamento
- Su líder de personal regional, PD o RR. HH.
- Director de Riesgos, Director de Personal, o Director Jurídico
- El departamento de [Ética Global](#) de la empresa
- Cualquier miembro del Departamento Jurídico de la empresa
- Para inquietudes relacionadas específicamente con el comportamiento de un socio o socio sénior:

Presidente del Comité de Estándares Profesionales, Líder Global de las oficinas del grupo, o Director de Personal

- Para inquietudes relacionadas con el servicio al cliente: Cualquier miembro del Comité de Riesgos del Servicio al Cliente (CSRC) o nuestro Director de Riesgos

Líneas directas

Reconocemos que hay momentos en los que los colegas pueden sentir que necesitan una oportunidad para plantear una inquietud o hacer una pregunta sin dirigirse directamente a un compañero. Para esos casos, hemos establecido líneas directas como vehículo alternativo que los compañeros pueden utilizar.

Se puede enviar preguntas o plantear inquietudes a través de un enlace interno, que se encuentra alojado en un proveedor de servicios externo para mantener la confidencialidad de la información, en la medida permitida por la ley.

Ombuds

Los *Ombuds* de la empresa están disponibles para proporcionar asesoramiento y apoyo informal y confidencial a todos los miembros de la empresa. Nuestros *Ombuds* no le indicarán qué hacer, ni emprenderán ninguna acción en relación con los asuntos que trate con ellos (excepto si creen que existe un riesgo inmediato para la seguridad) y tampoco remitirán su situación a otras personas dentro o fuera de la empresa. Por ello, el *Ombud* no puede tomar medidas para abordar las preguntas o inquietudes que pueda tener. Si tiene conocimiento de un posible incumplimiento de nuestros valores, normas profesionales, políticas o la ley, plantéelo a través de uno de los métodos enumerados anteriormente para que la empresa pueda revisarlo y tomar las medidas adecuadas.

Conclusión

Nuestro Código de Conducta Profesional establece que todos y cada uno de nosotros tenemos la obligación de mantener los más altos estándares profesionales en nuestro servicio al cliente; crear un entorno en el que se respete, inspire y motive a nuestra gente; considerar las implicaciones más amplias de nuestras acciones en la sociedad; y mantener la reputación de la empresa.

Todos nosotros tenemos la responsabilidad de aplicar los estándares que se describen en este Código, y de comunicar y expresar cualquier pregunta o inquietud relacionada con posibles infracciones de este Código, nuestros valores, nuestras políticas o la ley.

Seguir este Código nos permitirá estar realmente a la altura de nuestros valores, cumplir con nuestra doble misión de servicio al cliente y a las personas, y seguir ganándonos la confianza de los clientes a quienes servimos y de las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Nuestras aspiraciones colectivas para lograr un impacto positivo en el mundo dependen de esa confianza y, por lo tanto, de que adoptemos los comportamientos que se destacan en este Código de Conducta Profesional.

Este Código de Conducta Profesional es un documento vivo. El Comité de Riesgo, Auditoría y Gobernanza del Consejo de Accionistas es responsable de refinar y actualizar periódicamente el contenido de este Código.

Si desea enviar aportaciones o sugerencias para mejorar este Código de Conducta Profesional, consulte la intranet de la empresa.

Adopción: 11 de mayo de 2019