

TESIS DOCTORAL

2015

**LOS CÓDIGOS ÉTICOS COMO INSTRUMENTO DE
POTENCIACIÓN DE LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES.**

**UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE LAS
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.**

MARIO AGUILÓ ROSÉS

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales

**Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Directora
Dra. Irene Saavedra Robledo**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

TESIS DOCTORAL

**LOS CÓDIGOS ÉTICOS COMO INSTRUMENTO DE
POTENCIACIÓN DE LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES.**

**UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE LAS
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.**

MARIO AGUILÓ ROSÉS

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales

**Directora
Dra. Irene Saavedra Robledo**

A mi familia: a mis padres *Joaquín* y *Ascensión*, por su amor y ayuda incondicional; a mi hijo *Marcel*, farolito que guía e imprime sentido a todo.

Agradecimientos

A la Dra. Irene Saavedra, profesora del Departamento de Organización de Empresas de la UNED y directora de esta tesis doctoral, por su ayuda académica, por haberme motivado a aventurarme a conocer y profundizar en el campo de la ética a través de la ética empresarial y sobretodo por su calidez humana y comprensión, que ha hecho más llevadero y sobretodo posible, este arduo trabajo.

A Jorge Lurién por su muy estimada colaboración y apoyo, con la generosidad que le caracteriza y constituye.

Al Dr. Carles Virgili, profesor de Metodología de la Investigación de la Universitat Ramon Llull, por su disponibilidad y generosidad en su ayuda.

Al Dr. Massimo Desiato, *in memoriam*, estimado profesor de filosofía y de vida, por sus aportaciones en la construcción de reflexiones *à deux* sobre las relaciones entre ética y economía; largos y apasionados debates con los que la noche quedaba extinta ante los rayos de luz del nuevo amanecer.

A Juan Antonio Vicente, profesor de Estadística Aplicada a la Economía de la UNED y a Eduardo Dueñas por su estimada ayuda en los procesos estadísticos.

A Emilio Arnaiz, Patricia Falcón y Eva Ramos, por su apreciada ayuda y sugerencias en la prueba piloto del cuestionario.

A las personas de las entidades participantes, quienes con su colaboración y su tiempo han hecho posible también este trabajo.

A aquellos bibliotecarios que me ayudaron y de los cuales, desafortunadamente no recuerdo sus nombres, pero sí el especial valor de su buena voluntad y disposición en la consulta de recursos bibliográficos.

A mis padres Joaquín Aguiló y Ascensión Rosés, y a Amadeo Buján, a Fernando Pérez y a Silvia Cuatrecasas, por su ayuda en momentos de gran dificultad personal, que aparecieron en el transcurso de este trabajo.

A Marcel Aguiló, por aquellos momentos de vida a compartir que la realización de este trabajo le pudo sustraer.

A Luz Santana, con quien tanto deseé compartir un día el final de este largo camino.

Mario Aguiló
Junio de 2015

*“Tu patere legem quam fecisti”*¹

PUBLIO VALERIO MAXIMO (s. I d.C.)

“Como ser humano, soy una especie de antología de contradicciones, de gaffes², de errores, pero tengo sentido ético. Eso no quiere decir que yo obre mejor que otros, sino simplemente que trato de obrar bien y no espero castigo ni recompensa. Que soy, digamos, insignificante, es decir, indigno de las dos cosas. El cielo y el infierno me quedan muy grandes”.

JORGE LUIS BORGES. En *El Palabrista. Borges visto y oído*, E. Peicovich.

“De modo constitutivo, el hombre es un ser moral por excelencia. La seguridad que el animal extrae del instinto, el hombre la ha de encontrar en los sistemas morales y en las instituciones en las que tales sistemas se encarnan. Por ello, podemos afirmar que la historia del hombre es la historia de la reducción de los residuos de instintos, hacer que éstos jueguen cada vez un papel menos importante”

MASSIMO DESIATO. En *Más allá del consumismo*.

¹ *Del lat.* “soporta las consecuencias de tu propia ley”

² En argot lunfardo y procedente *del fr.*: error, equivocación.

ÍNDICE

Agradecimientos

Lista de símbolos, abreviaturas y siglas empleadas 15

Lista de tablas y figuras 17

INTRODUCCIÓN 23

1.- Definición del problema de investigación 24

2.- Motivación y justificación de la investigación 31

3.- Objetivos de la investigación 32

4.- Estructura y organización de la investigación 33

5.- Principios éticos 34

PARTE I. MARCO CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO 39

Capítulo 1. ÉTICA Y EMPRESA. CONSIDERACIONES PREVIAS 43

1.- Ética y moral 43

2.- Ética dialógica. La teoría de los de los *stakeholders* o grupos de interés 45

3.- La *business ethics* o ética de los negocios como disciplina de conocimiento 55

3.1.- Antecedentes contemporáneos de la ética de los negocios 62

3.2.- Diferencias entre la *business ethics* americana y la europea 64

3.3.- La ética empresarial como disciplina en el ámbito español 67

4.- La ética en las actividades empresariales. La confianza como eje vertebrador de la actividad mercantil 69

5.- La organización como agente moral. La perspectiva institucional de las organizaciones 78

6.- El comportamiento ético en la organización. Aproximaciones teórica y empírica 88

7.- La cultura corporativa y el clima laboral como elementos vehiculares de la ética en la organización 97

8.- Ética, rentabilidad y cosmética. La ética como recurso estratégico y los peligros de su desvirtuación 105

9.- La Responsabilidad Social Corporativa y los códigos éticos como uno de sus instrumentos 113

Capítulo 2. CÓDIGOS ÉTICOS EN LAS ORGANIZACIONES 125

1.- Institucionalización de la ética en las organizaciones	125
2.- Documentos formales de ética	127
3.- Definición de código ético	129
4.- Ética, insuficiencia del Derecho y autorregulación	137
4.1.- Autorregulación	140
4.2.- Juridicidad de los códigos éticos	147
4.2.1.- Códigos éticos y derechos laborales	149
5.- Antecedentes históricos de los códigos éticos de empresa	157
6.- Clasificación de los documentos de ética corporativa	161
7.- Aspectos teleológicos de la implementación de un código ético en la organización	173
8.- Contenido de los códigos éticos de las organizaciones	181
8.1.- Valores morales subyacentes en los códigos	185
8.2.- Rasgos y estructuras lingüísticas de los códigos	192
8.3.- Contenido temático de los códigos	195
9.- Aspectos transculturales de los códigos éticos	200
9.1.- Análisis empírico del contenido de los códigos según el criterio transcultural	202
9.2.- Incidencia de los códigos éticos en el ámbito internacional	205
10.- Aspectos psicopedagógicos de los códigos	208
10.1.- Valor formativo de los códigos	212
11.- Eficacia de los códigos éticos en al ámbito organizativo	215
11.1.- Introducción	215
11.2.- Credibilidad, uso indebido e inconsistencia dinámica de los códigos éticos	224
11.2.1.- Especial referencia a los casos <i>Enron</i> y <i>Royal Ahold</i> como ejemplos del uso indebido de los códigos éticos	229
11.3.- Fundamentación ética y proceso de elaboración de un código ético	231
11.3.1.- Participación de los diferentes grupos de interés en la creación del código ético	235
11.4.- Comunicación y difusión del código	237
11.5.- Aplicación, seguimiento y cumplimiento de los códigos	239
11.5.1.- Denuncia de irregularidades éticas	243
11.5.2.- Poder disciplinario y penalizaciones ante el incumplimiento del código	248
11.6.- Revisión de estudios empíricos acerca de la eficacia de los códigos éticos en la literatura	251
11.6.1.- Especial referencia a los estudios empíricos en el ámbito español	260
 Capítulo 3. EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA ORGANIZACIÓN.	
LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	
1.- Introducción	277
2.- El concepto de Tercer Sector y su delimitación	277
2.1.- Dimensiones del Tercer Sector. Magnitudes principales	282
3.- Concepto de organización no gubernamental	288
4.- Antecedentes históricos del sector	291
5.- Teorías explicativas sobre la existencia del Tercer Sector	296
6.- Las ONG como agentes de transformación social	299

7.- Legitimación social de las ONG	302
8.- Las ONG y la gestión económico-financiera	312
8.1.- Consideraciones generales	312
8.2.- Las ONG y la consideración teórica del beneficio	317
8.3.- Las ONG y su estructura económica	322
9.- Necesidad de transparencia y rendición de cuentas	328
10.- Iniciativas de autorregulación ética en las ONG	333
10.1.- Los códigos éticos en las ONG como mecanismo de autorregulación.....	340
10.2.- Los sistemas de certificación de las buenas prácticas en las ONG	343
10.3.- Principios de transparencia y buenas prácticas: la <i>Fundación Lealtad</i> ...	346
10.3.1.- Introducción	346
10.3.2.- Antecedentes	347
10.3.3.- Actividad	350
10.3.4.- Principios	354
10.3.5.- Consideraciones acerca de evaluación de la gestión de las ONG por parte de la <i>Fundación Lealtad</i>	364

PROPUESTA DE REFLEXIONES FINALES SOBRE EL MARCO TEÓRICO	368
--	-----

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

INTRODUCCIÓN	383
1. METODOLOGÍA	387
1.1.- Consideraciones generales	387
1.2.- Hipótesis de trabajo	388
1.3.- Muestra	389
1.4.- Instrumentos y fuentes de obtención de datos	397
1.4.1.- Cuestionario	398
1.4.1.1.- Aspectos formales	399
1.4.1.2.- Fiabilidad	402
1.4.1.3.- Validez	402
1.4.2.- Informes de certificación de transparencia y buenas prácticas de la <i>Fundación Lealtad</i>	403
1.4.3.- <i>Sitio web</i> de las entidades	404
1.5.- Procedimiento	405
1.5.1.- Evaluación del comportamiento ético	406
1.5.1.1.- Valoración aportada por el cuestionario enviado. Dimensión 1	408
1.5.1.2.- Valoración aportada por los principios de transparencia y buenas prácticas. Dimensión 2	410
1.5.1.3.- Valoración basada en el grado de exigencia en los criterios de las entidades acerca de selección de empresas y entidades colaboradoras. Dimensión 3	411
1.5.2.- Análisis de los datos	415
2.- RESULTADOS	417

2.1.- Políticas de ética en la organización	417
2.2.- Documentos formales de ética	425
2.3.- Análisis de la relación entre el comportamiento ético de la organización y la adopción de un código ético a través del contraste de las hipótesis de investigación	433
2.4.- Análisis exploratorio de la relación entre el comportamiento ético de la organización y la adopción de un código ético mediante el algoritmo de árbol de clasificación CHAID	444
3.- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	449
3.1.- Presencia de los documentos de ética en las organizaciones del grupo de estudio.....	449
3.2.- Motivos para la adopción de un código ético	450
3.3.- Impacto percibido de la adopción de los códigos éticos	450
3.4.- Contenido del código	451
3.5.- Eficacia del código ético como instrumento potenciador del comportamiento ético	452
3.5.1.- Tipo de código ético	454
3.5.2.- Proceso de elaboración del código ético	455
3.5.3.- Implementación y seguimiento del código ético	456
3.5.4.- Medidas disciplinarias para asegurar el cumplimiento del código	457
3.6.- Limitaciones y prospectiva de la investigación	458
PARTE III. CONCLUSIONES	463
1.- Revisión de los objetivos	463
2.- Conclusiones	463
BIBLIOGRAFÍA	469
APÉNDICE DOCUMENTAL	
Anexo 1. Tabla de las mayores 100 economías del mundo	533
Anexo 2. Credo de <i>Johnson and Johnson, Inc.</i>	535
Anexo 3. Estadios del juicio moral según Kohlberg	537
Anexo 4. Iniciativas de autorregulación ética en ONG	539
Anexo 5. Sistemas de gestión ética de entidades de certificación de buenas prácticas en ONG	543
Anexo 6. Cuestionario enviado a las entidades del estudio	547
Anexo 7. Carta de presentación de la investigación a las entidades objeto del estudio	555
Anexo 8. Composición detallada de las entidades participantes en la investigación	557
Anexo 9. Evaluación del comportamiento ético de las entidades	559

Lista de símbolos, abreviaturas y siglas empleadas

a.C.	antes de Cristo
art./arts.	artículo / artículos
BOE	<i>Boletín Oficial del Estado</i>
BOCG	<i>Boletín Oficial de las Cortes Generales</i>
Cc.	Código Civil
CE	Código Ético
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (del.ing), director ejecutivo.
CONGDE	Coordinadora de ONG de Desarrollo
del fr.	del francés
del gr.	del griego
del ing.	del inglés
del lat.	del latín
DRAE	<i>Diccionario de la Real Academia Española</i>
ET.	Estatuto de los Trabajadores
<i>et al.</i>	<i>et alter</i> (y otros)
LPL	Ley de Procedimiento Laboral
MBA	<i>Master in Business Administration</i> (del ing.)
OCDE / OECD	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
OIT / ILO	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG / NGO	organización no gubernamental
ONGD	organización no gubernamental de desarrollo
ONU / UN	Organización de Naciones Unidas
PIB	Producto Interior Bruto
PYME	Pequeña y Mediana empresa
RD	Real Decreto
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
s.	siglo
STS.	Sentencia del Tribunal Supremo
Trad.	Traducción
y ss.	y siguientes
VAB	Valor Añadido Bruto
<i>v.gr.</i>	verbigracia, por ejemplo

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Lista de tablas

Tabla 1. Incidencia de los valores internos en los códigos éticos	186
Tabla 2. Valores más comunes en las responsabilidades ante <i>stakeholders</i> citados en los códigos éticos de las organizaciones	187
Tabla 3. <i>Core values</i> o valores más comunes citados en los códigos éticos de organizaciones del índice <i>Fortune Global 200</i>	188
Tabla 4. Incidencia de la mención de responsabilidades hacia los <i>stakeholders</i> en el contenido de los códigos éticos de las organizaciones del índice <i>Fortune Global 200</i>	189
Tabla 5. Incidencia de la mención de responsabilidades específicas con los empleados en los códigos éticos de las organizaciones del índice <i>Fortune Global 200</i>	189
Tabla 6. Responsabilidades del personal. <i>KPMG y RSM University</i> (2008)	198
Tabla 7. Responsabilidades del empleado en los códigos éticos. Kaptein (2004).	199
Tabla 8. Materias tratadas en los códigos éticos corporativos	204
Tabla 9. Incidencia mundial de los códigos éticos según diversos estudios	206
Tabla 10. Motivos para adoptar un código ético	258
Tabla 11. Cargo de la persona que respondió al cuestionario. Mele <i>et al.</i> (2000).	260
Tabla 12. Motivos para tener un documento formal de ética	262
Tabla 13. Percepción del impacto de los documentos formales de ética	263
Tabla 14. Principios inspiradores de los documentos formales de ética	263
Tabla 15. Grado de comunicación a diferentes niveles de los distintos documentos de ética	268
Tabla 16. Herramientas para implantación y cumplimiento de los códigos	275
Tabla 17. Incidencia de los códigos éticos en las organizaciones españolas según diversos estudios	276
Tabla 18. Magnitudes de la economía social en España	286
Tabla 19. Valor Añadido Bruto de las entidades de la economía social en España	287
Tabla 20. Tamaño de los presupuestos de las organizaciones no lucrativas	325
Tabla 21. Estructura de personal según el tamaño presupuestario	325
Tabla 22. Estructura de los ingresos	326
Tabla 23. Dependencia de los ingresos públicos	327
Tabla 24. Área geográfica y países con mayor número de iniciativas de autorregulación	337
Tabla 25. Entidades participantes respecto a la muestra inicial	392
Tabla 26. Datos socioeconómicos de las entidades participantes	394
Tabla 27. Ingresos públicos sobre el total de ingresos de las entidades	396
Tabla 28. Estadísticos descriptivos de la variable comportamiento ético	414
Tabla 29. Cargo de la persona que respondió al cuestionario	417

Tabla 30. Agentes del proceso de elaboración del código ético. Detalle	429
Tabla 31. Hipótesis Fundamental. Estadísticos descriptivos	434
Tabla 32. Hipótesis fundamental. Contraste mediante la prueba t de Student	435
Tabla 33. Hipótesis núm.1. Estadísticos descriptivos	436
Tabla 34. Hipótesis núm.1. Prueba ANOVA	438
Tabla 35. Hipótesis núm.2. Estadísticos descriptivos	439
Tabla 36. Hipótesis núm.2. Contraste mediante la prueba t de Student	439
Tabla 37. Hipótesis núm.3. Estadísticos descriptivos	440
Tabla 38. Hipótesis núm.3. Contraste mediante la prueba t de Student	442
Tabla 39. Hipótesis núm.4. Estadísticos descriptivos	443
Tabla 40. Hipótesis núm.4. Contraste mediante la prueba t de Student	444

Lista de figuras

Figura 1. Teoría de los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	50
Figura 2. Los <i>stakeholders</i> de la organización y sus intereses	54
Figura 3. Modelo de desarrollo moral corporativo	90
Figura 4. Matriz de tipos de climas éticos corporativos	104
Figura 5. Involucramiento corporativo en la sociedad: un enfoque estratégico	114
Figura 6. Modos y medios de institucionalizar la ética en la organización	126
Figura 7. Ejemplos de denominaciones de códigos éticos	130
Figura 8. Relación entre la ética y la ley	137
Figura 9. Clasificaciones de los documentos de ética corporativa	172
Figura 10. Objetivos de la implementación de un código ético según la esfera de relación contemplada	174
Figura 11. Objetivos de la implementación de un código ético según la esfera de relación contemplada y autores	179
Figura 12. Estadios de información de un código ético	184
Figura 13. Estudios empíricos sobre códigos éticos (un solo país)	200
Figura 14. Estudios empíricos transculturales sobre códigos éticos (varios países)	200
Figura 15. Incidencia de los códigos éticos en las organizaciones del Índice <i>Fortune Global 200</i>	207
Figura 16. Incidencia de los códigos éticos por áreas geográficas	208
Figura 17. Características del ámbito moral según diversos tipos de racionalidad	232
Figura 18. Proceso para la elaboración de un código ético	234
Figura 19. Evolución de la incidencia de la denuncia de conductas inapropiadas	
Figura 20. Posibles formas de represalia como resultado de denuncias de conductas inapropiadas	246
Figura 21. Evolución de la incidencia de la denuncia de conductas inapropiadas según género	247
Figura 22. Evolución de la incidencia de la denuncia de conductas inapropiadas según posición jerárquica en la organización	247
Figura 23. Revisión de estudios empíricos sobre la eficacia de los códigos éticos	253

Figura 24. Estudios empíricos sobre la eficacia de los códigos éticos en la mejora del comportamiento ético en la organización	254
Figura 25. Incidencia de las medidas de implementación de un código ético	259
Figura 26. Tipos de documentos formales	261
Figura 27. Responsables de la elaboración de los códigos éticos	264
Figura 28. Cargo responsable de las cuestiones éticas	265
Figura 29. Incidencia de las prácticas éticas implantadas en la empresa española	266
Figura 30. Prácticas éticas en la empresa española	266
Figura 31. Tipos de documentos formales	267
Figura 32. Áreas departamentales que suscitan problemas éticos con mayor frecuencia	268
Figura 33. Implicación en la implementación de las prácticas éticas en la organización	269
Figura 34. Responsabilidad del seguimiento de las prácticas éticas	269
Figura 35. Motivos para implantar prácticas éticas en la organización	270
Figura 36. Percepción del impacto de las prácticas éticas en la organización ...	270
Figura 37. Consideración sobre si la organización ha alcanzado su máximo ético	271
Figura 38. Expectativas de avanzar en la implementación de prácticas éticas ...	271
Figura 39. Responsabilidades con los grupos de interés	275
Figura 40. Confianza en la actuación de las ONG	305
Figura 41. Esquema del proceso productivo en las ONG	321
Figura 42. Solidaridad en el proceso productivo y en el excedente	321
Figura 43. Las organizaciones en función de la misión	324
Figura 44. Grados de cumplimiento según tipos de autorregulación en el sector de las ONG	336
Figura 45. Tipos de iniciativas mundiales de autorregulación en ONG	337
Figura 46. Ejemplos de valores éticos y de eficacia empresarial	339
Figura 47. Mapa de relaciones entre sistemas de calidad y de gestión ética	340
Figura 48. Análisis comparativo del contenido de sistemas de certificación de buenas prácticas en ONG	344
Figura 49. Propuesta integrada de dimensiones y variables para la certificación de la gestión ética en las ONG	345
Figura 50. Evolución del número de entidades analizadas en la Guía de la <i>Fundación Lealtad</i>	352
Figura 51. Origen de los ingresos de la <i>Fundación Lealtad</i>	352
Figura 52. Principios de la Guía de la transparencia y buenas prácticas de la <i>Fundación Lealtad</i>	354
Figura 53. Esquema-guía del trabajo de investigación	386
Figura 54. Sectores de actividad de las entidades participantes	395
Figura 55. Ámbito geográfico de las entidades	395
Figura 56. Forma jurídica de las entidades participantes	396
Figura 57. Instrumentos para la obtención de datos	397
Figura 58. Ficha técnica de la investigación	401
Figura 59. Principios cumplidos por las entidades	410
Figura 60. Histograma de la variable comportamiento ético	414
Figura 61. Diagrama de caja de la variable comportamiento ético	415

Figura 62. Cumplimiento de principios de transparencia y buenas prácticas	418
Figura 63. Criterios éticos en la selección de proveedores	418
Figura 64. Grado de exigencia en los criterios de selección de proveedores	419
Figura 65. Criterios éticos en la selección de empresas y entidades colaboradoras	419
Figura 66. Grado de exigencia en los criterios de selección de empresas y entidades colaboradoras	420
Figura 67. Percepción de potencial en la modificación del comportamiento ético	420
Figura 68. Medios de potenciación de las políticas de ética	421
Figura 69. Responsable de las políticas de ética	422
Figura 70. Existencia de medios de seguimiento de las políticas de ética	422
Figura 71. Compromiso ético y expectativas de mejora	423
Figura 72. Impacto de las decisiones en <i>stakeholders</i>	424
Figura 73. Existencia de dotación presupuestaria	424
Figura 74. Eficacia de los documentos formales de ética	425
Figura 75. Tipología de documentos formales de ética implementados	426
Figura 76. Número de entidades que disponen de código ético	426
Figura 77. Momento de adopción del código ético	427
Figura 78. Motivos para disponer de un código ético	428
Figura 79. Agentes del proceso de elaboración del código ético	428
Figura 80. Seguimiento del código de ética	429
Figura 81. Percepción del grado de impacto del código ético	430
Figura 82. <i>Stakeholders</i> destinatarios de la comunicación del código ético	431
Figura 83. Medios de difusión del código ético	431
Figura 84. Medidas disciplinarias para asegurar el cumplimiento del código ético	432
Figura 85. Aspectos reflejados en el contenido del código ético	433
Figura 86. Hipótesis fundamental. Diagrama de cajas	435
Figura 87. Hipótesis núm.3. Diagrama de cajas	441
Figura 88. Hipótesis núm.4 Diagrama de cajas	443
Figura 89. Comportamiento ético y código ético. Árbol de clasificación CHAID.	446

INTRODUCCIÓN

El ánimo que impulsa y orienta la presente tesis doctoral, es el de efectuar una investigación que nos permita reflexionar acerca de la trascendencia del ámbito de la ética en el mundo de las organizaciones. Más allá de una visión meramente instrumental de éstas como entidades que posibilitan y vehiculan la satisfacción de las necesidades materiales de la sociedad, nos interesa indagar en la imbricación que aquellas tienen en el desarrollo ético de las sociedades en las que se asientan y de las que forman parte constitutiva. Las organizaciones conforman esencialmente un espacio de actividad productiva, pero también una auténtica célula de relación social y un marco de desarrollo de la actividad cotidiana vital de las personas. En este sentido, las organizaciones constituyen también un auténtico motor de dinamización social y una baza fundamental como elemento celular de desarrollo y transformación social.

En este trabajo se estudian, particularmente, los efectos de la introducción de instrumentos formales de ética, como son los códigos éticos, en el seno de las organizaciones, respecto a la posible incidencia o impacto que la adopción de los mismos pueden tener en el fomento del comportamiento ético de aquellas, es decir en su clima ético, en sus actitudes y manifestaciones éticas. Para ello, revisaremos en profundidad cuál es el estado de la literatura al respecto y posteriormente, analizaremos mediante una investigación de tipo empírico, los efectos que puede tener la citada introducción en una tipología muy concreta de organizaciones: las denominadas organizaciones no gubernamentales (en adelante también aludiremos a ellas como ONG o bien, indistintamente, oenegés)³, como integrantes de un tipo de organizaciones, dedicadas al sector de la economía social.

³ Debido a la considerable longitud del término, para referirnos a él, en adelante, utilizaremos indistintamente las siglas ONG o bien su forma lexicalizada oenegé. Hemos prescindido del uso de formas habitualmente utilizadas pero incorrectas como ONGs o bien ONG's, pluralizaciones realizadas

1.- Definición del problema de investigación

A pesar de que con frecuencia se intenta contraponer la ética con la economía, lo cierto es que el hombre es un ser moral por excelencia y que no existe una actividad económica que no se encuentre siempre imbricada en lo ético (Desiato, 2001); incluso en épocas ancestrales ambas materias se encontraban integradas académicamente, hasta que se produjo la escisión de la economía como disciplina académica separada de la filosofía moral, es decir, de la ética.

Tal como describía Adam Smith ya en 1759, en su *Teoría de los sentimientos morales*, el ser humano se debate en la tensión dialéctica entre satisfacer el interés propio y sentir benevolencia y compasión hacia el prójimo. Esta concepción dual del ánimo humano (Giner, 2012) viene incardinada por dos condiciones fundamentales, dos polaridades, entre las cuales se desarrolla la existencia humana: el egoísmo y la cooperación; la confrontación y la convivencia, cuyo equilibrio es ciertamente complejo. A tenor de esa aparente confrontación entre ética y economía, no pocos autores abogan por no considerar esos términos como intrínsecamente excluyentes entre sí, sino por el contrario, considerarlos desde la complementariedad y de la existencia de un mecanismo retroalimentador entre ambos conceptos, de modo que el sistema económico condiciona la moral, y a su vez, la moral es determinante del sistema económico.

La importancia de las organizaciones trasciende el ámbito material y económico e influye de una forma capital en el sistema sociopolítico, representando en su conjunto un papel institucional como agentes sociales cuya interacción incide en el devenir de un Estado o de una sociedad y formando, en consecuencia, parte del propio eje vertebrador de aquella. La mundialización de la economía, que ha llevado incluso a casos de integración económica de diversas soberanías nacionales en entidades supranacionales,

bajo el modelo lingüístico anglosajón. Por otra parte, el alfonimo *oenegé* ha sido finalmente introducido en el Diccionario de la Real Academia Española, tal como consta en el Avance de la vigésima tercera edición, consultada en www.rae.es en fecha de 2/9/2010. A ese respecto también se puede consultar Camps (2010) en su artículo “La *oenegé* ya es legal”. Las siglas ONG se corresponden y son la traducción en español de las siglas NGO en inglés, *Non Governmental Organization*.

viene potenciando el que las organizaciones devengan cada vez más una célula de desarrollo económico pero también de desarrollo social y cultural.

Por otra parte, la existencia de un sistema económico de propiedad privada de los medios de producción, creciente de una forma exponencial e interconectado territorialmente por prácticamente la totalidad de la faz del planeta, a la vez que frágil y de equilibrio inestable —tal y como demuestra la génesis de una muy seria crisis de carácter mundial acaecida en los últimos tiempos debido entre otras causas al poder de las corporaciones y su falta de observación de principios éticos—, origina que el recurso a la ética, ya no en sentido estrictamente moralizante, sino como factor de vigilancia del mantenimiento y autorregulación del propio sistema económico, se muestre como un factor necesario para la supervivencia y el propio bienestar a medio y largo plazo de las propias sociedades. En los últimos tiempos se viene observando cómo la estabilidad de las principales democracias del mundo se está viendo muy seriamente amenazada por una recesión económica mundial donde encontramos como antecedente más próximo la grave crisis económica que se produjo en 1929, después de la cual no hemos de olvidar que se originó un conflicto bélico mundial de gran magnitud y con unas consecuencias devastadoras para la humanidad.

El mercado ha dejado de ser un ámbito virtual de intercambio, indispensable para satisfacer las demandas de bienes y servicios de una sociedad con intensa división del trabajo, para erigirse en un auténtico vector que regula prácticamente, de un modo u otro, si no todos sí los principales ámbitos de la sociedad. La mundialización de la economía ha evidenciado, según Maroto (2008), cómo en su crecimiento la empresa privada invade parcelas tradicionalmente públicas, existiendo una pugna de la empresa transnacional con los Estados por ser la institución política dominante. Asimismo, las actividades, servicios y funciones públicos que son gestionados por entes privados crecen en número y en importancia. Según el autor, debido a ello, el discurso empresarial ha introducido en la gestión valores ajenos a lo estrictamente corporativo, normas de carácter público o social, como la protección del medioambiente, del trabajador, de los derechos humanos, etc. Para los más críticos con el poder corporativo,

estas iniciativas, normalmente basadas en el voluntarismo, “son simples estrategias empresariales de ‘gestión de legitimidad’ que persiguen la consolidación de la gran empresa como un actor político determinante, y a la vez evadir los mecanismos de control propios de los órganos de un Estado democrático” (Maroto, 2008: 59).

Sin embargo, existen también argumentos acerca de la bondad de la intensificación del comercio y de los vínculos económicos que genera, como salvaguardia de la paz mundial. No en vano este razonamiento figura en los pilares de la formación de la actual Unión Europea, cuyos orígenes se sitúan en una Europa devastada por la Segunda Guerra Mundial. Según Stein (1999), la buena dirección de las empresas es la mejor esperanza de paz mundial, ya que el imperativo del crecimiento logra que las organizaciones superen las fronteras nacionales en busca de nuevos mercados; el mundo queda interconectado mediante una red de relaciones de intercambio, en donde el interés de los directivos, que es la continuidad de sus empresas multinacionales, acaba por pesar más que los intereses de los políticos. Para Stein, la calidad de vida, el progreso técnico y la paz mundial son los productos del buen *management*, y de ahí su papel central, según él, en nuestra existencia.

En el marco de un capitalismo gerencial, para autores como Cortina (1994), nuestra sociedad constituye una sociedad de organizaciones, en la que la empresa constituye el paradigma principal y existe el afán de transformar las organizaciones en su conjunto en pos de lograr el sueño de una sociedad mejor. De este modo, a menudo la empresa es considerada como un motor de renovación social, que presenta cualidades de las que carecen las viejas instituciones “anquilosadas por la burocracia, asfixiadas por el imperio de los mediocres, represoras de todo aquel que innova, de todo aquel que destaca” (Cortina, 1994: 15). La teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, implica un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión plural de la empresa: la empresa no es asunto único de quien detenta la propiedad del capital, ni de propietarios y trabajadores, sino que debe ser entendida desde una pluralidad de agentes que intervienen en ella, y por tanto la hacen posible. Las relaciones entre los agentes pueden ser entendidas no sólo desde la perspectiva del contrato jurídico o del contrato social, sino del contrato moral (González-Esteban, 2007).

Por otra parte, el auge de los escándalos financieros ha transcurrido en paralelo al desarrollo de la concepción de la ética como una verdadera necesidad de las organizaciones, o tal como se denomina en el mundo anglosajón una verdadera *business ethics* o ética de los negocios, lo cual puede interpretarse también como síntoma preocupante, ya que tal vez una sociedad éticamente sana posiblemente sea aquella en que lo moral discorra en silencio (Bonhoeffer, 1949) en vez de aquella en la que la propia ética sea tema permanente de discusión y actualidad en los medios de comunicación. Cortina (1994: 63) afirma que “en el capitalismo es necesaria una ética porque existe un gran espacio de libertad y los valores morales, tales como la confianza, reducen los ‘costos de transacción’, compensan los fallos del mercado, favorecen la integración social y contribuyen a la eficiencia económica”. El desarrollo moral se da no sólo en personas sino también en las organizaciones y las empresas, en tanto que son un conjunto de personas colectivamente coordinadas para lograr fines (Agulló, 2009). En el sentido anterior, la organización es verdaderamente un agente moral importante y forjar una ética organizativa requiere entre otros factores un trabajo en la dirección de búsqueda de un *ethos* corporativo, el cual es distinto de la agregación de estilos personales individuales (Román, 2009).

Existe la sensación de la necesidad apremiante de cambiar el patrón de funcionamiento de las organizaciones en aras de la sostenibilidad del modelo y de una preservación del planeta para las generaciones futuras (Saavedra, 2010), de este modo, los *stakeholders* vienen demandando de forma creciente a las organizaciones que “aprecien a los individuos, respeten a la comunidad y cuiden el entorno” (2010: xv). Asimismo, añade Saavedra (2010: xv) que “el paradigma empresarial de maximizar el valor de la acción no puede seguir manteniéndose a cualquier precio ni puede hacerse sin respetar los derechos humanos o el medio ambiente, o sin tener en cuenta a la sociedad en la que la empresa desarrolla su actividad”.

La ética de las organizaciones gira en torno al concepto de la construcción de la confianza y del círculo virtuoso que ésta genera. Una de las paradojas de la dimensión moral del comportamiento humano es, por otra parte, que un uso inapropiado de la ética como mero elemento de *marketing* o de relaciones públicas suele conllevar como

consecuencia la destrucción de la confianza en la organización (Guillén, 2006). Para Solomon (2001: 367), en el mismo sentido, “la virtud esencial de los negocios” es la confianza, sin la cual no podrían darse los negocios ni ninguna sociedad civilizada. Sin la existencia de la confianza mutua, no sería posible la idea de empresa privada y del sistema de libre intercambio.

A pesar de que el origen de la preocupación por las cuestiones éticas y morales de la economía, se remonte más atrás en el tiempo, la *business ethics* o ética de la empresa como disciplina científica, halla su origen a partir de la década de 1970 en Estados Unidos, después de algunos pasos previos decisivos como el desarrollo de la ética biomédica y la entrada en la temática de un significativo número de filósofos (Lozano-Aguilar, 2004). Por su parte, los códigos éticos de las organizaciones constituyen un fenómeno que ha venido siendo estudiado por la *business ethics*, desde tiempo atrás; parece existir cierto consenso en que a pesar de que los códigos éticos fueron introducidos inicialmente en la década de los años treinta del pasado siglo, su popularidad e importancia no ha sido destacable hasta la década de los setenta, cuando muchas firmas los adoptaron como respuesta a diversos escándalos corporativos sucedidos en ese tiempo (Benson, 1989; Murphy, 2005).

Sin embargo, a tenor de la revisión exhaustiva de la literatura, no existe un consenso académico respecto a la consideración de los códigos éticos como instrumentos que potencien de forma indudablemente unívoca el comportamiento ético de las organizaciones. De un lado, existe un nutrido grupo de estudios que respaldan sus beneficios al respecto anterior, pero no es menos cierto que a su vez, sobre los códigos éticos recaen a menudo las sospechas de fraude, de actuar como pantallas cosméticas que puedan incluso permitir eventualmente excesos y actos fraudulentos en la gestión empresarial, que sólo el tiempo va a poder desvelar. En el sentido anterior, es emblemático el caso del código de la gran corporación *Enron*, cuya quiebra y desaparición final debido al rosario de malas prácticas llevado a cabo por sus gestores constituye todo un paradigma del uso perverso que se puede llegar a hacer de unos instrumentos formales de implementación de la ética en las organizaciones.

Es en este territorio de incertidumbre científica donde surge la necesidad y el afán de estudiar el fenómeno de los códigos éticos desde nuestro propio análisis. Y lo hacemos introduciéndonos en un sector que se nos antoja como especialmente valioso por sus especiales características, el sector de la economía social y más concretamente en el de las organizaciones no gubernamentales. Las razones por escoger como objeto de estudio organizaciones de este sector de la economía, tal como se explicará en el apartado correspondiente, son de diverso tipo. En primer lugar, cabe decir que existe una gran carencia de estudios acerca de la introducción de códigos éticos en organizaciones del citado sector.

El segundo motivo, viene determinado por las características específicas que reúne esta tipología de entidades respecto a su sensibilidad ante las cuestiones éticas y por tanto una exposición mucho mayor que las entidades mercantiles al riesgo de cualquier tipo de desviación sobre las consideradas buenas prácticas éticas en su quehacer organizativo empresarial. El compromiso ético es justamente en estas entidades lo que legitima su propia esencia y su razón de ser, por lo que cualquier vulneración de aspectos éticos, atenta contra su propia línea de flotación: la propia naturaleza moral y legal de misión de la organización, llegando incluso a poner en riesgo su viabilidad como tal. La naturaleza de esta tipología de entidades precisa, según Lozano-Aguilar (2004: 123), de una realización eficiente de las actividades, pero además y principalmente tiene que partir de unas convicciones éticas públicamente reconocibles, ya que la ética constituye la propia esencia de estas organizaciones. Esta naturaleza ética es, según el autor, la que concede a las organizaciones cívicas solidarias su credibilidad, su legitimidad social y, por tanto, su poder; un poder fundamentado en las causas defendidas y los medios mediante los que se defienden.

Las organizaciones no lucrativas, y por tanto no sujetas por naturaleza al fin de la maximización del beneficio como objetivo fundamental, constituyen un campo de observación a nuestro entender muy valioso al objeto de conocer los procesos que informan el comportamiento ético de la organización. Las dinámicas de funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales parecen seguir unos mecanismos diferentes a las de las organizaciones mercantiles en las cuales el principal fin de su existencia es la

generación de un excedente económico, de un lucro. Por su parte las organizaciones no gubernamentales, de alguna forma intentan constituirse en unidades atenuadoras, parcialmente compensadoras o redistribuidoras, al menos en la medida y proporción de sus posibilidades, de aquellas disfunciones o ineficiencias sociales que el mecanismo de mercado presenta respecto a la asignación de recursos y distribución de riqueza. Es indudable que detrás de esta premisa existe un componente ético de gran valor.

El sector económico citado presenta una creciente importancia y responsabilidad social como extensión, bajo titularidad jurídica privada, de la protección social de bolsas importantes de colectivos socialmente desprotegidos de ciudadanos en los Estados de derecho de los países desarrollados, y también de ciudadanos de países en vías de desarrollo. Por este motivo creemos doblemente adecuado respecto a su significatividad, incidir sobre el análisis del sector citado en términos de evaluación de su comportamiento ético organizativo.

Consideramos que pese a que existe un importante número de trabajos respecto al fenómeno de los códigos éticos en las organizaciones, el estudio de estos instrumentos de gestión ética ya no sólo en el seno de las oenegés sino en las entidades sin ánimo de lucro en general, grupo más amplio al que pertenecen, presenta una notable carencia investigadora, por lo que mediante nuestra investigación pretendemos contribuir al mejor conocimiento del fenómeno en este ámbito sectorial acotado de la realidad de las organizaciones.

A partir de la descripción de nuestro problema de investigación, definimos nuestra pregunta de investigación principal, consistente en poner a prueba y cuestionar la eficacia de los códigos éticos como elemento potenciador del comportamiento ético y evidenciar si son en tal sentido un instrumento eficaz o más bien un instrumento de mercadotecnia.

2.- Motivación y justificación de la investigación

La justificación de nuestra investigación viene determinada en primer lugar por la relevancia que entendemos reviste la cuestión presentada. De una parte, y tal como se ha manifestado en el apartado anterior, las cuestiones de ética en los negocios han pasado a tener una gran trascendencia en la actualidad ya no solo de orden económico sino también sociopolítico. Las causas más profundas de la grave crisis económica mundial, que incluso están poniendo en cuestión las deficiencias del capitalismo como sistema económico, tienen su origen en última instancia, en el crecimiento de las economías y de la producción a un ritmo vertiginoso, que en pos de su crecimiento exponencial ha descuidado cuestiones y principios éticos fundamentales en la gestión empresarial de muchas organizaciones. En este sentido, *prima facie*, puede intuirse la utilidad que pueden aportar los códigos éticos como elemento que puede contribuir a atenuar los desequilibrios y burbujas económicas producidas por la disfunción que se ha venido produciendo en los últimos tiempos entre lo que la economía debe ser, un instrumento al servicio de las sociedades y lo que verdaderamente ha venido siendo, esto es, un fin en sí mismo, que para su consecución valida cualquier medio.

Por otra parte, el centrar el marco de nuestro estudio empírico en el sector de las organizaciones no gubernamentales, en última instancia, entidades del sector social, ofrece un segundo plano de utilidad. Este sector presenta, asimismo, un elevado crecimiento en las últimas décadas, así como ha pasado a ejercer una función social amortiguadora de gran trascendencia: el intento de compensación, en la medida de sus posibilidades reales, de las disfunciones del propio sistema económico respecto al ofrecimiento de garantías sociales, en teoría protegidas por los ordenamientos jurídicos, por parte de los Estados a los sectores más desfavorecidos. Las citadas entidades vienen de un modo global, atendiendo muchas necesidades básicas que el sector público, por diversas causas se ve incapaz de atender debidamente, al menos bajo una forma de intervención directa.

En segundo lugar, nuestro trabajo de investigación vendría justificado por su originalidad, en el sentido también manifestado anteriormente de focalizar el objeto de investigación, en un sector del cual no existen referencias y que ofrece una sensibilidad especial a la ética que le hace especialmente atractivo para sondear la eficacia de los códigos éticos respecto a la funcionalidad que les es prevista. El alejamiento teleológico de los aspectos crematísticos y la importancia que en las ONG adquiere la consistencia de su comportamiento con sus valores éticos las reviste, bajo nuestro punto de vista, de un interés especial como sujeto de observación de las relaciones entre códigos éticos y *performance* ética.

Finalmente, la justificación de la investigación presente como contribución al acervo científico de la disciplina de la ética en la empresa o *business ethics*, vendría determinada tanto por la profunda revisión y recensión de la literatura sobre códigos éticos como por las conclusiones que se derivan del estudio empírico realizado.

3.- Objetivos de la investigación

A tenor de las cuestiones manifestadas en los anteriores apartados, y como elemento vehicular con los que alcanzar las aspiraciones científicas anteriormente descritas, los objetivos que nos proponemos alcanzar con la presente investigación son los siguientes:

1.- Contribuir al conocimiento de los códigos éticos de las organizaciones a través de la revisión conceptual en profundidad, la cual posibilite evidenciar cuál es en la fecha presente el estado de la literatura científica al respecto. Si bien el uso de los códigos éticos se ha extendido en las últimas décadas de una forma muy importante en la gestión de las organizaciones, nos vemos en la necesidad de conocer su esencia, su fundamentación y los motivos por los que los mismos son adoptados. En este sentido, un objetivo consistiría en la elaboración de un marco conceptual que integre la complejidad del fenómeno bajo estudio y que permita contrastar el trabajo de investigación empírico.

2.- Contrastar a través de la investigación empírica, y en base al objetivo anterior, la eficacia de los códigos éticos en la potenciación del comportamiento ético de las organizaciones y analizar cuál es el estado de su desarrollo en un tipo de organización muy concreto: las organizaciones no gubernamentales. Esto a su vez implica dos cuestiones de carácter instrumental:

2.1. Elaborar un cuestionario que permita medir determinados aspectos relacionados con el uso de códigos éticos en las organizaciones.

2.2.- Proponer un modo de evaluación del comportamiento ético de la organización.

4.- Estructura y organización de la investigación

La presente investigación se ha estructurado en tres partes, además de las referencias bibliográficas y los anexos. La primera parte configura el marco conceptual del trabajo, mientras que la segunda parte corresponde al trabajo de investigación empírico y la tercera parte recoge el apartado de conclusiones de la investigación.

En la primera parte, se ha realizado una investigación en profundidad acerca de establecer el marco teórico de nuestro estudio. Para ello, hemos considerado a su vez tres capítulos, de contenido independiente, pero que inciden desde diferentes perspectivas contextuales en nuestro trabajo.

En primer lugar, en el capítulo 1, se ha tratado de situar el fenómeno de los códigos éticos en las organizaciones en el que constituye el sustrato básico del estudio. Previamente a abordar la cuestión de los códigos éticos, se hace necesario hablar de su esencia, esto es, de ética y de la imbricación de ésta en el mundo de la empresa.

En el capítulo 2, se configura el eje en torno al cual gira la parte conceptual de nuestro estudio: los códigos éticos en las organizaciones. En el capítulo 3, pasamos a analizar y describir las características principales del sector económico que hemos escogido para

llevar a cabo nuestro trabajo de investigación empírico: el de las organizaciones no gubernamentales.

En la segunda parte del trabajo, se lleva a cabo la investigación de tipo empírico. A tenor de la revisión del marco conceptual y de las conclusiones establecidas a ese respecto, se elabora un cuestionario *ad hoc* el cual es remitido a una muestra de entidades, así como un instrumento propio de medición de la *performance* ética de la organización. Ambos diseños nos van a permitir la evaluación y el contraste de nuestras hipótesis de trabajo así como describir el fenómeno que hemos abordado: la incidencia de los códigos éticos en las organizaciones no gubernamentales, así como su grado de influencia en la potenciación del comportamiento ético en aquellas. En esta parte, hemos seguido una estructura expositiva clásica: metodología (apartado 1), resultados (apartado 2) y discusión de los resultados (apartado 3).

Finalmente, en la tercera y última parte de nuestro trabajo presentamos las conclusiones del mismo.

5.- Principios éticos

Nuestra investigación ha sido sometida a la observación de las garantías éticas que se considera que han de ser propias de tal proceso. En este sentido, se han garantizado una serie de principios éticos fundamentales como son los de beneficencia y no maleficencia, autonomía, confidencialidad y justicia.

Con respecto al principio de beneficencia y no maleficencia, se ha tratado en todo momento de no causar perjuicio, desventaja o exposición a riesgo alguno a los participantes en nuestra investigación.

El principio de autonomía ha sido observado garantizando una participación voluntaria y libre de las personas encuestadas y después de haber informado por escrito a aquellas respecto a los objetivos y alcance de la investigación, así como la forma en que iban a

ser tratados los datos recibidos. En este sentido, y respetando a la vez el principio de confidencialidad, se ha garantizado a los participantes el tratamiento privado y confidencial de los datos recibidos, así como la imposibilidad de identificar o asociar los datos de forma singular con ninguno de ellos, mediante su tratamiento de forma agrupada.

Finalmente, el principio de justicia se ha garantizado mediante un trato equitativo a todos los participantes, el cumplimiento de todos los acuerdos establecidos y la posibilidad de contactar en todo momento con este doctorando investigador para resolver todas aquellas consultas que pudieran surgir durante el proceso de investigación.

PARTE I: MARCO CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN AL MARCO TEÓRICO

Tal como hemos comentado previamente en la introducción general de este trabajo, en la primera parte, se ha realizado una investigación en profundidad acerca de cual es el marco teórico de nuestro estudio. Para ello, hemos considerado a su vez, cuatro capítulos, de contenido independiente, pero que inciden desde diferentes perspectivas contextuales en nuestro trabajo.

En primer lugar, en el capítulo 1, se ha tratado de situar el fenómeno de los códigos éticos en las organizaciones en un plano contextual que constituye el sustrato básico del estudio. Previamente a abordar la cuestión de los códigos éticos, se hace necesario hablar de su esencia, esto es, de ética y de la imbricación de ésta en el mundo de la empresa. Para ello, hemos tratado diversas cuestiones que nos han parecido trascendentes a los efectos anteriores. En el apartado 1, exponemos la relación conceptual entre ética y moral; su identidad desde un punto de vista coloquial pero su disparidad desde un nivel de análisis más profundo y propio. En el apartado 2, partiendo de un enfoque ético muy determinado, el de la ética dialógica, tratamos de la teoría de los *stakeholders* como marco de relación sistémico favorable en el que se puede dar una maximización de los beneficios de la cooperación entre los distintos agentes económicos que intervienen en el fenómeno empresarial.

En el apartado 3, tratamos de la ética empresarial, conocida internacionalmente como *business ethics*, como disciplina de conocimiento que estudia las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. En el apartado 4, se habla de la confianza como elemento clave de la ética en las actividades empresariales y como eje vertebrador de la propia actividad mercantil. En el apartado 5, tratamos de la

organización como sujeto moral, en tanto que estamos ante un conjunto de personas colectivamente coordinadas para lograr fines comunes.

Por otra parte, ya en el apartado 6, bajando a un nivel más concreto, revisamos desde dos planos distintos, teórico y empírico, los aspectos o factores que influyen como variables en el comportamiento ético en la organización. En el apartado 7, examinamos dos elementos considerados como vehiculadores de la ética en la empresa: la cultura corporativa y el clima laboral.

En el apartado 8, establecemos una polaridad controvertida e inquietante respecto al contexto de la ética en el mundo de la empresa. De un lado, las ventajas estratégicas de perseguir un comportamiento ético al conseguir una ventaja competitiva sostenible que, por lo tanto, puede contribuir a mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado. Y por otra parte, el riesgo de desvirtuación de la ética, mediante su abuso y perversión, utilizándola como un elemento meramente cosmético. En el apartado 9, tratamos acerca de la Responsabilidad Social Corporativa, analizando someramente su naturaleza conceptual e introduciendo la temática de los códigos éticos como instrumentos de aquella.

En el capítulo 2, entramos de lleno en el eje en torno al cual gira la parte conceptual de nuestro estudio: los códigos éticos en las organizaciones. En el apartado 1, tratamos acerca de la institucionalización de la ética en las organizaciones, es decir de la implementación de políticas formales de ética como medios de acción diseñados con el propósito de influir directamente sobre la dimensión ética del comportamiento en la empresa; la integración de la ética en la toma de decisiones diaria y en las prácticas de trabajo de todos los empleados de una organización.

En el apartado 2, tratamos de una de las formas de institucionalización de la ética en la empresa: los documentos formales de ética, grupo genérico al que pertenecen los códigos éticos así como también los credos o declaraciones de principios y valores éticos y las declaraciones de la misión o de la visión de la organización con contenidos explícitos de ética. En el apartado 3, entramos en los aspectos conceptuales de lo que es un código ético mediante una revisión exhaustiva de la literatura, donde analizamos las

diferentes denominaciones que recibe el mismo fenómeno según los diversos autores, identificamos sus rasgos idiosincráticos y acuñamos una definición propia.

En el apartado 4, tratamos de una cuestión de la íntima relación que existe entre la Ética y el Derecho, la delimitación de sus ámbitos y el concepto de autorregulación que se encuentra en ese territorio de frontera. En los apartados 5 y 6 ofrecemos respectivamente una exposición acerca de los antecedentes históricos de los códigos éticos de empresa así como diferentes taxonomías encontradas según diversos autores.

En los apartados 7, 8, 9 y 10, enfocamos el trabajo hacia los aspectos de implementación de los códigos éticos en las organizaciones. En el apartado 7, tratamos acerca de los aspectos teleológicos de la implementación, de cuáles son los objetivos que se persiguen con la introducción de los mismos en el ámbito empresarial. En el apartado 8 analizamos el contenido más frecuente de los códigos éticos: sus rasgos lingüísticos, y los valores morales subyacentes. En el apartado 9 analizamos la incidencia de las variaciones geoculturales en los códigos y en el apartado 10 examinamos cuestiones pedagógicas que subyacen en la implementación de aquellos. Partiendo de las teorías de Habermas acerca de la identidad personal como producto de la socialización del propio individuo, se revisa la teoría del desarrollo moral de Kohlberg como punto de partida del posterior análisis de la eficacia de los códigos éticos en la empresa. Finalmente, en este apartado se hace mención a las características que, según algunos autores, ha de poseer un código ético para considerar que puede tener valor formativo.

En el apartado 11 tratamos el que es la cuestión central de nuestro estudio: la eficacia de la introducción de los códigos éticos en el ámbito organizativo como medio de potenciación de la ética en el mismo. Para ello analizamos cuestiones capitales como su credibilidad, su fundamentación ética y su modo de aplicación y seguimiento así como una exhaustiva revisión de estudios empíricos en la literatura científica.

En el capítulo 3, pasamos a analizar y describir las características principales del sector económico que hemos escogido para llevar a cabo nuestro trabajo de investigación empírico: el de las organizaciones no gubernamentales.

En el apartado 2, describimos el concepto de Tercer Sector y su delimitación, al ser el sector al que pertenecen las oenegés. En el apartado 3 definimos lo que se entiende por organización no gubernamental y en los apartados 4 y 5 describimos los antecedentes históricos del sector y las teorías que explican su existencia. En los apartados 6 y 7 analizamos a las oenegés bajo la doble mirada como entidades empresariales y como agentes de transformación social, así como detallamos las razones en las que fundamentan su legitimación social. En el apartado 8, tratamos acerca de la gestión económico-financiera de ese tipo de entidades.

En el apartado 9, hablamos de la especial necesidad de transparencia y rendición de cuentas en el tipo de entidades tratado y en el apartado 10 tratamos acerca de las iniciativas de autorregulación, destacando los códigos éticos y los sistemas de certificación de buenas prácticas como aquellas que muestran mayor incidencia en su adopción.

Finalmente, poniendo cierre al marco conceptual de nuestro estudio, realizamos una síntesis de nuestra investigación teórica, estableciendo unas reflexiones que resumen cual es, según nuestro alcance y enfoque interpretativo, el estado teórico de la cuestión.

CAPÍTULO 1. ÉTICA Y EMPRESA

1.- Ética y moral

A pesar de que los términos ética y moral configuran una identidad desde el punto de vista del lenguaje común, a efectos conceptuales existe una diferencia importante entre ellos. De hecho, cuando hablamos de ética estamos hablando a su vez de filosofía moral (Brugger, 1948; Guillén, 2006; Lozano-Aguilar, 2004). La etimología del término *ética* proviene del griego *êthos* (Cortina, 1994)⁴ que significa carácter, modo de ser (María Moliner, 2008) o bien “conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad” (DRAE)⁵. Por *ética* se entiende el “conjunto de principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas” (María Moliner, 2008)⁶, haciendo referencia a “aquello que es propio de sí y remite a las maneras de comportarse, juzgadas convenientes en situaciones dadas” (Le Mouël, 1992: 85).

El término moral y su derivado moralidad provienen, a su vez, de las palabras latinas *mores*, *moralis*, y designan las costumbres, los usos (Le Mouël, 1992: 85). Brugger (1948) manifiesta, no obstante, que las reglas de la costumbre se agregan a las leyes de la moralidad, las cuales o bien aplican preceptos de éstas a determinadas situaciones actuales, o lo que es más frecuente, prescriben ciertas acciones dentro de un grupo social, sin que se imponga una necesidad que obligue rigurosamente (Brugger, 1948:

⁴ Sin embargo, en puridad, *ethos* y *ética* parecen responder más bien a diferentes significados, de forma que se puede hablar *v.gr.* de las cualidades éticas que acompañan al *ethos* profesional (Rodríguez-Sedano y Aguilera, 2006). Para mayor detalle acerca de esta cuestión se puede consultar a Aranguren (1990: 22).

⁵ En las ediciones 21ª y 22ª de 1992 y 2001 respectivamente no figuraba el término *ethos*. En el avance electrónico de la versión 23ª figura el vocablo pero bajo la grafía *etos*. Disponible en www.rae.es, consultado el 31/1/2011.

376). Por lo general, ambos términos, ética y moral, son utilizados indistintamente, aunque cierta tradición tiende a reservar el término latino *moral* para el análisis de los fenómenos morales concretos, y el de origen griego *ética*, para el problema del fundamento de toda moral y para el estudio de los conceptos fundamentales (Le Mouël, 1992). La ética “es la ciencia y la moral es el objeto de estudio de la ciencia ética; la ética explica, la moral prescribe” (Rodríguez-Córdoba, 2005: 26).

Foucault (1984a) define la ética como la elaboración de una forma de relación del individuo consigo mismo que le permite constituirse en sujeto de una conducta moral. La ética, no se define en relación con una ley o con un concepto universal, lo que sí sucede en el caso de la moral. El sujeto moral debe ajustarse a una ley preexistente, mientras que el sujeto ético se constituye sólo por su relación con la ley a la que se adhiere. Así pues, la moral remite a la ley y a la organización social en la que el sujeto se desenvuelve, mientras que la ética es asunto entre cada uno y los demás —lo que Foucault llama “práctica de sí”—, haciendo del sujeto un actor con plenas facultades. En la ética así definida, el libre albedrío del sujeto retoma sus derechos, incluidos los de desobedecer cualquier ley, reglamento u orden que fuera contrario a su ética. Foucault (1982) distingue entre una moral como código y una moral que tiende a una ética; en la moral como código no es importante la práctica de la subjetivación, mientras que en cambio, en la ética lo decisivo es la subjetivación. Para Camps (1993) no existe ética sin autonomía, sin la conciencia del sujeto moral de su capacidad para crear o aceptar libremente sus normas de conducta, sin perjuicio de que exigir ética es pedirle al individuo un uso de la libertad compatible con los intereses de la comunidad.

Para Le Mouël (1992), el confundir moral y ética, o derecho y ética, es un cómodo recurso para suprimir lisa y llanamente el libre albedrío del individuo. El sujeto ético no se somete a reglas simplemente porque esté obligado o por temor a una sanción, sino porque cree en ellas y está convencido de su valor y de su legitimidad. Y esta adhesión

⁶Según el DRAE en su avance electrónico de la versión 23^a *ética* es el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida.

subjetiva es lo que confiere a la ética toda su fuerza. La ética “no obliga y no pretende representar ninguna verdad absoluta sino que es una práctica autónoma y crítica que deja a la conciencia de cada cual la facultad de decidir por sí mismo, tanto sean sus elecciones morales como una posición carente de moral” (1992: 89). Cuando la moral dominante se vuelca en la eficacia, cuando el fin justifica los medios y cuando la moral se reduce a un “lo eficaz es justo” y se hacen sentir, en forma de escándalos, los primeros crujidos del sistema y las primeras interrogantes, es cuando surge la cuestión de la moral (Le Mouël, 1992). Para Hegel (1821), históricamente, la aparición de una reflexión moral esta ligada a las contradicciones y tensiones sociales y revela una crisis, un rompimiento de la sociedad. En este punto, Le Mouël habla acerca de la moral, aplicada al ámbito empresarial:

“El día en que por fin nuestros directivos comprendan que la adhesión [a una ley moral] sólo puede provenir de un sujeto libre y que la pretensión de ‘hacer adherir’ es en el mejor de los casos una ilusión y en el peor, una manipulación, entonces probablemente será posible hablar de ética. Mientras tanto ¡contentémonos con hablar de moral!. Hablar de moral, es decir, tomar conciencia de las contradicciones de nuestra sociedad en vez de querer eliminarlas, es comprender que en un periodo de profunda transformación de las relaciones sociales y económicas los individuos y grupos necesitan de puntos de referencia. De lo contrario todo es posible, sobre todo en las democracias, donde, para expresarnos como Platón, la elección se hace mas que engorrosa ante la extraordinaria variedad de existencias individuales y formas de vida; punto en el cual el problema de la moral se hace inseparable del problema del derecho” (Le Mouël, 1992: 91).

2.- Ética dialógica. La teoría de los stakeholders

Tal como describe Adam Smith en 1759, en su *Teoría de los sentimientos morales*, el ser humano se debate en la tensión dialéctica entre satisfacer el interés propio y sentir benevolencia y compasión hacia el prójimo. Esta concepción dual del ánimo humano (Giner, 2012), viene incardinada por dos condiciones fundamentales entre las cuales se desarrolla la existencia: el egoísmo personal, como mecanismo de conservación individual y la cooperación, a su vez como mecanismo de conservación de la especie

humana; la confrontación y la convivencia. El equilibrio de estos dos aspectos es complejo.

Baurmann (1996) manifiesta que las fuerzas cooperativas del mercado resultan ser demasiado débiles como para poder garantizar un comportamiento moral confiable. La compleja red de relaciones recíprocas de intercambio y dependencias personales en una sociedad de mercado no es lo suficientemente densa como para hacer coincidir siempre el comportamiento cooperativo con los propios intereses de los participantes. Por el contrario, intervienen incentivos destructivos que inevitablemente motivan a las personas autointeresadas para un comportamiento asocial y no cooperativo. En términos de la teoría de juegos, Cortina (1997a) manifiesta que el juego empresarial no debe ser de *suma cero*, sino de *suma no-cero*; en él deben salir ganando todos sus jugadores, es decir, todos los *stakeholders* y no sólo los accionistas. Esto es debido a que, tal como muestra el *dilema del prisionero*, la cooperación es más beneficiosa que el conflicto, siendo una cooperación justa la más beneficiosa (Cortina, 1997a). Por otra parte, el coste de la negociación, por elevado que sea, es inferior al del conflicto (Cortina, 1994).

El *dilema de prisionero* ilustra los beneficios de la cooperación. Se trata de un problema fundamental de la *teoría de juegos* que muestra que la cooperación mutua puede maximizar el valor de matriz de pagos, es decir el valor de las estrategias que constituyen las diferentes opciones de los jugadores. En ese caso nos encontraríamos ante un *juego de suma no-cero* o *suma no-nula*, donde la ganancia de un jugador no necesariamente se corresponde con la pérdida de otro. A corto plazo, pueden existir equilibrios derivados de la no cooperación, aunque no constituyen un óptimo de Pareto, por lo que es en el largo plazo (*dilema del prisionero iterado*), donde, la cooperación puede obtenerse como un resultado de equilibrio. En otras palabras, podríamos decir que el *dilema del prisionero* es la muestra de que la racionalidad individual hace fracasar un empeño colectivo que redundaría en beneficio de todos los participantes (López Pietsch, 1999)⁷ o bien que los objetivos de cada individuo, se alcanzan mejor si se sigue una estrategia cooperativa, respecto a la estricta estrategia individual.

⁷ Para profundizar en esta cuestión, se puede consultar Von Neumann y Morgenstern (1944), Nash (1950), Davis (1970), Axelrod (1984; 1997), Gauthier (1986), Poundstone, (1992), Rodríguez-López (1991) y García-López y Pérez-Forniés (2001).

La época en que vivimos es calificada a menudo como una época managerial, y nuestra sociedad constituye una sociedad de organizaciones, en un capitalismo gerencial, en la que la empresa constituye el paradigma principal y existe el afán de transformar las organizaciones en su conjunto en pos de lograr el sueño de una sociedad mejor (Cortina, 1994). Según Cortina (1994: 14), ello “suele hacerse intentando rehabilitar los sectores sociales oscurecidos en su capacidad moral por los diseñadores anteriores de sociedades mejores y sacando a la luz los valores cuyo olvido trajo la corrupción y la desmoralización”. Añade, que para eso es esencial una ética de la empresa, que proponga aquellos valores, antaño olvidados, que hoy vivenciamos como indispensables para construir una sociedad alta de moral. A menudo la empresa es considerada como un motor de renovación social, que presenta cualidades de las que carecen las viejas instituciones “anquilosadas por la burocracia, asfixiadas por el imperio de los mediocres, represoras de todo aquel que innova, de todo aquel que destaca” (1994: 15). Para Cortina, una empresa es éticamente impecable cuando persigue los objetivos por los que fue creada —la satisfacción de las necesidades humanas—, se caracteriza por la agilidad y la iniciativa, por el fomento de la cooperación, y no del conflicto como antaño, entre sus miembros, puesto que existe un interés común, por la solidaridad al alza, por el riesgo razonable y por la corresponsabilidad, dentro de un marco de justicia sin el que cualquier empresa puede ser calificada de inmoral.

Siguiendo la tradición kantiana, según Cortina (1994) un buen número de autores propone desde los años setenta reconocer que la razón humana es de carácter dialógico y que, en consecuencia, para decidir qué normas son morales es preciso hacerlo a través de un diálogo que se lleve a cabo entre todos los afectados por ellas y que se llegue a la convicción por parte de todos de que esas normas son correctas. Esta posición, que considera como interlocutores válidos a todos los seres dotados de competencia comunicativa, sin exclusión (Cortina, 2007b), recibe indistintamente los nombres de *ética dialógica*, *ética comunicativa* o *ética discursiva*. Su formulación es atribuida a Apel y Habermas y cuenta actualmente con defensores en un número de países importante (Cortina, 1994). Camps (2011), pese a reconocer las virtudes de la ética dialógica y del diálogo en igualdad de condiciones, considera que ninguna propuesta filosófica llega a explicar toda la realidad y manifiesta el descuido en la teoría habermasiana de la importancia de las condiciones externas del diálogo de honradez y

voluntad de entender al otro. Cortina (1994) reconoce, a su vez, ciertos límites en la ética del discurso tal como la formularon originariamente Apel y Habermas y aboga por una variante interpretativa, que ella denomina ética de la razón cordial. Ésta, según Lozano-Aguilar (2002a) pese a que parte de la ética del discurso de aquellos dos autores, se modula según las influencias de filósofos españoles como Ortega, Zubiri y Aranguren. Lozano-Aguilar manifiesta la bondad y adecuación de la propuesta de ética de la empresa como hermenéutica crítica propuesta por Cortina y su grupo de trabajo de la *Fundación ETNOR*.⁸ En relación con lo anterior, para García-Marzá (2003: 42) el objetivo es “sustituir la cultura del enfrentamiento que, hasta ahora ha predominado en la mayoría de nuestras⁹ empresas, por una cultura de la cooperación y el diálogo entre todos los grupos de intereses”.

La mundialización de la economía crea entre las empresas el crecimiento de su competitividad y por tanto, la necesidad de fidelizar a sus clientes a través de actuaciones sostenibles desde el punto de la credibilidad y la confianza. A ese respecto, desde un enfoque dialógico, en el *juego empresarial de suma-no cero*, debieran salir ganado todos los *stakeholders* y no solamente una parte de ellos, los accionistas. Respecto a la cooperación, el modelo cultural de la sociedad también influye ya que una de las causas principales de que países como Japón y Alemania tengan éxito en los mercados internacionales, es atribuible a que sus respectivas culturas son de consenso, en oposición a las culturas de enfrentamiento, propias por ejemplo, de los países anglosajones y de los países del sur de Europa (Lozano-Aguilar, 1997).

Actualmente las organizaciones están compuestas por una pluralidad de grupos de intereses de los que depende su credibilidad o legitimidad social. Bajo la concepción dialógica de la responsabilidad no hay ningún criterio moral más allá del diálogo y el acuerdo entre todas las partes (García-Marzá, 2004). De este modo, una institución es responsable cuando las decisiones, acciones y políticas que adopta, así como las consecuencias y efectos de las mismas respecto a los intereses en juego, pudieran ser

⁸ González-Esteban (2007: 206), habla de ética del discurso “renovada”, como base de la propuesta de ética económica y empresarial, que viene siendo desarrollada en los últimos veinte años en las Universidades de Valencia y Castelló (Jaume I).

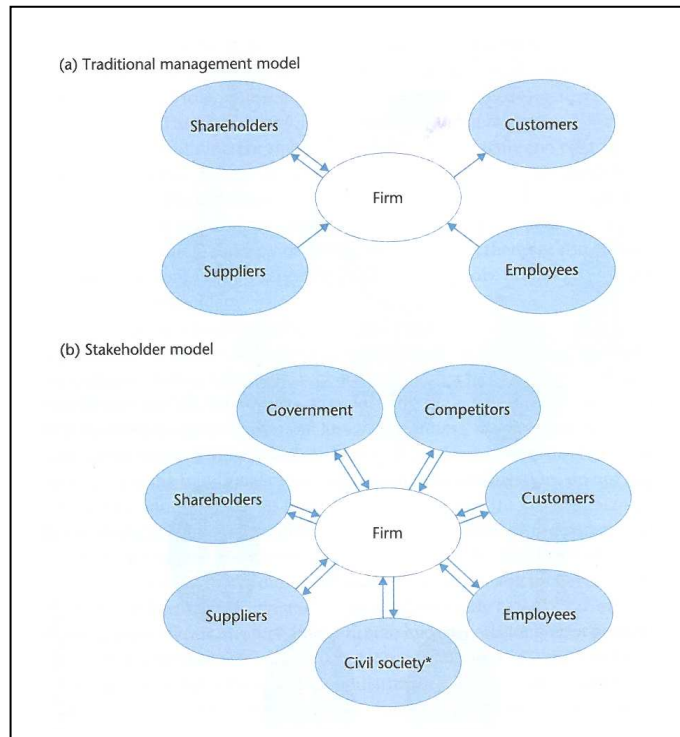
⁹ Se entiende que García-Marzá, al decir “nuestras” hace referencia a las empresas de nacionalidad española.

aceptadas por todos los implicados y/o afectados presentes y futuros en un diálogo abierto en condiciones simétricas de participación (Habermas, 1983: 116; Ulrich, 1987: 91). El concepto de *stakeholders*¹⁰ empresariales se refiere a todos los grupos de interés afectados por las decisiones y las políticas de la empresa. La relación fónica con el término *stockholder* (tenedor o depositario de acciones, accionista) revela que los apostantes e interesados en que la empresa vaya bien, no son sólo los accionistas, sino también los clientes, trabajadores, proveedores, los competidores, las comunidades locales en que la empresa se haya emplazada, y en definitiva, la sociedad en su conjunto (ver figura 1). De este modo se pasa de un modelo de *management* tradicional configurado por los cuatro grupos de interés principales a otro modelo ampliado con un total de siete *stakeholders*. A pesar de que el uso del término *stakeholders* en los negocios data de la década de los años sesenta, fue Freeman (1984: 25) quien realizó la aproximación teórica y definió el modelo, entendiendo como grupos de interés a “todos aquellos grupos que pueden ser afectados por el alcance de los objetivos de la empresa”¹¹. La teoría de los *stakeholders* implica un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión plural de la empresa: la empresa no es asunto único de quien detenta la propiedad del capital, ni de propietarios y trabajadores, sino que debe ser entendida desde una pluralidad de agentes que intervienen en ella, y por tanto la hacen posible. Las relaciones entre los agentes pueden ser entendidas no sólo desde la perspectiva del contrato jurídico o del contrato social, sino del contrato moral (González-Esteban, 2007).

¹⁰ Nosotros optamos por la traducción de *stakeholders* como “grupos de interés”; existen también otras traducciones análogas, como por ejemplo “partes interesadas”, cfr. *Fundación Entorno*, el *IESE* y *PriceWaterhouseCoopers* (2002: 4) o *participes* (Lafuente *et al.*, 2003). El concepto de *stakeholder* fue acuñado a tenor de su uso en un memorándum interno del *Stanford Research Institute* (Lozano-Soler, 1999) y su traducción al castellano haría referencia al interés en alguna opción determinada, en este caso, en una compañía. Algunos autores hacen alusión al término *apuesta*, en el sentido de *stakeholder* como “tenedor de una apuesta”, sin embargo nosotros nos decantamos por la acepción anterior, tal y como por otra parte, consta en *Harper Collins* (1994). Asimismo, en el mismo sentido expresado González-Esteban, también habla de “darles a las personas un interés (*stake*)” (González-Esteban, 2007: 219).

¹¹ Freeman fue el primer autor que introdujo el término *stakeholders* en el lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. El concepto de *stakeholders* ha variado ligeramente por parte de Freeman a lo largo del tiempo y de su obra, aunque se mantiene estable en su esencia (Escudero, 2009). Cabe decir que Freeman sigue defendiendo el uso del enfoque de los *stakeholders* como metodología de gestión exclusivamente estratégica y, en ningún caso normativa (González-Esteban, 2007).

Figura 1. Teoría de los *stakeholders*



Fuente: Crane y Matten (2007: 59)

Para Argandoña (1998), la teoría de los *stakeholders*, desde un punto de vista ético, es más atractiva debido a sus implicaciones que la teoría de la *maximización de beneficios* como única responsabilidad social de la empresa defendida por Friedman (1970), sin perjuicio de considerar que la primera carece de fundamentos sólidos, tanto filosóficos, como sociológicos y económicos que la hagan aceptable para diversas escuelas del pensamiento ético tradicionales. Añade Argandoña (1998), a diferencia de García-Marzá (2004), que la teoría del bien común, ofrece una base suficiente para poder desarrollar la teoría de los *stakeholders* y que el concepto de *bien* parece ser un fundamento más apropiado para una teoría ética que el concepto de interés. Hasta hace tiempos relativamente recientes en los países de ámbito anglosajón, la ley obligaba a dirigir las empresas con el fin último exclusivo de crear valor para los accionistas, a diferencia de los países de la Europa continental o Japón. Sin embargo, en los últimos veinte años se han producido importantes cambios en las leyes de muchos de esos

países, pudiendo tomar decisiones teniendo en cuenta los efectos de las diversas alternativas en diferentes *stakeholders*.

Cuesta y Valor (2003) creen que un comportamiento responsable de la empresa implicaría desde el punto de vista económico crear valor para los siguientes grupos de interés:

—para el accionista o propietario garantizando un uso adecuado de su capital y garantizando el cumplimiento de sus intereses de todo tipo.

—para el cliente, atendiendo a sus demandas ofreciendo precios competitivos y bienes y servicios de calidad (atención de quejas, consultas, sugerencias, etc.).

—para los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios y sin abusar del poder de mercado¹².

—para los empleados, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.

La delimitación de grupos de interés de la empresa muestra una mayor comprehensividad en Sekhar (2008), quien revisando a Freeman (1984), Greenley y Foxall (1996) y Polonsky (1996), incluye como grupos habituales a clientes, empleados, gobierno, propietarios/accionistas, proveedores, alta dirección, competidores y grupos de interés especiales. Sin embargo, la teoría de los *stakeholders* en toda su extensión y potencial trasciende el ámbito estrictamente económico y empresarial. Siguiendo a González-Esteban (2007), pese a que ha sido utilizada como metodología adecuada para el desarrollo de la ética de la empresa, al estar la organización inscrita dentro de unos sistemas políticos, sociales y culturales, además de económicos, no es realmente posible en última instancia aislar este último aspecto de los anteriores. La empresa actúa e interactúa dentro de sistemas sociales, político-administrativos y económicos que

¹² El concepto de los *stakeholders* incluye también a los proveedores. En la relación entre compradores y suministradores encontramos dos tipos de modalidades: adversarial y obligacional (Morris e Imrie, 1993). La primera consiste en presionar a los proveedores para intentar obtener el máximo provecho, la segunda trata de establecer un ámbito de colaboración con aquellos que produzca resultados positivos para ambas partes. Una política de relación con proveedores basada sólo en criterios económicos, sin otro tipo de consideraciones, derivará en un irreparable oportunismo. Una mejora en la calidad ética en el trato, generando confianza, mejorando la comunicación y estableciendo relaciones de largo plazo con valor

imponen límites a la actuación de aquella, pero que a su vez, también se ven modificados por las políticas, estrategias y valores de la empresa. En este sentido es inviable pedirle a una empresa que desarrolle una política de igualdad de oportunidades allí donde los sistemas sociales y culturales imponen en el sistema económico y sus instituciones la ley de desigualdad. Esto lleva inevitablemente como ulterior consecuencia a una revisión de los sistemas sociales, económicos y político-administrativos, desde una perspectiva ético-normativa.

Mediante el término *stakeholding* se hace referencia a un proceso de revisión y construcción, intermedio o mediador entre el individualismo y el colectivismo, entre el liberalismo y el socialismo, que no es exclusivo de la institución empresarial sino multidimensional, ya que abarca todas las dimensiones de la ciudadanía: política, social y económica. González-Esteban (2007) hace referencia a las que considera principales propuestas de revisión del concepto, realizadas en EE.UU. (Ackerman y Alstott, 1999) y en Gran Bretaña (Hutton, 1995; Kelly *et al.*, 1997), todas ellas de sumo interés socio-político y económico. La dimensión política contiene la dimensión económica aunque esta a su vez modifica a la primera, por lo que el concepto de *stakeholding* se presenta también como un concepto político y no exclusivamente empresarial. La propuesta estadounidense apunta a un desarrollo de la sociedad de *stakeholding* a través de la dimensión económica, entendiendo que desde ésta se producirán cambios en el ámbito social y político, mientras que en Gran Bretaña, más allá de la conceptualización, y constituyendo una propuesta políticamente más ambiciosa, las ideas han calado ya demostradamente en el lenguaje y las políticas del laborismo inglés. Hutton (1995) argumenta que *stakeholding* es el concepto de organización adecuado para la izquierda contemporánea porque ofrece una interpretación radicalmente distinta de cómo una economía capitalista debe funcionar. Para el autor, el concepto debe ser integrativo, amparando cuestiones tales como, entre otras, la propiedad y el control de las empresas, las relaciones en el trabajo, la educación y la formación, el bienestar, la política macroeconómica y un cambio constitucional, es decir aquellas cuestiones fundamentales desde un prisma de ciudadanía.

añadido conjunto, redundando en mayor competitividad y una mayor creación de riqueza (Durán y Sánchez,

Para González-Esteban (2007) el Estado debería fundamentalmente proporcionar y mantener un marco social, político y económico que permitiera a los individuos la oportunidad de tener éxito en sus empresas, así como de empoderar o capacitar a los individuos para que sean capaces de llevar adelante sus proyectos. En este sentido, el Estado debería crear una situación de largo plazo a través de la estabilidad, intentando atenuar los vaivenes del entorno económico, como por ejemplo, intentando mantener una tasa baja de inflación; invertir en capacidades formativas facilitando la mejor educación posible; modernizar el estado de bienestar¹³ y ayudar a las empresas, por medio de infraestructuras y políticas específicas de regulación. El planteamiento del *social stakeholding* es que más allá de los aspectos estrictamente económicos, cada persona como miembro de una sociedad, como consumidor y como ciudadano posee unos intereses que es preciso identificar y definir y que ha de mantener a lo largo de su vida social. Este planteamiento omnicompreensivo, podría dar lugar a la generación de un *ethos* de responsabilidad, independencia y participación en los asuntos sociales de los que han carecido las sociedades con estados de bienestar fuertes, especialmente en Europa. De este modo, los objetivos generales de una sociedad de *stakeholding* deberían ser el abordar los fallos de mercado, tratar la injusticia distributiva y aumentar los incentivos para la participación social. Para la autora, el pensamiento de *stakeholding* puede ser un eficaz instrumento filosófico para seguir avanzando “en el desarrollo de sistemas de pensamiento más justos y solidarios a nivel político, social y económico” (González-Esteban, 2007: 223).

La importancia de la empresa trasciende el ámbito económico e influye de una forma capital en el sistema sociopolítico, representando de forma agregada un papel institucional que incide en el devenir de un Estado o sociedad. En este sentido la *performance social*¹⁴ que ofrece la empresa es estructuralmente crucial en el propio eje vertebrador de la sociedad. Sin perjuicio de la respuesta que la empresa puede ofrecer a

1999).

¹³ Pese a la diversidad de formas tipográficas que reviste el término “estado de bienestar”, nosotros hemos adoptado el indicado por la RAE, escribiendo los dos vocablos en minúscula. Cabe citar, sin embargo que según consulta a la Fundación del Español Urgente (Fundéu BBVA) en fecha 15/9/2010, el ortotipógrafo Martínez Sousa considera que lo correcto ha de ser “Estado de bienestar”. Puede consultarse <http://www.fundeu.es/consultas-E-estado-de-bienestar-2368.html>.

¹⁴ El concepto de *performance social* puede medirse a través de la respuesta que la organización da a las necesidades de sus *stakeholders* (Saavedra, 2010).

las necesidades del resto de *stakeholders*, únicamente si tomamos en cuenta al grupo de los trabajadores, observamos que, por ejemplo, en España trabajan en organizaciones, esto es por cuenta ajena, una cifra cercana a los 16 millones de personas¹⁵. Esto significa que aproximadamente una tercera parte del total de ciudadanos del país son personas integradas en el seno de una organización, y convive por lo tanto a diario con la realidad empresarial, desarrollando su cotidianeidad en el seno de relaciones sociolaborales inherentes al fenómeno empresarial. De igual modo se podría citar la influencia directa de la organización empresarial en el medioambiente y en otros tantos y diversos ámbitos vinculados directamente con la ciudadanía.

Figura 2. Los stakeholders de la organización y sus intereses

Stakeholder	Tipo	Intereses
Socios y accionistas	Interno	-beneficio e incremento del valor de la empresa -rentabilidad y liquidez de las inversiones -transparencia de las operaciones y proyectos -participación y control de la gestión
Directivos		-poder de decisión y control: capacidad de gestión -influencia, prestigio e ingresos -desarrollo de las ideas y capacidades propias -maximizar el valor de la empresa
Trabajadores		-salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene y salud laboral -seguridad en el puesto de trabajo -promoción profesional y humana -capacidad de interlocución: participación
Clientes	Externo	-calidad y justa relación calidad-precio -información clara y veraz sobre los productos y servicios -garantía de la integridad, seguridad y salud de los consumidores, usuarios y clientes -servicio posventa
Proveedores		-aceptación de los principios de libre mercado -capacidad de pago -información clara de las posibilidades comerciales -respeto de las marcas y de la propiedad industrial
Competidores		-respeto a las reglas de la libre competencia -reciprocidad de las relaciones -cumplimiento de los compromisos -cooperación en las diferentes políticas empresariales
		-legales: obligaciones fiscales, cumplimiento de la

¹⁵ En 2009 el número de ocupados/as en España alcanzaba casi los 19 millones de personas en media anual, con un 59,9 % de tasa de actividad de la población de 16 y más años. El 83,0% de las personas ocupadas eran asalariados, el 16,9% trabajadores por cuenta propia y el 0,1% se consideraba en otra situación. Según la *Encuesta de Población Activa (EPA)*, en 2009 el número de personas activas, esto es, ocupadas y paradas se situaba en algo más de 23 millones de personas. Fuente: INE-Instituto Nacional de Estadística, *Boletín mensual de estadística*, septiembre 2010.

<p>Comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • entorno • estado • sociedad en general 	<p>legislación vigente</p> <p>-sociales: contribución positiva al desarrollo económico y al empleo. Colaboración activa con las instituciones sociales, culturales y científicas</p> <p>-respeto por los valores morales, tradicionales y religiosos</p> <p>-medioambientales: cuidado, respeto y mejora del medioambiente</p>
--	--

Fuente: Cortina (1994: 134)

3.- La *business ethics* o ética de los negocios como disciplina de conocimiento

El término negocio proviene etimológicamente de *negotium*, palabra compuesta a su vez por los vocablos latinos *nec* y *otium*, es decir, lo opuesto a aquello que es ocio, ocioso. En la época romana, el ocio, definía a aquello que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa o contraprestación; entonces la palabra negocio se utilizaba para designar aquello que se hacía por motivos pecuniarios. Históricamente, el concepto surge con el comercio, con la transacción y el intercambio. Aristóteles, ya en el siglo IV a. de J.C., distingue entre dos categorías distintas: la economía, el comercio doméstico, necesario y esencial para la vida y el funcionamiento de la sociedad, y, en oposición, la crematística, entendida como el comercio para el lucro, con unas connotaciones morales negativas (Durán-Pich, 2005)¹⁶.

Según Dognin (1978), Aristóteles califica de inmoral el comercio como especulación o acumulación de riqueza. Más tarde, en el siglo XIII, Santo Tomás de Aquino coincide con Aristóteles, pero matiza el concepto de crematística y el juicio que formula acerca de la ganancia comercial. Admite su legitimidad si el fin último de la actividad que la produce es la utilidad pública y la satisfacción de las necesidades, es decir, acepta la acumulación si luego ese capital es destinado a fines virtuosos como la caridad. Marx, en su obra *El Capital*, retoma el concepto, considerando reprobable esa forma de intercambio, porque en última instancia el objetivo es el incremento indefinido del dinero, como fin en sí mismo. Sin embargo, la reprobación de Marx difiere

¹⁶ El vocablo economía proviene del lat. *oeconomīa*, y éste del gr. *οἰκονομία*, mientras que crematística proviene del gr. *χρηματιστικός*

profundamente de la de Aristóteles, ya que éste la reprueba en cuanto moralista, mientras que aquél rehúsa apelar a cualquier tipo de moral (Dognin, 1978). De este modo, Marx piensa que “la confusión de ambas formas [*economía y crematística*] [...] lleva a algunos autores a la creencia de que el fin único de la economía es la conservación y el incremento del dinero hasta el infinito” (Dognin, 1978, en cita a Marx, 1867, Lib.I, p.160, nota 6).

La valoración moral del comercio como medio de enriquecimiento ilícito no es inhabitual en la historia. En el único acto de violencia que el Evangelio presenta en el comportamiento de Jesús de Nazaret, éste expulsa con gran ira a los mercaderes del templo (Jn II, 13-22). En el Japón, hasta el siglo XIX, a los comerciantes, junto a los agricultores y artesanos se les asignaba el último peldaño de la escala del prestigio, pese a que ese grupo social asumiría el papel protagónico en el gran salto adelante que siguió en Japón a la Restauración Meiji (Whitehill, 1991). El filósofo Schopenhauer los denominaba despectivamente mercachifles y hablaba de sus despreciables formas de bienestar (Nogués, 2003).

Mediante el concepto de ética empresarial, ética de la empresa, ética de los negocios, ética corporativa o tomando su nombre del inglés *business ethics*, vamos a referirnos a aquella disciplina del conocimiento que trata del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. Velásquez (2006: 12) entiende por ética de los negocios “el estudio de los estándares morales y de cómo éstos se aplican a los sistemas y las organizaciones sociales, mediante los que a su vez, las sociedades modernas producen y distribuyen bienes y servicios, y de cómo se aplican a los comportamientos de las personas que trabajan dentro de esas organizaciones”.

Para algunos autores como Drucker (1982) o Le Mouël (1992), el hablar de ética de los negocios o *business ethics* es entrar en el territorio de la contradicción, mientras que para otros como Cortina (1994), se trata de una ética aplicada a un campo concreto de la actividad humana. Para Le Mouël (1992), el pretender hablar de ética de los negocios es introducir un contrasentido en la noción de ética, yuxtaponer dos términos que no

combinan adecuadamente. El autor duda de que se pueda “moralizar el *business*” (1992: 93) siendo únicamente la legislación la que puede apartar a la empresa del camino más corto hacia la ganancia. Reconoce que pueden existir directivos con escrúpulos a quienes les importe respetar cierto número de principios morales pero que, sin embargo, esta cuestión pertenece al ámbito de las elecciones individuales. Añade el autor, que hablar de ética de los negocios y de valores, cuando asistimos a una carrera desenfrenada por la ganancia, nos lleva naturalmente a preguntarnos cuál es el valor central de la empresa en la actualidad. Considerar que “es la empresa la que tiene que resolver todas estas contradicciones es pedir indudablemente demasiado, y uno no puede por menos que preguntarse sobre el vacío político que esta demanda genera” (1992: 109).

La postura de Drucker (1982) es antagónica a la de Weber (1967), quien manifiesta que el político no puede asumir la misma ética que el ciudadano de a pie, pudiendo el primero estar legitimado para incumplir la moral de convicción, en los casos que el logro del bien común lo justifique. Esta asimetría en el rasero que ha de medir los comportamientos políticos respecto a los del ciudadano normal, a nuestro entender es cuestión sumamente delicada, ya que eventualmente el establecimiento de éticas paralelas puede constituir una legitimación de acciones incluso de tipo criminal por parte de los poderes públicos. Esta percepción del concepto de la ética, enlaza con la postura consecuencialista o utilitarista de la ética que considera que una acción es buena si produce un aumento global del bienestar de aquellos a quienes la acción afecta, igual o mayor que el que puede producir cualquier acción alternativa y es mala en caso contrario. No obstante, la postura utilitarista, en nuestra opinión, es una postura de defensa a ultranza de la mayoría, con la consiguiente despreocupación por las situaciones individuales o las minorías, con un razonamiento de tipo cuantitativo, basado en el número de personas favorecidas por la acción más que en aspectos cualitativos, fundamentales desde un punto de vista ético como son la bondad o la justicia intrínseca de la acción en sí misma.

Según Drucker (1982), para un moralista de la tradición occidental, la ética empresarial carece de sentido. Opina que históricamente se ha discrepado del fundamento de la

moral, y otros hechos, pero que desde el *Antiguo Testamento* hasta la actualidad hay acuerdo entre las autoridades de la tradición occidental en el comportamiento individual, es decir que los principios éticos se apliquen siempre independientemente del sujeto, considerando oportuno que sólo exista un código moral, sin perjuicio de la existencia de ciertos elementos idiosincráticos a tener en cuenta¹⁷.

Drucker (1982) discrepa de la ética empresarial, contemplada desde la corriente principal de la ética tradicional, ya que la misma trata de afirmar que determinadas acciones que no son inmorales ni ilegales cuando son realizadas por personas corrientes, pasan a serlo cuando tienen lugar en el curso de un negocio o de la actuación de una empresa, como por ejemplo en el caso de la extorsión. Añade que la llamada ética empresarial, es una casuística, siendo ya propuesta por Calvino, en el que constituyó, según él, el primer intento de reflexionar sobre la responsabilidad social. Drucker vaticinó un fracaso de la ética empresarial como planteamiento ético y expresó la creencia de que la responsabilidad que tienen las empresas, justamente porque tienen influencia social, debe determinar su ética y ése es un imperativo no ético sino político. En su opinión la ética empresarial es una ética particularista, es decir un concepto de ética, según el cual determinados grupos o individuos pueden ostentar responsabilidades diferentes de las que rigen para los demás e intenta explicar la popularidad de la ética empresarial, más bien desde la frivolidad de una moda que desde constituir una verdadera filosofía o moral.

A este respecto, Santos (2000) coincide con Drucker (1982) en que la ética empresarial constituye una fragmentación, tras la que se oculta una visión reduccionista de los elementos que integran la acción humana y la consiguiente negación de una ética válida para todos los hombres. Añade que la proliferación de éticas adjetivadas a la que estamos asistiendo en nuestros días, no contribuye a la urgente y necesaria recuperación de la ética capaz de iluminar y responder a los múltiples problemas morales que la

¹⁷ Un ejemplo de universalización de la ética es el caso de la conocida *regla de oro*, según la cual hemos de trascender a nuestros intereses personales y no hacer a los demás lo que tampoco quisiéramos que ellos hicieran con nosotros. Respecto a esta regla ética, existe una total simetría universal según las distintas culturas: Judaísmo (Talmud, Shabbat 31^a), Cristianismo (Biblia, Mateo 7,12), Islam (Cuarenta Hadices de an-Nawawi, 13), Confucianismo (Mencio VII.A4 y Analectos 15,23), Hinduismo (Mahabharata, Anusasana Parva 113.8) y Budismo (Sutta Nipata 705).

sociedad moderna plantea en los diversos sectores de la actividad humana, entre los que desempeña un factor de decisiva importancia el sector de la actividad empresarial. Sin embargo, en el polo opuesto, Cortina (1994) afirma que la ética de la empresa es una parte de la ética aplicada y que la aplicación de la ética no puede consistir únicamente en el hecho de adoptar unos principios generales y aplicarlos a todos los campos, sin tomar en cuenta la especificidad de cada uno de ellos. Es preciso averiguar los bienes internos que cada actividad debe proporcionar a la sociedad, qué metas debe perseguir y qué valores y hábitos es preciso incorporar para alcanzarlas.

Existen, por otro lado, planteamientos con enfoques de tipo trascendente como el de Pérez-López (1993, 1998) quien aduce que probablemente lo que falta es un mayor desarrollo formal de la ética para los hombres de empresa. El autor aboga por una especie de ascética del comportamiento empresarial, es decir, una ascética que ayude al hombre de empresa a entender verdaderamente la razón de los sacrificios que ha de realizar cuando subordina lo económico a lo ético; una ascética que le permita ver con claridad que para ser un directivo eficaz es preciso esforzarse seriamente en mejorar la calidad ética personal. Para el autor, “es el ‘objetivismo’ que reduce las relaciones humanas a sus consecuencias observables el que está impidiendo un enfoque metodológico riguroso del valor ascético de las acciones humanas” (Pérez-López, 1993: 183).

La ética de los negocios está comúnmente dividida en dos partes: una ética normativa, que intenta ofrecer una guía a los individuos de cómo deben comportarse y por otra parte, una ética descriptiva o empírica, preocupada sobretudo por la explicación y predicción del comportamiento real de los individuos en el entorno empresarial (Weaver y Treviño, 1994; O’Fallon y Butterfield, 2005; Velásquez, 2006). La ética normativa está basada epistemológicamente en la filosofía moral y la teología, mientras que la ética descriptiva, se basa en el pragmatismo del *management* y, en general, de los negocios (O’Fallon y Butterfield, 2005).

La ética, para autores como Desiato (2001: 68) no es algo “con lo cual la economía tropieza, sino que es constitutiva a la economía”, de forma que “no existe una actividad

económica que no se encuentre siempre y desde ya imbricada en lo ético”. Sin perjuicio de ello, existe un momento crucial en la historia económica: la escisión de la economía como disciplina separada de la filosofía moral. Según la historiografía del pensamiento económico, ese momento se produjo con la aparición de la obra de Adam Smith quien ejerció once años, desde 1752 a 1763, como catedrático de filosofía moral en la Universidad de Glasgow (Rae, 1895). Smith publicó en 1759 su obra *Teoría de los sentimientos morales*¹⁸, un verdadero tratado acerca de los aspectos psicológicos de la vida social y en consecuencia, de sentimientos pensamientos y tendencias naturales de la sociabilidad. Sin embargo, este autor clásico es más conocido universalmente por su obra *La riqueza de las naciones*¹⁹, donde aborda aspectos económicos de la vida social y donde las dimensiones psicológica o moral están aparentemente ausentes (Brown, 1994).

A tenor de esa dualidad, entre ética y economía, algunos autores abogan por no considerarla disyuntiva o intrínsecamente excluyente sino que, por el contrario, resulta abordable desde el prisma de la complementariedad, proponiendo un adecuado replanteamiento integrador de la obra de Smith (Pena y Sánchez, 2007)²⁰ como eje sobre el que tratar la aparente contradicción entre moral y economía, en definitiva, entre moral y mercado. En opinión de estos autores existe un mecanismo retroalimentador entre ambos conceptos, de modo que el sistema económico condiciona la moral, y a su vez, la moral es determinante del sistema económico.

En este sentido, encontramos posturas como la de Amartya Sen, Premio Nobel de Economía en 1998, quien habla de aparente contradicción entre las dos obras centrales de Smith, habiendo alimentado esa contradicción un debate recurrente tanto en el

¹⁸ Smith, A. (1759): *The theory of moral sentiments*, Londres y Edimburgh, traducción y estudio preliminar de Rodríguez-Braun, *La teoría de los sentimientos morales*, Madrid, Alianza, 1ª ed., 1997. Cabe citar, según el traductor en su estudio preliminar, que el volumen constituye la primera versión española completa de la obra en dos siglos y medio desde su publicación original, lo cual es significativo ya que no ha sido precisamente el mismo caso de *La riqueza de las naciones*.

¹⁹ Smith, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres, traducido como *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México, Fondo de Cultura Económica, 1992, 7ª ed. Algunas traducciones, debido a su longitud, omiten el nombre completo original, y optan por una denominación reducida, como es el caso de la traducción y estudio preliminar de Rodríguez-Braun, *La riqueza de las naciones*, Madrid, Alianza, 2001.

²⁰ Pena y Sánchez hacen alusión a esta dualidad como “el problema de Smith”.

ámbito de la ciencia económica como en la historia del pensamiento económico. Sen (1987: 45) manifiesta:

“El catedrático de filosofía moral y el economista pionero [Smith], no llevó, en realidad, una vida de una esquizofrenia espectacular. De hecho, en la economía moderna, es precisamente la reducción de la amplia visión *smithiana* de los seres humanos lo que pueda considerarse como una de las mayores deficiencias de la teoría económica contemporánea. Este empobrecimiento se encuentra íntimamente relacionado con el distanciamiento de la economía y de la ética.”

De la misma forma, Rodríguez-Braun (2001) concuerda en que la modernidad del relativismo moral está tan equivocada como quienes piensan que la economía y la moral están necesariamente desvinculadas y que no cabe atribuir tal deficiencia a Adam Smith, lo cual es también compartido por Cortina (2007), quien manifiesta que ya Aristóteles o Smith ligaron economía y ética. Asimismo, Rodríguez-Braun (1997: 37) manifiesta que quien se acerque, a *La teoría de los sentimientos morales* “hallará un complemento a *La riqueza de las naciones*, un fino retrato de la psicología humana y un excelente manual de moral práctica y secular, plagado de sugerencias para acometer digna y hasta felizmente la magnífica y misteriosa empresa de vivir”. Para Baurmann (1996), Smith era ya mucho más escéptico que sus antecesores²¹ con respecto a las consecuencias políticas y morales del comportamiento autointeresado, ya que para éste las ventajas del afán autointeresado se daban sólo en el sector económico y aun aquí sostenía que este afán tenía que ser “sofrenado por sentimiento morales” (1996: 23). Según el autor, con esta limitación, Smith “creó las bases de la economía como ciencia

²¹ Baurmann (1996) se refiere a que en los siglos XVII y XVIII, principalmente en Escocia, Inglaterra y Francia, filósofos importantes, en tanto pioneros y precursores de la economía política moderna, esbozaron una visión optimista de un orden social secular en el cual individuos esclarecidos, con una aceptación pragmática de la terrenalidad del mundo, libres de indoctrinación ideológica, de paternalismos religiosos y de la opresión política, podrían perseguir sus objetivos e intereses personales. Los diversos aspectos de esta visión confluyeron plenamente, según Baurmann, sobre todo en la obra de David Hume. Esta corriente intelectual encontró su fin provisional con Adam Smith, quien daría a su idea fundamental una expresión clara con la célebre imagen de la mano invisible. Cabe decir que existen algunas teorías (Jevons, 1881; Rothbard, 1999) que atribuyen la semilla de la “mano invisible” e incluso la “cuna” de la economía política a Richard Cantillon, en su *Essai sur la nature du commerce en général* (1755). Cantillon fue el único autor citado por Smith en su obra *La Riqueza de las Naciones* (1776), pese a que no es del todo claro en la literatura cuál ha sido la influencia que Cantillon supo generar, a través de su *Essai*, en los pensadores escoceses (Ravier, 2009). Schumpeter (1954) discrepó de las teorías de Jevons sobre Cantillon y Hayek (1985) y manifestó que Cantillon no agregaba consideraciones éticas a su marco analítico.

independiente” (p.23). Sin embargo, a pesar de la complementariedad de ética y economía en la obra de Smith, el peso de una presunta amoralidad conceptual del mercado se encuentra presente en el mundo de los negocios:

“Porque creo que el mercado es amoral, como empresario quiero ser un competidor con éxito en esos mercados. Al mismo tiempo reconozco que soy también un ser humano y un miembro de la sociedad que debe preocuparse por las cuestiones morales. Pero si permito que las consideraciones morales influyan en mis decisiones de inversión, sería un pésimo competidor. Y en ningún caso influiría en los resultados, porque habrá alguien que ocupará mi lugar a un precio sólo escasamente diferente” (Soros y Madrick, 1999: 48).

Respecto al debate entre ética y economía, según García-Echevarría (2010), en la teoría ese debate constituye una base significativa en lo que conforma su metodología básica referente al positivismo y al normativismo que condicionan de manera muy significativa las diferentes etapas del pensamiento económico. En la praxis, y en particular en el neoclasicismo, lleva a una interpretación positivista que impulsa conceptos económicos lejanos de la realidad y de los comportamientos humanos, generando capacidad analítica, pero sin dar respuestas. Esta es, según el autor, la causa de la crítica a la microeconomía.

3.1.- Antecedentes contemporáneos de la ética de los negocios

Para hallar el origen central de la ética de la empresa como disciplina científica, deberíamos remontarnos, según Lozano-Aguilar (2004), a la década de los años setenta en los Estados Unidos, sin perjuicio de que el origen de la preocupación por las cuestiones éticas y morales de la economía, se remonte más atrás en el tiempo, distinguiendo así tradicionalmente tres periodos:

- Antes de 1960. Se remontaría a las discusiones teológicas que se desarrollaron durante los siglos XVI, XVII y XVIII en torno a cuestiones como el justo precio y la usura, destacando la valoración moral que realizó la Escuela de Salamanca, la cual supuso un importante avance sobre las teorías económicas de aquel momento.

□ De 1960 a 1970. Se incorporan las cuestiones sociales a la economía. La década de los sesenta es una época de agitación social y de cuestionamiento de las instituciones sociales. El aspecto ético aparece muy vinculado al Derecho y a las cuestiones jurídicas. Para Lozano-Aguilar, en esa década se produce una movilización creciente contra aquello que identifica la vida americana: símbolos elementales de ello son la contracultura y las movilizaciones contra la guerra del Vietnam, a la que también hay que añadir el mayo del 68 francés. A la vez, es un periodo en el que se cuestionan las actividades de las empresas en relación con las consecuencias sociales de sus actuaciones. En primer lugar las que hacen referencia a las consecuencias ecológicas del desarrollo industrial; y en segundo lugar las que hacen referencia a la potenciación del consumo como estilo de vida. La preocupación por las consecuencias sociales de las actuaciones empresariales llegó progresivamente a plantear lo que posteriormente se llamó “responsabilidad social de la empresa” (Lozano-Aguilar, 1997).

□ A partir de 1970. Es cuando realmente la *business ethics* aparece como disciplina autónoma y se produce su desarrollo. Para este surgimiento fueron pasos previos decisivos el desarrollo de la ética biomédica y la entrada en la temática de un significativo número de filósofos. La entrada de filósofos va ligada a la preocupación por discernir cuál es el estatus moral de las empresas. En este sentido son determinantes tres hechos: la publicación del libro de Rawls, *Teoría de la Justicia* (1971), el cual significó entre otras cosas la legitimación de la preocupación de la filosofía por las cuestiones económicas, el famoso artículo de Friedman (1970) y el principio del desarrollo de la ética biomédica. También se dieron en esa época importantes casos de corrupción política, siendo probablemente el de más trascendencia el caso *Watergate*²², que originó un proceso de *impeachment* y provocó posteriormente la dimisión del presidente de los Estados Unidos Richard Nixon.

²² A raíz de la detención de cinco hombres en la oficina del Comité Demócrata Nacional, sede del partido de la oposición, el presidente Nixon fue acusado de estar implicado en un asunto de conspiración, robo y violación de las leyes federales sobre intervención de las comunicaciones, *The Washington Post: The Watergate Story*, disponible en <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/special/watergate/index.html> , consultado el 10/9/2010.

La primera mitad de la década de los años ochenta fue el inicio de la consolidación de la *business ethics* y fue hacia 1985 cuando se definió y se consolidó como especialidad (Lozano-Aguilar, 1997b). Paralelamente aparecen algunas publicaciones importantes como, en 1981, el *Business and Professional Ethics Journal* editado por el *Center for Applied Ethics* de la Universidad de Florida. En 1982 aparece el *Journal of Business Ethics*, que ha pasado a ser considerada por diversos autores la revista especializada en el campo de la *business ethics* más importante (Lozano-Soler, 1997; Dunfee y Werhane, 1997); en 1991 aparece la publicación *Business Ethics Quarterly* y en 1992 aparece la *Business Ethics: A European Review*. El momento fundacional de la *business ethics*, por excelencia, es considerado por Lozano-Aguilar (2004), el congreso que se celebró en la Universidad de Kansas en 1974, el mismo año en que se produjo el escándalo Watergate. Sin embargo, en los últimos años el desarrollo de la ética empresarial ha mostrado una evolución exponencial. Así por ejemplo, según O'Fallon y Butterfield (2005), los investigadores han producido más artículos empíricos en el área de la toma de decisiones ética en el periodo de 1996 a 2003 que en las cuatro décadas previas citadas.

3.2.- Diferencias entre la *business ethics* americana y la europea

El movimiento de ética económica y empresarial que surge en Estados Unidos en el último tercio del pasado siglo, pasa posteriormente a Europa y se extiende sobre todo por América Latina, Japón, China e India (Cortina, 2007). Sin embargo, este movimiento se encuentra con el sustrato cultural inherente a las diferentes latitudes geográficas. Principalmente existen diferencias previas, tanto respecto a las diversas tradiciones socio-económicas, americana y europea, como también a la diferencia de idiosincrasia acerca de cómo abordar los problemas. En este sentido, mientras que la tradición americana tiende a dar por bueno el sistema, la tradición europea suele tender a preguntarse críticamente por los valores éticos del sistema económico (Lozano-Aguilar, 1997).

Dentro de ambas tradiciones, aunque denominadas de forma global a efectos de simplificación, americana y europea, podríamos afinar su ámbito geográfico. Mediante la tradición americana los autores suelen referirse no solamente a Norteamérica sino también a los países de habla inglesa, es decir a la cultura anglosajona, lo cual incluirá la Europa no continental anglófona. Por otra parte la referencia a la *business ethics* europea suele referirse a la Europa continental. La primera aproximación, la americana, suele ir ligada a las estrategias corporativas que intentan reducir los efectos de los escándalos generados en los negocios, mientras que la segunda, la europea, suele asociarse más bien con motivaciones de tipo filosófico acerca de cuál ha de ser considerado un comportamiento corporativo óptimo (Enderle, 1996).

Respecto a la diferencia de tradiciones socio-económicas, Cortina (2007) manifiesta que la economía social de mercado ha sido un modelo específico europeo, el cual ha alcanzado un nivel de equidad muy superior a cualquier otro. Los europeos, añade, entraron en el tema de la revisión de los sistemas económicos teniendo la preocupación por el marco social al menos tres raíces: una socialdemocracia fuerte, la influencia de la doctrina social de la Iglesia, y la fuerza de una tradición legal como la del derecho civil romano y napoleónico, el cual propicia acuerdos equilibrados, y no una cultura de ganadores y perdedores, haciendo alusión a la tradición americana (Cortina, 2007).

En su aproximación a la ética europea y norteamericana, Guillén, Melé, y Murphy (2002) manifiestan que a pesar de que los europeos tienen raíces comunes de la herencia greco-romana, cristiandad e Ilustración, Europa no es tan uniforme como EEUU. El paradigma norteamericano muestra una orientación claramente normativa, centrado en el análisis de las conductas individuales y de la organización, y un enfoque práctico orientado a las cuestiones legales y a la preocupación por la libertad de elección de los actores (Vogel, 1993). Por otra parte, el paradigma europeo esta más conectado a las ciencias sociales, con un enfoque práctico menos preponderante y ocupándose especialmente de las cuestiones del sistema y de su fundamentación (Guillén *et al.*, 2002; Lozano-Aguilar, 2004).

Lozano-Aguilar (2004: 48) recoge algunas de las diferencias más importantes entre las dos tradiciones de la *business ethics*:

—Las tradiciones políticas y sociales, que han dado lugar a formas de capitalismo diferenciables.

—La crisis de ideologías en Europa, que ha favorecido un reflujo de los valores empresariales que siempre habían estado menos valorados.

—La tendencia existente en Europa a apelar menos a la legalidad para resolver conflictos (la sociedad de Estados Unidos tiende a la juridicidad).

—Aproximaciones filosóficas o sociológicas en Europa a los problemas de los que trata la *business ethics*.

—Menor importancia en Europa a la elaboración de códigos éticos por parte de las empresas.

—Mayor sensibilización europea ante el peligro de instrumentalizar la *business ethics*, haciendo una forma de legitimación de las empresas

—Una menor confianza en el supuesto de la autorregulación, ligado a la antropología del individualismo liberal, en Europa.

—Mayor peso en la tradición europea de los valores sociales propios de las tradiciones políticas dominantes.

—La *business ethics* americana tiende a usar las teorías éticas, pero tiende sobre todo a justificarse a sí misma, predominantemente en el marco de lo que podríamos llamar el proyecto social norteamericano, y no tanto en el marco de una reflexión ética.

—La *business ethics*, con una fundamentación filosófica más débil, corre el peligro de que la ética se diluya en la *business*; e incluso, llegar a ser manipulada por ella.

3.3.- La ética empresarial como disciplina en el ámbito español

Para hallar antecedentes históricos de la ética aplicada a los negocios como disciplina en España hemos de remontarnos a la Escuela de Salamanca²³, precursora de la economía moderna y de la *business ethics*, proveía una teoría moral inspirada en las enseñanzas de la Iglesia Católica y el derecho natural (Argandoña, 1999). Como miembros de esa Escuela, encontramos a un grupo de teólogos, filósofos y canonistas escolásticos²⁴, quienes escribieron en España en los siglos XVI y XVII, continuando con la tradición que comenzaron Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.) y Tomás de Aquino (1126-1274), y que extendieron a temas económicos San Bernardo de Sienna (1380-1444), San Antonio de Florencia (1389-1459) y otros (Argandoña, 1999: 165).

Sin embargo, el origen más próximo de lo que en esencia se conoce actualmente como ética empresarial dataría de los primeros años de la década de los noventa (Lozano-Aguilar, 2004). En 1992 se crea, como punto de partida, la asociación *Ética, Economía y Dirección* (rama española de la *European Business Ethics Network*); en 1991 se inicia el seminario permanente de ética empresarial de la Fundación Bancaja, el cual se transformaría en la Fundación ÉTNOR en 1994; y es también en 1991 cuando el IESE (adscrito a la Universidad de Navarra) organiza su primer coloquio anual de ética empresarial y económica. Posteriormente y hasta la actualidad, han ido surgiendo nuevos foros de debate.

Según Lozano-Aguilar (2004), la *business ethics* intenta encontrar una senda entre el egoísmo individualista liberal y el colectivismo marxista. La influencia de la doctrina social de la Iglesia y de la tradición católica fue especialmente intensa en los años cincuenta y sesenta del pasado siglo, debido en parte a la situación de la dictadura política en la que se impuso el catolicismo como único credo posible. Esta situación terminó con la Constitución política de 1978, una Constitución no-confesional,

²³ Este grupo de autores trabajaron principalmente en la Universidad de Salamanca, aunque algunos también lo hicieron en la de Alcalá de Henares y otras universidades.

²⁴ Entre algunos de los más representativos encontramos a Juan de Medina, Francisco de Vitoria, Luis de Alcalá, Domingo de Soto, Martín de Azpilicueta, Tomás de Mercado, etc. (Argandoña, 1999:167).

democrática y plural que abre un nuevo espacio para las diversas tradiciones morales y el pluralismo axiológico.

En ese momento la reacción ante las cuestiones éticas no fueron muy positivas y la ética como tal fue rechazada por tres tipos de grupos: los grupos religiosos tradicionales que no concebían la posibilidad de compartir principios éticos con los no creyentes; los positivistas que dominaban las escuelas de economía y que consideraban la economía como un saber neutral que no tiene nada que ver con los valores éticos; y los marxistas que “consideraban imposible hablar de ética en un sistema que se basa en la explotación de gran parte de las personas” (Lozano-Aguilar, 2004: 38). A finales de la década de los años ochenta se empieza a hablar de ética en los negocios debido a una serie de escándalos de corrupción importantes. Los casos Ibercorp y Rumasa, el triunfo de la que se denominó “cultura del pelletazo” e importantes casos de corrupción política hicieron que el ciudadano empezara a hablar de la necesidad de comportamientos éticos en la política, las profesiones, los medios de comunicación y los negocios.

Sin perjuicio de las aportaciones de otros autores, nos parece muy interesante señalar de un modo especial la aportación de Cortina y su grupo de trabajo de la Fundación ETNOR quienes han elaborado una propuesta de ética de la empresa como hermenéutica crítica. Su interpretación parte del discurso de Apel y Habermas, pero se modula según las influencias de filósofos españoles como Ortega, Zubiri y López Aranguren. (Lozano-Aguilar, 2004). Por su parte, Lozano-Aguilar (2004) diseña una peculiar propuesta de ética del diálogo en la empresa, en un enfoque ecléctico entre la apuesta de ética dialógica del Grupo Valenciano de Ética Aplicada y Filosofía Política y de la aportación de Steinmann y Löhr, a su vez defensores de una variante de la ética dialógica.

Actualmente existe una diversidad de corrientes de pensamiento en la ética empresarial en España. Esta diversidad de enfoques de pensamiento es causada, en esencia, por las diferentes teorías morales que las sustentan (Lozano-Aguilar, 2002a: 54, citando a Cortina, 1998a: 413-414):

—Una escuela que sigue la tradición de la doctrina social de la iglesia, influenciada por una importante cantidad de escuelas de negocios que pertenecen o se

encuentran en la órbita de grupos religiosos. Entre ellos se puede citar al IESE, al ESIC y al grupo de Acción Empresarial y como autores representativos a Gorosquieta.

—Una escuela que conjuga los postulados de la doctrina social de la iglesia con la línea de pensamiento económico liberal de la escuela austríaca de Hayek y Von Mises y a su vez con la tradición aristotélica. Como algunos autores representativos encontramos a Argandoña, Melé, Llano y Termes.

—Una escuela que se declara a favor de la economía social de mercado, con tres niveles de reflexión: La metafísica de la economía, tomando el bien común como objetivo principal, prevaleciendo sobre el interés individual si fuera necesario; una ética económica y una ética de los negocios resultante de aplicar los dos niveles anteriores al mundo empresarial, en el que la filosofía corporativa y la cultura de la organización son elementos fundamentales. Un autor representativo es García-Echevarría.

—Una escuela que aboga por una ética de la organización personalista, con una reflexión basada en el desarrollo humano a través de la organización y en la cultura corporativa pero en conexión con la justicia social. Autores representativos de esta escuela son Lozano-Soler y Filella.

—Finalmente, una escuela formada por un grupo de profesores universitarios de las universidades de Valencia y Castellón (Cortina, García-Marzá, Conill, Domingo) que se postulan a favor de una ética de los negocios basada en la ética del discurso de Apel y Habermas, aunque incorporando otras tradiciones éticas entre ellas, Zubiri, López-Aranguren y Laín.

4.- La ética en las actividades empresariales. La confianza como eje vertebrador de la actividad mercantil.

El vacío ideológico que supuso para la humanidad el derrumbe del modelo económico colectivista de propiedad estatal de los medios de producción en los países del Este de Europa a partir de la caída del muro de Berlín, y la ruptura del equilibrio sociopolítico de la política de bloques, ha ido paralelo en el tiempo a una degradación de los valores sociales preexistentes, a la correlativa multiplicidad de grandes escándalos financieros y

a la fagocitación del capitalismo de áreas del devenir social donde únicamente pocas décadas atrás hubiera parecido difícil de imaginar. En este sentido, las palabras de Le Mouël (1992) manifestadas hace más de dos décadas, y a sólo tres años de la caída del muro de Berlín en 1989, se muestran haber devenido proféticas:

Para Le Mouël (1992), al tiempo en que proliferan los *proyectos de empresa*, no surge realmente ningún proyecto de sociedad, dándose el equívoco de pensar la sociedad desde la empresa, y no ésta desde aquella: “El hundimiento del mundo comunista regocija a más de uno, pero nadie se pregunta realmente con qué sustituirlo, como si fuera obvio que somos nosotros el modelo a seguir (...) el dinero protagoniza la primera plana de los diarios, pero se nos sigue hablando del ‘ocaso de las ideologías’ (...) seminarios sobre la ‘ética de los negocios’ son ahora una obligación para los directivos, mientras se nos habla de ‘crisis de valores’ y en todos los países desarrollados estallan escándalos bursátiles” (p.11) “(...) ¿llegará a estar el destino de la sociedad en manos de las empresas y de los empresarios?. Si así fuera, es urgente plantearse algunas preguntas sobre la razón de ser y las finalidades de la empresa. Si la empresa ha de ser el nuevo modelo que inspire las grandes decisiones del Estado y del conjunto de la sociedad civil, es hora entonces de establecer qué principios la gobiernan, cuáles son sus modos de funcionamiento y cómo se la administra” (p.12).

Actualmente venimos observando cómo la estabilidad de las principales democracias del mundo se esta viendo muy seriamente amenazada por una crisis o recesión económica mundial donde encontramos como antecedente más próximo la grave crisis económica que se produjo en 1929²⁵, después de la cual no hemos de olvidar que se produjo un conflicto bélico mundial de gran magnitud y con unas consecuencias devastadoras para la humanidad. El mercado ha dejado de ser un ámbito virtual de intercambio, indispensable para satisfacer las demandas de bienes y servicios de una sociedad con intensa división del trabajo, para erigirse en un auténtico vector que regula prácticamente, de un modo u otro, si no todos sí los principales ámbitos de la sociedad.

²⁵ Aunque ciertamente constituye uno solo de los indicadores socioeconómicos que pueden medir la magnitud de una crisis, es alarmante el dato de que el valor más alto de la tasa de desempleo en los Estados Unidos en el periodo peor de la Gran Depresión, 1932-1933, llegó al 27 % (Hobsbawm, 1995), mientras que en España existe una cifra que viene superando en los últimos años el 20 % y actualmente se sitúa en el 23,67 % (INE, 2014).

En este sentido, Sampedro (2009: 9) manifiesta que “el sistema lo convierte todo en mercancía, incluidas relaciones humanas y muchas actividades culturales”. Asimismo Sánchez-Parga (2003: 133) afirma que “una nueva racionalidad dominante [y totalitaria] penetra todos los ámbitos de la sociedad, desde sus formas de pensar y actuar hasta sus valores y sentidos: los ciudadanos se convierten en consumidores, el poder en mercancía y las relaciones políticas y sociales entran en la lógica de la oferta y la demanda. Se impone un nuevo ciclo histórico de larga duración con una hegemonía global”. Para este autor, “mientras que el intercambio funda la sociedad, el mercado en cierto modo la destruye cuando bajo el poder constringente de las instituciones económicas del capital todo intercambio se vuelve mercado, y todo producto mercancía” (2003: 148)²⁶.

El auge de los escándalos financieros ha transcurrido en paralelo al desarrollo de la concepción de la ética como una verdadera necesidad de las organizaciones, o tal como se denomina en el mundo anglosajón una verdadera *business ethics* o ética de los negocios, lo cual pudiera también interpretarse como síntoma preocupante, ya que tal vez una sociedad éticamente sana posiblemente sea aquella en que lo moral discorra en silencio (Bonhoeffer, 1949) en vez de aquella en la que la propia ética sea tema permanente de discusión.

Existen autores, como Cortina (1994: 63), que afirman que “en el capitalismo es necesaria una ética porque existe un gran espacio de libertad y los valores morales, tales como la confianza, reducen los ‘costos de transacción’, compensan los fallos del mercado, favorecen la integración social y contribuyen a la eficiencia económica”. Es decir, considerar la ética como un medio eficaz desde una política de reducción de daños, tal como es propio en otros ámbitos como el sociosanitario, valga la comparación, ya que de algún modo se trata de mejorar la salud ética de una sociedad. En este sentido, Cortina añade:

²⁶ Sánchez-Parga acude a la teoría marxista para intentar explicar que esto sucede, de algún modo, porque “el fin del capital no es satisfacer necesidades sino producir ganancias” (Marx, 1894, III, XV, iii, p.329, en Sánchez-Parga, 2003: 151)

“Ese afán de transformar las organizaciones en su conjunto por ver si se realiza el sueño de lograr una sociedad mejor, cosa que suele hacerse rehabilitando los sectores sociales oscurecidos en su capacidad por los diseñadores anteriores de sociedades mejores, y sacando a la luz los valores cuyo olvido trajo la corrupción o, lo que es idéntico, la desmoralización” (Cortina, 1994: 14).

Por su parte, Saavedra (2010) manifiesta la necesidad de cambiar el patrón de funcionamiento de las organizaciones en aras de la sostenibilidad del modelo y de una preservación del planeta para las generaciones futuras. Los *stakeholders* demandan a las organizaciones que “aprecien a los individuos, respeten a la comunidad y cuiden el entorno” (2010: xv). Añade Saavedra que “el paradigma empresarial de maximizar el valor de la acción no puede seguir manteniéndose a cualquier precio ni puede hacerse sin respetar los derechos humanos o el medio ambiente, o sin tener en cuenta a la sociedad en la que la empresa desarrolla su actividad” (2010: xv).

Al respecto de la ética y sus adjetivos, no es cuestión pacífica la viabilidad de la adjetivación de aquella, obteniendo en ese caso toda una miríada de *éticas*, en plural, en función del campo de aplicación en el que centremos nuestro objeto de estudio. Sin embargo, más allá del territorio del conocimiento con el que tratemos, parece indudable que sea cual sea aquel, existe una unicidad conceptual que rebasa cualquier afán de compartimentalización. Por naturaleza, no existe ninguna actividad humana ajena a las valoraciones morales, sino que todas están impregnadas de unos u otros valores, ya sea de forma implícita o explícita (Cortina, 2007).

Mientras algunos autores niegan la existencia de una ética empresarial genuina, otros la consideran como una verdadera disciplina autónoma. Los argumentos acerca de la ética empresarial presentan una gran variedad de posturas, llegando al punto extremo de existir autores como Drucker (1982) que discrepan de la existencia de la *ética de los negocios* como disciplina autónoma al apelar a la universalidad de las cuestiones éticas y disentir acerca de las éticas por materias, en este caso la empresarial. Según Schwartz (1998b), Drucker negó fervorosamente la relevancia de la *business ethics* o *ética de los negocios* como disciplina, lo cual no impedía que en todos sus escritos acerca del *management* promueva una postura ética para aquellos que se encuentran empleados en

las actividades empresariales. Asimismo, Schwartz interpreta que la negación de la *business ethics* por parte de Drucker, no es esencialmente la negación de la ética de los negocios, sino la afirmación de que la ética es una cuestión individual.

Por otro lado, han existido diversas visiones, enfoques y corrientes acerca de cuál ha de ser el alcance de la ética en el devenir de las relaciones socioeconómicas, todas y cada una de ellas ligadas al modelo de sociedad considerado y muy en el fondo ligadas a la concepción que cada autor tiene o puede tener del ser humano y de la inherente subjetividad a la que como tal se ve sometido. Estas diferentes visiones van desde la creencia a ultranza en el *business is business*, es decir, los negocios son algo que no conviene mezclar con la ética, hasta la posición opuesta de considerar a aquella como necesaria, sino moralmente imprescindible para el propio buen desarrollo de los negocios²⁷.

En el primer grupo encontramos a autores como Friedman, con su celebre artículo publicado en 1970 en *The New York Times Magazine*, paradigma del neoliberalismo a ultranza, respecto de la gestión empresarial. Para Walton (1992), la visión de Friedman declarando que la única responsabilidad en los negocios era frente a los accionistas, en el sentido de incrementar los beneficios de las empresas, constituyó realmente un contraataque al objeto de defenderse de la emergente legislación del periodo de postguerra, que protegía el derecho de la compañías a realizar contribuciones de caridad de las eventuales acciones que los accionistas podían emprender para bloquear las mismas.

Expresiones de uso común como la mencionada, *business is business*, arraigada en el acervo lingüístico anglosajón, simbolizan toda una manera de entender los negocios; y de entenderlos, según Solomon (2001), no sólo como una actividad independiente, sino como una actividad aislada, como algo al margen de otras actividades humanas y, en

²⁷ Este recorrido conceptual es tan amplio como el que existe entre las concepciones éticas del hombre desde v.gr. Plauto (s.III a.C.), con la locución latina *homo homini lupus est* hasta Séneca (s.I a.C.), *homo homini sacra res est*. Así, la conducta humana puede ser considerada en un amplio espectro argumental desde hostil para sus semejantes hasta sagrada. La primera locución fue adoptada por Hobbes en el s.XVII, en su obra *Leviatán* (1651), quien argumentó que el egoísmo es básico en el comportamiento humano, sin perjuicio de que la sociedad intente corregir tal comportamiento favoreciendo la convivencia.

concreto, como algo diferenciado y separado de la moralidad, de la ética y de la religión. Asimismo, Solomon manifiesta que la noción de que los negocios son los negocios, y de que estos no están inseparablemente vinculados a la moralidad, la ética y la religión, va en contra del sentido común y de una erudición bien fundada, citando a Weber (1905) quien, según él, argumentó admirablemente que los orígenes del capitalismo se encuentran en la religión²⁸. La expresión “los negocios son los negocios es mucho más que una excusa para engañar a la gente; es una mala forma de hacer negocios” (Solomon, 2001: 357). Adentrándonos en esta cuestión, y en este mismo sentido, Soler (2003) enlaza actividad política y actividad económica, al manifestar que todos hemos oído alguna vez que “el poder corrompe” e incluso se intenta justificar teóricamente esta “necesidad aberrante” de actuar contra conciencia, diciendo que *business are business y politics are politics*, lo que nos acerca a la teoría de la doble moral (Eckart, 2009)²⁹; es decir, que aquellas cuestiones que obligan en la vida privada no obligan cuando se está tratando en los negocios o bien ejerciendo un cargo público (Soler, 2003).

Marina (2002: 23) manifiesta que “en su origen toda moral tiene una función utilitaria. Intenta resolver problemas sociales, hacer el comportamiento previsible, proponer marcos de vida [y] dar seguridad aunque a veces sea a cambio de injusticias”. Para Marina la ética es la inteligencia aplicada a resolver los problemas que afectan a la felicidad privada y pública, y “todas las sociedades han construido morales para facilitar el acceso a la felicidad, y que al prescindir de ellas, al buscar una libertad desvinculada, sin normas ni coacciones, nos encontramos de repente en un mundo complejo, sin mapas, sin instrucciones de uso, sin modelos, sin caminos ni nada” (p.23).

Para Argandoña (1996), no son convincentes las razones dadas por los teóricos de la *mano invisible* para sostener que la evolución social dirige la sociedad hacia un óptimo

²⁸ Para Villegas (2003: 10) en su obra Economía y sociedad, Weber (1964) sitúa de forma explícita los orígenes estructurales del capitalismo moderno en la baja Edad Media y por lo tanto con anterioridad al surgimiento de la Reforma protestante. Asimismo, Villegas considera como indirecto el impacto de la ética del ascetismo intramundano del calvinismo en el capitalismo, actuando a partir del siglo XVII, como “una especie de guardagujas que modificó la trayectoria de la dinámica de intereses materiales en la que ya venía encarrilado el desarrollo del capitalismo moderno”.

²⁹ Para Eckart (2009) la moral es siempre, debido a su propia estructura, una doble moral y a su vez distingue siempre entre aquellos grupos sociales de los que se forma parte de los otros grupos.

económico sin la guía de la ética, no existiendo tampoco razones para la consecución espontánea de un óptimo ético. Sin embargo, este autor sostiene que si la ética controla el proceso, se puede mantener una conclusión de carácter optimista:

“Una sociedad de individuos con sólidos criterios y conductas morales proporciona el marco para la correcta evolución de las instituciones, con errores y fallos, pero con muchos más éxitos. Una sociedad de individuos moralmente enfermos se dejará guiar por el egoísmo, la codicia y la arrogancia, y sus instituciones —las barreras que debían controlar y limitar sus conductas inmorales— no podrán evitar su quiebra en el largo plazo” (Argandoña, 1996: 17).

Según Marina (2002: 11), una tradición que él califica de perversa, “ha ligado la ética con la prohibición, en vez de unirla a la liberación”. Bajo esa premisa, no es difícil que se pueda considerar a la ética, de un modo falaz e interesado, como un obstáculo a la libertad de empresa, en tanto que cercenadora del componente de libertad, el cual se encuentra inherente e indisoluble al sistema económico capitalista de libre empresa. Esta argumentación bien puede servir como excusa para maximizar hasta las últimas consecuencias las grandes posibilidades lucrativas implícitas en las reglas de juego del sistema de economía de mercado, lo cual parece llevar también implícito, a su vez, el crecimiento exponencial de las desigualdades sociales.

La ética de las organizaciones gira en torno al concepto de la construcción de la confianza y del círculo virtuoso que ésta genera. Una de las paradojas de la dimensión moral del comportamiento humano es que un uso inapropiado de la ética como mero elemento de *marketing* o de relaciones públicas suele conllevar como consecuencia la destrucción de la confianza en la organización (Guillén, 2006). Para Solomon (2001: 367), en el mismo sentido, “la virtud esencial de los negocios” es la confianza, sin la cual no podrían darse los negocios ni ninguna sociedad civilizada. Sin la existencia de la confianza mutua, no sería posible la idea de empresa privada y del sistema de libre intercambio, ya que en muy pocas ocasiones se da que las partes de un intercambio cumplan sus respectivas obligaciones simultáneamente. Siempre que se da la circunstancia de no poder probar un producto o servicio antes de consumirlo estamos

ante una situación de confianza, es decir, solemos comprar una potencialidad más que un resultado (Brisebois, 1997).

Etimológicamente confianza proviene de la voz latina *fiducia*³⁰ que a su vez deriva de *fides*, es decir fe, mientras que la raíz sajona de *trust* significa esperanza. Por otra parte, según Brisebois (1997), los términos de crédito corresponden a una manifestación de confianza; crédito viene del latín *creditum* (creído) del infinitivo *credere*, que significa creer.

La confianza es una condición deseable pero ciertamente entraña un riesgo y es lo opuesto al control, conlleva una ausencia de control, debido a que parte de un poder se transfiere o cede a la persona en quien se deposita y el control mismo exige confianza.

Sin embargo, en última instancia, el control siempre es ejercido por alguien y ese alguien también es a su vez, susceptible de ser controlado³¹. El establecimiento de la confianza, a la vez que posibilita el comercio, produce un ahorro de costes de transacción. El control representa a su vez un coste que puede llegar en casos extremos a hacer inviable las actividades principales sujetas a control, por lo que podríamos hablar de la existencia de cierto *trade-off* o relación de intercambio inevitable entre las variables confianza y control (Inkpen y Currall, 2004). En diferente sentido, Cortina (2009) incide en la complementariedad de ambos conceptos y en alusión al actual estado de crisis de la economía mundial manifiesta que tanto la confianza como el control son imprescindibles: “sin *control*, los bancos juegan al riesgo excesivo, al préstamo basura un día y a no prestar al siguiente, los ayuntamientos avalan recalificaciones, los consumidores se endeudan más allá de lo razonable y llega un tiempo en que el tren de la actividad económica da un brusco frenazo (...) pero sin

³⁰ De ahí proviene el concepto de *circulación fiduciaria*, respecto al volumen de billetes emitidos y moneda acuñada, en circulación en un país. Detrás de la aceptación de un billete o moneda a cambio de una contraprestación se refleja un acto de confianza por considerar a aquel papel o metal, habitualmente de un valor superior a su valor material. Paz Ares (2004: 3) ejemplifica la cuestión mediante el caso de los mercados de capitales: “los mercados de capitales tienen algo de prodigioso o milagroso: a ellos afluyen miles de millones a cambio de simples papeles. La única explicación del prodigio radica en la confianza; en la confianza de que todos esos fondos millonarios serán gestionados adecuadamente y que sus rendimientos no serán distribuidos de forma asimétrica”.

³¹ *Sed quis custodiet ipsos custodes*, en la locución latina atribuida al poeta romano Juvenal (60 d.C.-128 d.C.), traducida como “¿quién vigilará a los vigilantes?” o “¿quién guardará a los guardianes?”. Constituye un problema esencial que ya fue planteado por Sócrates y recogido por Platón en la *República*,

confianza decaen las transacciones, disminuye la inversión, escasean los préstamos, cierran las empresas, aumenta el desempleo y crece el sufrimiento”.

Solomon (2001) manifiesta que hasta tiempos muy recientes, la literatura sobre ética empresarial apenas abordaba la cuestión de la naturaleza de la confianza, como si no fuera preciso ese análisis³². Interpreta que es “como si el elemento fundamental de la confianza fuera la simple eficiencia, la eliminación de ‘costes de transacción’ ruinosos, sin ninguna moral ni ninguna implicación ética” (2001: 368). Defiende el concepto de confianza desde un enfoque de proceso dinámico, en lugar de considerarla como un mero “instrumento (...) cultural estático” (2001: 369). Para Brisebois (1997: 4), buena parte de los escándalos del mundo financiero, como la quiebra del Barings Bank, una institución financiera de las más antiguas de Inglaterra, “no son más que abusos de confianza”.

Una gestión ética suele conllevar una mayor inversión en recursos. Un buen ejemplo de ello es en el caso de las organizaciones no gubernamentales, receptoras con habitualidad de fondos procedentes de iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa. La obtención de la información fundamental sobre la reputación ética del donante no siempre cuenta con unidades operativas en su estructura organizativa que se ocupen de ello, ya que entraña un coste. De este modo, una oenegé, de forma involuntaria y por desconocimiento de datos, fácilmente se puede ver afectada, e incluso arrastrada en la caída de la reputación de uno de sus donantes. Asimismo, no es infrecuente observar la existencia de laxitud en la fiscalización externa por parte de los donantes de la aplicación de fondos aportados en los proyectos de las oenegés, la cual se puede ver técnicamente dificultada por la propia complejidad de las condiciones de los entornos de aquellos, por lo que un notable grado confianza predeterminada puede ser inevitable. Sin embargo, no es menos cierto que en sectores con un alto grado de confianza

su obra sobre el gobierno y la moral. La frase ha sido utilizada desde entonces para reflexionar sobre la irresoluble cuestión de dónde debe residir el poder último.

³² Solomon (2001) realiza una crítica de las conocidas obras de Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* y de John Whitney, *The Economics of Trust*. Afirma que ambas reconocen el hecho de que la confianza es un elemento esencial para los negocios, mientras que no tratan la cuestión de la confianza como tal e incluso a menudo evitan utilizar el “peligroso término ‘ética’” (p.368). Solomon remarca la idea de que Fukuyama redescubre la confianza como una “sociabilidad espontánea” (p.368) que se da en determinadas culturas aunque no en otras.

depositada y a la vez con poco control, las presuntas y eventuales situaciones de fraude o abuso de confianza que puedan producirse impactan mucho más, tal como sucedió en los casos de algunas conocidas oenegés.

En ocasiones también se da una dificultad añadida en la existencia de un entramado de filiales o sociedades participadas por entidades matrices que son sujetos activos de la donación a ese tipo de entidades. De este modo se pueden dar paradojas como la que se reflejó en esta noticia, la cual se reproduce por considerarla de gran trascendencia a tenor de la institución a la que afecta:

“El Pacto Mundial de Naciones Unidas se financia con dinero de tabaqueras e industria armamentística. *Global Compact Critics* denuncia que el Pacto Mundial de Naciones Unidas, a través de su Fundación, ha aceptado donaciones procedentes de empresas tabaqueras y de la industria armamentística. La Fundación para el Pacto Mundial fue constituida en 2006 con el fin de captar fondos del sector privado que posibilitaran el funcionamiento de la iniciativa puesta en marcha por Naciones Unidas para promover la responsabilidad social. Según pone de manifiesto la ONG, el año pasado esta fundación recibió dinero tanto de *Mansour Group*, empresa franquiciada por *Philips Morris* para la distribución de tabaco en Europa del Este, y *Aegis Defence Services Limited*. En el caso de *Mansour*, realizó una donación en 2009 que oscilaba entre los 5.000 y los 10.000 dólares estadounidenses, según consta en el *sitio web* de la Fundación, y este año ha hecho una aportación inferior a 500 dólares. Por su parte, en lo referente a *Aegis Defence Services Limited*, esta compañía ha estado involucrada en el envío de mercenarios a zonas de guerra y ha roto el embargo armamentístico a Sierra Leona a través de su filial *Sandline International*, según la ONG británica *War on Want*” (Diario Responsable.com, 26/04/2010³³).

5.- La organización como agente moral. La perspectiva institucional de las organizaciones

El asunto acerca de si las organizaciones constituyen personas morales ha sido tratado por autores como Pfeiffer (1990) y Lozano-Aguilar (1997), quienes opinan que es un

³³ Disponible en http://www.diarioresponsable.com/index.php?option=com_idoblog&task=viewpost&id=10950 , consultado en fecha 3/5/2010.

debate sin resultados concluyentes al respecto. Por una parte, existen posiciones críticas que sostienen que las corporaciones no pueden ser consideradas como personas morales (Donaldson, 1986; Ladd, 1986; May, 1986, 1987; Velásquez, 1983) sino que las personas físicas que la integran son las que pueden mostrar comportamiento moral. Sin embargo, existen otros autores que manifiestan que el concepto de persona moral puede ser independiente del concepto de ser humano (French, 1986; Goodpaster, 1984). Existen también, finalmente, posturas eclécticas, que se encuentran en un punto intermedio de los dos razonamientos (De George, 1995; Werhane, 1985).

El desarrollo moral, según Agulló (2009), se da no sólo en personas sino también en las organizaciones y las empresas, en tanto que son un conjunto de personas colectivamente coordinadas para lograr fines. Román (2009) por su parte expone que la organización es verdaderamente un agente moral importante, y que forjar una ética organizativa requiere, entre otros factores, un trabajo en la dirección de búsqueda de un *ethos* corporativo, el cual es distinto de la agregación de estilos personales individuales; un *ethos* que pretende explicitar lo que se quiere conseguir como organización; por qué estilo quiere que se la identifique y, si fuera necesario distinguirse como organización dentro del sector, así como también determinar cuál es el modelo de ciudadano al cual se dirige.

Existen también argumentaciones acerca de que una organización puede revestir una idiosincrasia ética o moralmente enferma, sana o excelente, según respectivamente empobrezca, enriquezca o desarrolle humanamente a las personas que trabajan en aquella (Guillén, 2006). Esto significaría, invocando a la definición de salud según la OMS (2006: 1) —“aquel estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de afecciones o enfermedades”— que las organizaciones pueden influir en la salud de sus miembros, ya no sólo respecto a los componentes psicofísicos sino también en su componente moral y social, y de esa influencia moral, tal vez inferir su propio carácter de agente moral. En este punto cabe citar a Bakan (2006) quien a partir de la constatación de que las corporaciones modernas —amparadas por el estatus de personas jurídicas— han ido adquiriendo derechos propios de los seres humanos personas físicas,

analiza la conducta social de aquellas y utiliza incluso criterios psiquiátricos con los que un psiquiatra evaluaría la conducta y la salud mental de un individuo cualquiera.

Otros autores, como Cortina (1997a), manifiestan que en contra de algunos postulados, considera que la organización sí se constituye en sujeto activo susceptible de adoptar contenidos de tipo moral, ya que es estructuralmente moral: “la empresa puede conducirse de forma moralmente correcta o incorrecta, pero no puede comportarse de forma amoral” (1997a: 17). Mediante esta afirmación, la autora intenta rebatir argumentalmente las tres líneas ideológicas que tradicionalmente han negado la posible estructura moral de la empresa: la positivista, la marxista, y la de las teorías de la organización. Define a la empresa a este respecto como inevitablemente ética y se basa en los rasgos organizativos muy similares que operan en el ser humano, como organismo inteligente al hacer frente al medio para garantizar su viabilidad: responsabilidad en las decisiones, conciencia e identidad.

La estructura moral de las organizaciones viene dada por la capacidad de dar respuestas a estímulos externos, es decir tomar decisiones colectivas de forma no automática o instintiva (como en el caso de los animales), sino que son generadas a través de un mecanismo de conciencia orientado por unos valores y metas, los cuales a lo largo de la vida, van a ir construyendo un *ethos*, una identidad, una cultura, en definitiva un carácter propio, que la van a hacer responsable de sus propias decisiones. En consecuencia, según Cortina (1997a: 25), y en la misma línea anterior “cualquier organismo obligado por su estructura a asumir responsabilidades, es ya estructuralmente moral”.

La velocidad de los cambios estructurales que presenta la economía actual —cuestión por la que es habitualmente denominada nueva economía (Lozano-Aguilar, 2001)— y un mundo en constante renovación demandan un marco moral común y de estándares éticos (Schwab, 2000). Para Lozano-Aguilar (2001) los rasgos más significativos de esa nueva economía son el presentar unas esferas globales de actuación, el multiculturalismo y la incapacidad de las instituciones y los instrumentos tradicionales

para coordinar la acción. A tenor de esa inestabilidad, la necesidad de flexibilidad y adaptación se erigen en aspectos fundamentales.

Para Llano (2002), la organización actual se caracteriza, no sólo por su capacidad de adaptarse a las rápidas mutaciones del marco de la nueva economía, sino sobre todo porque constituye el motor de la innovación social, no existiendo ningún otro grupo social que pueda actualmente sustituir a la misma en la aportación de ese valor añadido decisivo para la sociedad actual, caracterizada por la continua generación de lo nuevo. Por este motivo Llano (2002: 5) considera que para la organización “el nombre actual de su responsabilidad social es innovación”. En ese contexto, para el autor, el orden primordial de las organizaciones y condición necesaria para el cumplimiento de su responsabilidad social es su limpieza ética interna. En este sentido, Llano (2002: 6) manifiesta:

“Los recientes casos de *contabilidad creativa* en corporaciones como *Enron* o *NewCom*, revelan la capacidad disolvente de planteamientos de arrogante afán de lucro por parte de directivos egoístas y auditores irresponsables; casos en los que, como sucede en las guerras, la primera baja es la verdad. El respeto a la verdad es la primera responsabilidad social de una organización porque, a fuerza de mentir, se corrompen todas las estructuras sociales.”

Friedman (1970) considera que la única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios; la empresa es propiedad del accionista y quien quiera hacer donaciones a universidades, etc. (en referencia a los directivos de las corporaciones) las puede hacer individualmente. Para Friedman, el principal objetivo de la empresa es hacer tanto dinero cuanto sea posible aunque de acuerdo con las reglas básicas de la sociedad, encarnadas en la ley y en las costumbres éticas. Según Lozano-Soler (1999), para Friedman, la doctrina de la responsabilidad social de la empresa, supone la aceptación de la perspectiva socialista según la cual son los mecanismos políticos y no los mecanismos de mercado la manera más adecuada de asignar recursos escasos a usos alternativos.

Según Lozano-Aguilar (2001) existen diversidad de concepciones y argumentos en contra y a favor de la responsabilidad social de la empresa, pero en cualquier caso el

citado concepto es una respuesta, en definitiva, entre otras posibles, al reconocimiento previo del poder que tienen en nuestra sociedad las organizaciones, no pudiendo aislarse el poder de la responsabilidad. Considera imprescindible una integración de la ética en las decisiones empresariales, añadiendo que se puede considerar ética una decisión cuando es consensuada por todos los afectados por sus efectos, enlazando en este punto con la teoría de los *stakeholders*.

Bruckner (2003) desde una posición de mestizaje ideológico manifiesta tal como argumentaba Marx, que el capitalismo es el mayor creador de riquezas de la historia; constituye una ética que multiplica las oportunidades formalmente pacíficas de beneficio y a la vez se trata de un proceso que crea gigantescas desigualdades que deslegitiman el sistema político. Por ello aboga por el acaecimiento de un golpe de Estado contra la economía para dejarla reducida a lo que según él siempre debió ser, la intendencia y, de este modo, reintegrar en su trono a la política. Bruckner expone que hace unos años, Drucker, gurú de la gestión empresarial, consideraba tolerable una diferencia de remuneraciones en una escala de 1 a 20 como máximo. En la actualidad, dentro de algunas empresas existe una oscilación salarial de 1 a 150, con riesgo de romper, como dicen los autores cristianos, el sentido de la comunidad humana y provocar la desvinculación del mercado de su base sociológica; unas clases medias que, a ambos lados del Atlántico, temen su depauperación e imaginan con terror el espectro de su hundimiento. Las palabras de Bruckner contrastan con las del célebre directivo americano de *General Electric*, Jack Welch quien, acerca de medir la retribución de un directivo como una ratio sobre la de sus empleados contrariamente manifestaba: “los medios de comunicación se han vuelto locos [en el debate sobre los altos salarios que cobran los directivos]. Esto es el mercado libre” (Iribar, 2003).

En una sociedad democrática, el concepto de poder lleva aparejado además de la interdicción de los actos arbitrarios por parte de los poderes públicos³⁴, el de responsabilidad y para evitar el socavamiento de las bases de aquélla, parece preciso atender a esa relación directamente proporcional entre poder y responsabilidad. Ante el

³⁴ Así por ejemplo, suele venir recogido en los ordenamientos jurídicos, como por ejemplo en el caso español, literalmente en la *Constitución Española* de 1978 en su artículo 9º.

crecimiento de la cuota de poder del mundo empresarial en la vida política —46 de las 100 mayores economías del mundo y un 20,9 % del PIB mundial corresponden a grandes corporaciones, es decir aproximadamente la mitad, y las 54 restantes a países³⁵— debido a que las grandes corporaciones transforman su peso económico en poder político, parece lógico que las empresas desarrollen en el mismo sentido sus responsabilidades sociales.

La globalización, según Maroto (2008), ha evidenciado cómo en su crecimiento la empresa privada invade parcelas tradicionalmente públicas, existiendo una pugna de la empresa transnacional con los Estados por ser la institución política dominante. Asimismo, las actividades, servicios y funciones públicos o que son gestionados por entes privados crecen en número y en importancia. Según el autor, debido a ello, el discurso empresarial ha introducido en la gestión valores ajenos a lo estrictamente corporativo, normas de carácter público o social, como la protección del medioambiente, del trabajador, de los derechos humanos, etc. Para los críticos del poder corporativo, estas iniciativas, normalmente basadas en el voluntarismo, “son simples estrategias empresariales de ‘gestión de legitimidad’ que persiguen la consolidación de la gran empresa como un actor político determinante, y a la vez evadir los mecanismos de control propios de los órganos de un Estado democrático” (2008: 59).

Newton y Ford (1994) citan a Durkheim (1897), quien ya indicó en su trabajo clásico *El Suicidio*, que después del derrumbe de la familia y la iglesia, la organización sería la asociación que en el futuro proveería el apoyo social que todo individuo necesita para el mantenimiento de su vida moral. Para Ricart y Rodríguez (2002), la empresa es la institución social con mayor capacidad para cambiar la insostenibilidad de la situación de desigualdad social actual y según datos basados en *United Nations Development Programme* (2001):

—La evolución de la relación entre la renta *per cápita* de los 5 países más ricos y los 5 más pobres ha sido: en 1960: 30/1; en 1990: 60/1; y en 1995: 74/1

³⁵ Hemos actualizado el estudio de Anderson y Cavanagh (2000), tomando datos del Banco Mundial (http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?cid=GPDes_29) y el índice *Fortune Global 500* (http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list), respecto del ejercicio 2009. Ver anexo 1.

—Más de 225 personas más ricas acumulan un capital igual al de los 2.500 millones más pobres (dos años atrás eran 358 personas).

—Más de 80 países tienen una renta *per cápita* menor que la que tenían hace 10 años.

Por otra parte, según datos recogidos de encuestas realizadas por *MORI* y *CSR Europe*³⁶ (2001):

- Para el 70 % de los ciudadanos europeos, el compromiso social de la empresa es un factor importante a la hora de adquirir un producto o servicio.

- El 58 % de los europeos considera que las empresas no prestan suficiente atención a la responsabilidad social.

- El 44 % de los europeos está dispuesto a pagar más por un producto que respete el medioambiente y los criterios sociales.

En referencia a este último dato, puede que el deseo de ser un consumidor ético sea una nueva forma social de elitismo, o una nueva fórmula del *marketing* para legitimar y hacer viable un aumento de los precios de un determinado tipo de productos; en cualquier caso, existe una creciente demanda ética por parte del consumidor (Agulló, 2009: 57). Para Ballesteros (2002) el modelo de consumo solidario basado en la máxima cuanto más me compres más dono yo, es decir, cuanto más se compra a una empresa, mayor es la donación de aquella, es el modelo que se vende y que se trata de implantar en la sociedad³⁷. Se puede considerar que la incorporación de ciertos valores o estándares de conducta —comercio justo, el empleo sostenible de ciertos recursos naturales, etc.— atribuye al bien consumido un valor superior (Goñi, 2011): “hay en estos casos una dimensión utilitarista, una instrumentalización de la ética empresarial al servicio de una ventaja competitiva en el mercado que se mide en términos de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por la empresa frente al resto, lo

³⁶ *MORI* es el acrónimo de *Market & Opinion Research International*. Se trató de la primera encuesta europea sobre las actitudes de los consumidores respecto de la Responsabilidad Social Corporativa y cubrió un total de 12.000 consumidores en 12 países (Crane y Matten: 2007: 342).

³⁷ Acerca de la eficacia de los esfuerzos de la demanda ética de los consumidores existe un dato importante: un tercio del comercio mundial tiene lugar entre empresas (Held y McGrew, 2002). Por este motivo es de esperar que, en el caso de los mercados de producto, incluso si todos los consumidores individuales eligieran los productos por motivos sociales y medioambientales, no se alterarían las condiciones de determinadas industrias, en las que gobiernos y empresas son los mayores consumidores. Esta asimetría de poder puede hacer que los esfuerzos de los consumidores individuales acaben siendo inútiles (Valor y Cuesta, 2005).

que queda lejos todavía del valor que ha de representar la responsabilidad social como un nuevo valor en sí mismo en una economía moderna, productiva y sostenible” (Goñi, 2011: 23).

Sin embargo, la excesiva pasividad o retraimiento del Estado no está exenta de riesgos. La participación excesiva de los agentes privados en las decisiones de inversión de recursos, respecto a las políticas sociales y de desarrollo de un país, pueden generar escenarios de confrontación entre las políticas públicas y las políticas privadas. De realizarse éstas en un marco de libre mercado, sin ningún tipo de regulación por parte del Estado, puede llevar en términos de inversión social, a un aumento de las desigualdades sociales, así como una tensión existente entre modelos de desarrollo contrapuestos, lo que puede hacer peligrar la paz social y el desarrollo económico y humano de la sociedad (Teixidó *et al.*, 2002).

Existen también argumentos acerca de la bondad del comercio y los vínculos económicos que genera, como salvaguardia de la paz mundial. No en vano este razonamiento figura en los pilares de la formación de la actual Unión Europea, cuyos orígenes se sitúan en una Europa devastada por la Segunda Guerra Mundial. Según Stein (1999) en una argumentación de marcado tono neoliberal, la buena dirección de las empresas es la mejor esperanza de paz mundial, ya que el imperativo del crecimiento logra que las organizaciones superen las fronteras nacionales en busca de nuevos mercados; el mundo queda interconectado mediante una red de relaciones de intercambio, en donde el interés de los directivos, que es la continuidad de sus empresas multinacionales, acaba por pesar más que los intereses de los políticos. Para Stein, la calidad de vida, el progreso técnico y la paz mundial son los productos del buen *management*, y de ahí su papel central en nuestra existencia.

Pese a ser el de Stein, un argumento en apariencia de carácter esperanzador, en cuanto se refiere a la preservación de la paz mundial, y enlazando con las argumentaciones anteriormente citadas de Teixidó *et al.* (2002) y Bruckner (2003), el que los intereses económicos puedan llegar a primar por encima de los políticos es un arma de doble filo, ya que la desigualdad social crecientemente generada, tanto entre individuos como entre

regiones y países, difícilmente puede construir a largo plazo un mundo en paz. Y estas desigualdades, lejos de disminuir continúan aumentando (*World Economic Forum*, 2011):

“La globalización ha generado crecimiento económico sostenido durante una generación (...) convirtiéndolo en más interconectado e interdependiente. Sin embargo, los beneficios de la globalización han sido desproporcionados para unos pocos (p.6), (...) la desigualdad económica se da entre los países e incluso dentro de los mismos, contribuyendo a un amplio proceso global de *fragmentación social* (p.10)”.

Por otra parte, la creencia en la influencia civilizadora de los negocios no es realmente una cuestión novedosa. Solomon (2001) manifiesta que en el siglo XIX, ya existía una consciencia de los negocios como la gran influencia civilizadora de Europa:

“Napoleón, fue sustituido por miles de empresarios, mercaderes y banqueros y finalmente, diez años de guerra (1805–1815) se introdujeron silenciosamente en un siglo de paz y prosperidad. La llegada del nuevo milenio ha planteado la cuestión fundamental a las libres empresas corporativas mundiales de si las empresas que ahora controlan —o que controlarán— los recursos del planeta y que sacan tanto provecho de la humanidad pueden demostrar no sólo su rentabilidad, sino también su integridad (p.372). (...) El futuro del mundo, por lo menos durante el siguiente crítico siglo, está en manos corporativas. El modo en que dichas corporaciones lleven a cabo sus negocios y conciban su propia identidad ya no se tratará de “una simple cuestión de negocios (...) es seguir recalcando lo que cada vez debería ser más obvio: que, en el nuevo mercado global, la libre empresa lleva consigo todas las responsabilidades de libertad; la obligación de ser lo mejor que uno pueda ser; la obligación de preocuparse por otros que también son libres, aunque tal vez no tan afortunados; la obligación de mirar más allá de los objetivos inmediatos de uno, hacia un futuro global más amplio e inevitablemente compartido” (p.373).

Pese a la confusión entre lo privado y lo público, realmente la división taxativa entre ambos ámbitos no existe, ya que la motivación puede ser privada, pero los bienes siempre son, en última instancia, bienes sociales y por lo demás, las consecuencias de las decisiones empresariales son siempre públicas. La empresa no es una actividad privada, pues exige la implicación, cooperación y respaldo de diversos grupos de

intereses; buena prueba de ello es que se siguen exigiendo razones cuando una empresa, con grandes beneficios y dentro de la ley, despide a miles de trabajadores (García-Marzá, 2004). Por otra parte, autores como Ulrich (1977) entienden que la empresa es una institución cuasi-pública y Lozano-Aguilar (2003), desde una visión de la ética empresarial que él califica de republicana, aboga por considerar a la empresa como una institución con responsabilidades y deberes públicos.

Para García-Marzá (2004) uno de los modelos de responsabilidad social mas completo es el presentado por Carroll (1993), donde encontramos cuatro tipos diferentes de categorías que determinan aquello que la sociedad espera de la empresa, es decir, que integran y constituyen su responsabilidad social corporativa: responsabilidad económica, legal, moral y voluntaria o filantrópica (Carroll, 1993). Cuesta y Valor (2003) manifiestan sus reservas respecto a esta cuestión, aduciendo que la empresa puede y debe asumir responsabilidad únicamente en aquellas áreas donde tenga autoridad, mientras que corresponde a otras instituciones (gobierno, sindicatos, organizaciones no gubernamentales) el resolver problemas sociales que la empresa no ha contribuido a crear (por ejemplo, urbanización, sanidad, etc.). Advierten de que los intereses de los accionistas no siempre buscan una revalorización de sus títulos en el largo plazo, que es donde la responsabilidad social puede dar sus frutos. Si la intención del accionista es entrar en el capital de la empresa para revalorizar su inversión, venderla a corto plazo y obtener plusvalías, entonces, el objetivo del beneficio a largo plazo no será satisfactorio para él. Por tanto, es preciso distinguir entre accionistas con una visión a largo plazo y accionistas cuyo fin es especular. A este respecto, cada vez con mayor frecuencia, “los accionistas de las empresas grandes son instituciones de inversión colectiva cuyo propósito es obtener la máxima rentabilidad pero condicionada a una liquidez aceptable, lo que provoca su entrada y salida en el capital de las empresas de forma rápida y continua” (Cuesta y Valor, 2003: 9).

Una cuestión especialmente relevante son las externalidades; donde en el cálculo del resultado de las empresas, éstas incluyen e imputan determinados costes e ingresos, y sin embargo no algunos otros socialmente muy importantes, como pueden ser el deterioro del medio ambiente, el estrés de los directivos o la degradación moral de los

empleados (Cuesta y Valor, 2003: 10), lo cual constituye una decisión metaeconómica (Argandoña y Sarsa, 2000).

6.- El comportamiento ético en la organización. Aproximaciones teórica y empírica

6.1.- Aproximación teórica

En la gestión ética de la empresa, parecen poco discutibles las ventajas de contar con empleados que en sus condiciones personales presenten cualidades como la honestidad, diligencia, laboriosidad, sentido de la justicia, o la lealtad. Sin embargo, resulta más complejo conocer qué acciones pueden emprenderse desde la alta dirección de una empresa, para potenciar una toma de decisiones ética y caminar en la senda del desarrollo ético de los empleados (Melé, 1994). Para Melé, en sí mismos, los conocimientos ético-filosóficos se muestran incapaces de desarrollar la calidad humana de los empleados. Aristóteles, hace 2.400 años, postulaba que el desarrollo ético, es decir, la adquisición de virtudes morales, se posibilita a través de la acción y no de la teoría. Melé manifiesta que el comportamiento ético del empleado depende de la formación recibida en la empresa y de los mecanismos organizacionales de refuerzo, además de su ética personal. Asimismo, añade que la aportación de la empresa está estrechamente relacionada con el contenido ético de la cultura de la organización y de modo especial, de su código ético (Melé, 1994).

Con respecto a las causas o factores que explican el comportamiento ético en la toma de decisiones, desde un punto de vista teórico han existido un número no desdeñable de aportaciones. Treviño (1986) propuso un modelo teórico general y otros autores como Ferrell y Gresham (1985), Hunt y Vitell (1986) y Dubinsky y Loken (1989) propusieron también modelos teóricos enfocados a la ética del *marketing*. Rest (1986) presentó su teoría de la toma de decisiones ética individual, que según Jones (1991) podría ser fácilmente generalizada a las cuestiones de la organización. Stead, Worrell y Stead (1990) desarrollaron un modelo integrativo de comportamiento ético basado en una

amplia revisión empírica y conceptual de la literatura relativa a esta materia de aquella época. Para ellos, las decisiones de los empleados, respecto a su bondad ética, están influenciadas por una miríada de factores individuales y situacionales.

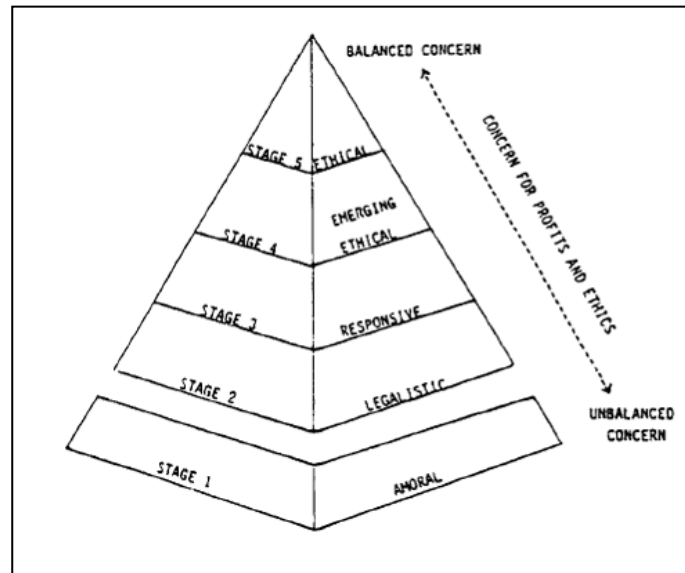
El modelo de Jones (1991) proporciona una síntesis comprehensiva acerca del comportamiento ético en la toma de decisiones, partiendo de lo que el autor considera hasta entonces una carencia en los estudios previos: la consideración precisa de la naturaleza de las cuestiones éticas. Para Jones, nos encontramos ante una cuestión de naturaleza ética cuando las acciones voluntarias de una persona, pueden perjudicar o beneficiar a otros, cuando las decisiones que implican ese tipo de cuestiones son tomadas por agentes morales y cuando esas decisiones son tanto legal como moralmente aceptadas o aceptables por la comunidad. Según Jones, las decisiones éticas no son de tipo individual sino que están también determinadas por el aprendizaje social en la organización.

Higgins, Power y Kohlberg (1984) y más tarde Weber (1990) aportaron evidencia empírica de que la atmósfera moral afecta al razonamiento y al juicio moral. Levine (1979) argumentó que los individuos pueden actuar en niveles de desarrollo moral inferiores a su potencial, y Treviño (1986) manifestó que los directivos usan en su trabajo real un nivel de desarrollo moral más bajo comparado con las situaciones hipotéticas en las que se los puede someter en un test.

Por su parte, Smith y Carroll (1984) argumentaron que los factores organizativos a menudo crean impedimentos para el comportamiento ético individual. En este sentido, puede existir una brecha entre la intención moral y el comportamiento moral final. Reidenbach y Robin (1991) manifiestan que las corporaciones presentan comportamientos específicos que señalan su verdadero nivel de desarrollo moral y que incluso pueden ser clasificadas según el mismo. Los autores desarrollan un modelo para las corporaciones, inspirado en los trabajos acerca del desarrollo moral individual de Kohlberg (1964, 1976) (ver figura 3). Para Reidenbach y Robin (1991), el desarrollo moral de una corporación es función de varios factores, incluyendo su dirección, los

fundadores y sus valores, factores externos (amenazas y oportunidades), la historia de la organización, su misión y el sector.

Figura 3. Modelo de desarrollo moral corporativo



Fuente: Reidendach y Robin (1991: 274)

Durif *et al.* (2009) manifiestan que los comportamientos éticos no son sólo influenciados por factores individuales como pueden ser los valores, la edad, la religión y la escolarización sino que la presencia y la gestión de un código ético en la organización ejerce también una influencia positiva en las actitudes y los comportamientos en el trabajo.

Para Kaptein y Schwartz (2008), numerosos estudios empíricos han mostrado diferencias en la toma de decisiones basadas en características personales de los empleados, como el género, edad, nacionalidad, nivel educativo y creencias religiosas. Según Cleek y Leonard (1998), la organización no puede controlar todos estos factores, especialmente los factores individuales, sino que únicamente puede incidir en ellos mediante los procedimientos de selección de personal³⁸. La organización debe centrarse

³⁸ Cleek y Leonard, hacen alusión al *test de honestidad (paper and pencil honesty testing)* como medio mayormente usado o incluso la exploración de un polígrafo, lo cual, puede representar una coacción (Ekman, 2005:228) y una vulneración de garantías jurídicas fundamentales. Pese a que su uso ha de

realmente en los factores que puede controlar, esto es, en los factores de tipo organizativo.

6.2.- Aproximación empírica

Existe un gran cantidad de factores o variables que integran la función de lo que ha de ser una toma de decisiones empresarial ética. En la revisión de la literatura sobre el comportamiento ético y la toma ética de decisiones en la organización, destacamos por su carácter comprensivo tres aportaciones que constituyen sendos estudios de revisión de estudios empíricos de la literatura científica: Ford y Richardson (1994), Loe, Ferrell y Mansfield (2000) y O'Fallon y Butterfield (2005).

1. El análisis de Ford y Richardson (1994) abarca los estudios de tipo empírico comprendidos hasta la fecha de publicación de su artículo. Los autores encontraron que, globalmente considerados, los estudios se referían a dos tipos de variables (individuales y situacionales) que podían tener efecto en el comportamiento ético de la empresa:

□ Factores individuales:

-Atributos personales: religión, nacionalidad, género, edad.

-Antecedentes educativos y laborales: tipo de educación, años de educación, empleo, años de empleo.

-Personalidad, creencias y valores: *maquiavelismo*³⁹, neurotismo, extroversión y orientación de valores, locus de control, conflicto de roles y ambigüedad, aceptación de la autoridad.

□ Factores situacionales:

contar con la autorización del candidato, el uso del polígrafo en la selección de personal es una cuestión muy controvertida (Hernández-Mora, 2009; Utrilla 2007).

³⁹ El término *maquiavelismo*, hace alusión a una especie de astucia (DRAE). Según Schepers (2003), es la tendencia de un individuo a distanciarse de consideraciones éticas y llevar a cabo acciones en las que se consiga un beneficio propio. Sin embargo, de una forma matizada el autor no considera que constituya

- Grupos de referencia: influencia del grupo, influencia de la alta dirección, recompensas y sanciones.
- Códigos de conducta.
- Tipos de conflictos éticos.
- Factores organizativos: efectos organizativos (clima y cultura éticos⁴⁰), tamaño de la organización, nivel organizativo.
- Factores de la industria: tipo de industria (sector), competitividad en el sector.

Ford y Richardson llegan a la conclusión de que existe mucho trabajo por realizar para conocer mejor la influencia de muchos de los factores descritos en la aproximación ética a la toma de decisiones. Asimismo, existen varios factores demográficos, tales como el estado civil, el número de hijos, o el tipo de carrera profesional, que los autores califican de obvios, de los que no existen aparentemente disponibilidad de estudios. También encuentran a faltar factores actitudinales como el grado de compromiso laboral u organizativo o factores de tipo organizativo, como por ejemplo el clima económico general o el nivel de competitividad en el sector. Asimismo, Ford y Richardson llegan a la conclusión general de que el resultado de los factores investigados se muestra no concluyente o contradictorio. Sin embargo, los autores apuntan ciertas correlaciones de algunas variables respecto del comportamiento ético. Concretamente, el maquiavelismo —forma de proceder con perfidia y falta de escrúpulos— presenta una correlación (negativa) dentro del grupo de variables individuales de personalidad, creencias y valores. También muestra correlación con el comportamiento ético la variable de influencia del grupo (coetáneos y supervisores), las recompensas y sanciones y la existencia de código ético. Encuentran también alguna evidencia en la relación entre clima ético y comportamiento ético, aunque la fuerza de esta relación vendrá condicionada por la estructura de la organización. Respecto al tamaño de la

esencialmente una falta de ética *per se* sino que responde más bien a una cuestión de oportunismo individual.

⁴⁰ Para Cash (1987) intentar modificar los patrones de comportamiento implica el cambiar la cultura corporativa y los códigos éticos son un paso en esa dirección.

organización, a mayor tamaño de la misma menor comportamiento ético; respecto al sector los estudios no muestran correlación, pese a que se apunta una posible falta de evaluación de la variable. Finalmente respecto al nivel de competitividad los estudios empíricos se muestran contradictorios, aunque los autores apuntan una posible influencia de la variable en el comportamiento ético. Los autores dejan una puerta abierta a nuevas investigaciones.

2. La revisión de Loe et al. (2000) actualiza —según sus palabras— el trabajo de Ford y Richardson. Siguen de forma muy cercana el mismo esquema de variables, si bien omiten algunas de ellas y añaden otras nuevas:

□ Factores individuales:

-Atributos personales: religión, nacionalidad, género, edad.

-Antecedentes educativos y laborales: tipo de educación, años de educación, empleo, años de empleo.

-Personalidad, creencias y valores: locus de control, (sin estimación de las variables maquiavelismo, neurotismo, extroversión y orientación de valores, conflicto de roles y ambigüedad, aceptación de la autoridad).

-Como variables añadidas respecto a Ford y Richardson (1994): desarrollo moral —en relación con la teoría de Kohlberg (1981)—, filosofía moral e intencionalidad moral como variables o factores individuales. Añade también a la conciencia (moral) e intensidad moral, como variables independientes fuera del grupo de factores individuales u organizativos.

□ Factores situacionales:

-Grupos de referencia: influencia del grupo, recompensas y sanciones, con omisión de la influencia de la alta dirección respecto a Ford y Richardson (1994).

-Códigos de conducta.

-Tipos de conflictos éticos: es una categoría omitida.

-Factores organizativos: efectos organizativos (clima y cultura éticos), con omisión de las variables tamaño de la organización y nivel organizativo.

-Factores de la industria: tipo de industria, competitividad en el sector, son omitidos.

-Añade la variable oportunidad, respecto a Ford y Richardson.

De forma similar a Ford y Richardson, o incluso algo más acusada, los autores no llegan a resultados concluyentes e indican que consideran preciso investigaciones adicionales en relación con la teoría de este campo. Más allá de ofrecer un listado de estudios, muestran, no obstante, cierta relación con el comportamiento ético de las variables cultura y clima [ético], filosofía moral, existencia de códigos éticos y recompensas y sanciones. Llegan también a la conclusión de que son necesarios estudios longitudinales.

3. La revisión de O'Fallon y Butterfield (2005) parte como referencia de los estudios de Ford y Richardson (1994) y Loe *et al.* (2000), y tiene en cuenta los estudios empíricos realizados entre 1996 y 2003. Es más completo y de mayor profundidad que los dos anteriores estudios, especialmente que el de Loe *et al.* (2000). A tenor de los estudios empíricos anteriores, realiza un contraste con aquellos y examina no solamente los efectos directos que en su caso pueden mostrar las diversas variables independientes sobre el comportamiento ético en la toma de decisiones de la organización sino que también proponen unas nuevas variables dependientes adicionales como son la conciencia moral, el juicio moral y la intención moral.

O'Fallon y Butterfield establecen tres tipos de variables independientes: individuales, organizativas e intensidad moral.

□ Factores individuales (por orden de importancia según el número de estudios en que han sido tratados):

-Género: de una forma mayoritaria la literatura reportada muestra un efecto nada o poco significativo de esta variable independiente en el comportamiento ético. También se observan, aunque en menor proporción, estudios según los cuales, las mujeres se

comportan más éticamente que los hombres. En consecuencia, los resultados de esta variable no son claramente concluyentes ya que se muestran dispares.

-Orientación a valores/filosofía: los estudios muestran principalmente un examen desde las diferencias entre idealismo y relativismo, las diferencias entre perspectivas teleológicas y deontológicas y otros valores de tipo económico. El idealismo y la deontología se muestran positivamente correlacionados con el comportamiento ético en la toma de decisiones, mientras que el relativismo y la teleología parecen estar negativamente relacionados.

-Educación, empleo, satisfacción en el trabajo, y experiencia laboral: estas variables están relacionadas positivamente con un mayor comportamiento ético.

-Nacionalidad: Si bien este factor parece influenciar el comportamiento ético, debido a que no existe una homogeneidad en los países objeto de comparación respecto a los diferentes estudios, existen dificultades en concretar su influencia.

-Edad: Los resultados se muestran inconsistentes.

-Desarrollo moral (cognitivo) o juicio ético: parece existir una relación positiva entre esta variable y el comportamiento ético.

-Locus de control: la modalidad interna del locus de control está relacionado con el comportamiento ético.

-Maquiavelismo: se muestra relacionado negativamente con el comportamiento ético.

-Religión: muestra una relación positiva con el comportamiento ético.

Los hallazgos más consistentes aparecen en los estudios que intentan probar los efectos directos de la orientación a valores, el desarrollo moral cognitivo, el locus de control, el maquiavelismo y la religión.

□ Factores organizativos:

-Códigos éticos: pese a algunas pocas excepciones de algunos estudios, la mayoría de los estudios contemplados muestran que la existencia de códigos éticos esta correlacionada con un mayor comportamiento ético.

-Clima ético y cultura de la organización: de un modo general, muestran ambos una influencia positiva en el comportamiento ético.

-Tipo de industria (sector): los diferentes estudios comparan diferentes sectores por lo que no es posible una comparación homogénea.

-Tamaño de la organización: de un modo general, el tamaño presenta una relación negativa con el comportamiento ético.

-Recompensas y penalizaciones: parece claro que la recompensa de conductas no éticas potencia a éstas mientras que su penalización hace disminuir a las mismas.

Los hallazgos más consistentes para este tipo de variables son acerca del clima ético y la cultura de la organización, los códigos éticos y las recompensas y sanciones (O'Fallon y Butterfield, 2005: 398).

□ Factores de intensidad moral:

Pese a que se trata de un nuevo concepto en la literatura de la ética en los negocios, parecer haber suficiente soporte documental para su influencia en el comportamiento ético. El consenso social y la magnitud de las consecuencias morales de las decisiones representan los hallazgos más consistentes (O'Fallon y Butterfield, 2005: 398).

4.- La revisión de Craft (2013), aparecida muy recientemente, aporta un estudio de los artículos relevantes publicados en el periodo 2004-2011. Siguiendo la misma línea del

estudio de O'Fallon y Butterfield, distingue también los tres mismos tipos de variables independientes: individuales, organizativas y de intensidad moral. Asimismo, el autor replica las diversas variables, añadiendo algunas como los valores personales o la emocionalidad.

A diferencia de los tres estudios anteriores de revisión, Craft no establece conclusiones sobre los resultados sino que se limita a explicitar los aspectos que han sido tratados con mayor intensidad en los artículos. Indica, respecto a los tres anteriores artículos de revisión el aumento del peso específico de los estudios en los que se investigan los factores individuales (77% del total) respecto a la disminución de los estudios de los factores organizativos (17% del total), tendencia que ya había sido apreciada en los anteriores estudios de revisión.

7.- La cultura corporativa y el clima laboral como elementos vehiculares de la ética en la organización

El concepto de cultura de la organización apareció en la escena del *management* a principios de la década de los años ochenta (Key, 1999; Schein, 1984) y tiene sus raíces en la antropología. Una de las definiciones comúnmente más aceptadas de cultura de la organización, cultura corporativa o cultura empresarial es la ofrecida por Schein (1985: 17), quien la define como “un patrón de asunciones básicas que un determinado grupo adopta para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales han funcionado suficientemente bien para ser considerados válidos y ser transmitidos a los nuevos miembros de la comunidad como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas”.

Hofstede (1980a) define la cultura como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro. Asimismo, define cuatro dimensiones de cultura que difieren entre las naciones (Hofstede, 1980b):

- Distancia de poder: mide el diferencial de poder entre superior y subordinado, desde el punto de vista de este último. Se basa en la teoría de Mulder (1976, 1977), acerca de la reducción de esa distancia: los subordinados en una organización intentan reducir esa distancia entre ellos y los superiores, mientras que los superiores intentan mantenerla e incrementarla. Hofstede (1980b) opina que el nivel en el cual esas tendencias encuentran el equilibrio, está determinado socialmente. La distancia de poder tiene importantes implicaciones para la definición del comportamiento ético. Por ejemplo, la acción de un subordinado que sigue instrucciones carentes de ética de un superior, será considerada ética en una sociedad de gran distancia al poder más que en otra sociedad de menor distancia. Para Husted (1991), si la distancia al poder aumenta, las percepciones de corrupción también lo hacen.

- Evitación de la incertidumbre: el índice de tolerancia de la incertidumbre, en una cultura viene determinado por tres indicadores:

- Orientación de las normas: informa acerca de la predisposición de los individuos a romper las reglas de la compañía, incluso en interés de la misma. La indisposición ante ese hecho, indica aversión a la incertidumbre.

- Estabilidad en el empleo: la expectativa de duración en el mismo puesto de trabajo, indica acerca de la tolerancia colectiva a los riesgos asociados con el cambio de empresa de trabajo.

- Estrés: grado de tensión o nerviosismo en el trabajo. Posee a su vez un componente social, que refleja el grado de ansiedad de la sociedad. Cuando el grado de la misma es elevado, los trabajadores acusan más estrés e intentan hacerle frente manifestando una gran necesidad de seguridad, reflejado a su vez en los dos parámetros anteriores de orientación de las normas y estabilidad en el empleo.

Estas tres componentes pueden explicar que miembros de una cultura que muestra una fuerte aversión a la incertidumbre se cuestionen menos unas prácticas de trabajo poco éticas.

- Individualismo/gregarismo (colectivismo): esta dimensión describe la relación entre el individuo y la colectividad e informa acerca del grado de valoración de una cultura de los logros individuales sobre la cohesión del grupo. Es la medida del nivel de interdependencia de los miembros de una sociedad. En una sociedad individualista, como por ejemplo la estadounidense, el éxito es personal, mientras que en culturas colectivistas como la china, el individualismo es considerado, incluso, un mal. Para Bernardi *et al.* (2003) si aumenta el grado de individualismo, los sujetos perciben las acciones no éticas como más aceptables.

- Masculinidad/feminidad: informa acerca del énfasis de una cultura en valores masculinos de firmeza como el logro, el heroísmo, asertividad y éxito material o bien en valores femeninos de apoyo y fomento como las relaciones personales, modestia, protección de los débiles y calidad de vida. Una sociedad con valores masculinos puede ser más tolerante a un comportamiento agresivo cuestionable, como por ejemplo unos precios abusivos. Según Husted (1991) la percepción de corrupción también aumenta en sociedades con altos constructos de masculinidad.

La cultura corporativa juega un papel importante en la definición de los estándares éticos (Cohen, Pant y Sharp, 1992). Para Lozano-Soler (1997a) las culturas más fuertes no son siempre las que dan mejores resultados, sino que esto sólo ocurre en determinadas circunstancias, debido a que la propia intensidad de su pulsión puede crear la disfunción de hacerla insensible a los cambios del entorno. Por otra parte, el autor diferencia claramente la ética empresarial de la cultura corporativa, manifestando el peligro de que la primera se pueda llegar a diluir en la segunda. Es en este punto, donde hace una amplia referencia a la emblemática obra de Peters y Waterman *En busca de la excelencia* (1982), libro de culto de los gerentes de los años ochenta que incluso llegó a inspirar al gobierno francés el impulso para la modernización del servicio público, aunque “revisado de forma más bien crítica por los académicos” (Soeters, 1986: 299).

Peters y Waterman (1982), en su emblemático libro acerca de la búsqueda de la excelencia en la organización, el cual también puede ser entendido como “un alegato contra los enfoques racionalistas de la gestión” (Lozano-Soler, 1997a: 58) manifiestan planteamientos que se pueden percibir fronterizos con el uso sectario de la cultura corporativa en el modelo de empresas de gestión excelente citada. Puede interpretarse como un mecanismo de instrumentalización de las personas que integran las corporaciones, al objeto de conseguir en última instancia el fin único de la maximización del beneficio y la supervivencia económica por encima de toda otra consideración. El énfasis en la atención a las personas y la importancia de la participación y la comunicación, no parece ser un fin en sí mismo, sino que es causado únicamente por consideraciones de tipo económico. Esto se aprecia, según Lozano-Soler (1997a) en frases del tipo “si se desea aumentar la productividad y la consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a los obreros como la partida más importante del activo” (Peters y Waterman, 1982: 271).

Pagés (1979) manifiesta que todas las organizaciones intentan suscitar la adhesión de los individuos, no tanto como en el siglo XIX mediante la coacción física, sino generándoles una coacción psíquica que actúa con los mismos mecanismos del vínculo amoroso, es decir, la identificación, la idealización, el placer y la angustia. Morgan (1986), aporta a este respecto su imagen de la organización como prisión psíquica, a la que también alude Carrillo (2003), mediante el término análogo de cárcel virtual. Morgan, a través del uso de la metáfora, intenta ofrecer una base para comprender críticamente la organización en tanto que fenómeno social y humano, y no solamente como fenómeno económico. En este sentido se cuestiona hasta qué punto es posible entender las organizaciones como una manifestación perceptible de fuerzas inconscientes (Morgan, 1986: 196). Para otros autores como Althusser (1976), Foucault (1984b) y Melossi y Pavarini (1985), no sólo la organización se asemeja metafóricamente a una cárcel sino que es la misma sociedad contemporánea en su conjunto la que puede considerarse como un gigantesco penal en donde la familia, la escuela, los medios, la iglesia y, en general todas las instituciones y organizaciones, cumplen de algún modo la función de ser instrumentos ideológicos represivos del

Estado. En este sentido Althusser, desde una perspectiva marxista afirma que el objetivo final es “encerrar masivamente al proletariado y someterlo a la escala de valores del capitalismo industrial emergente” (Althusser, 1976: 338). Carrillo (2003) hace también referencia a un antecedente remoto de esta concepción de la organización y cita a Bentham (1787) quien relacionó tempranamente en el siglo XVIII cárcel y establecimiento de trabajo en torno a su proyecto *Panopticon*, el cual decía podía ser aplicable no sólo como cárcel —de presos— sino también para las fábricas. Este modelo de autovigilancia es retomado por Orwell (1948) en su novela *1984*.

Lozano-Soler (1997a) reconoce el peligro latente de la instrumentalización del ser humano por parte de las culturas empresariales fuertes, muchas veces implementadas en empresas calificadas de excelentes. Manifiesta los peligros de los proyectos de empresa como meta para producir un individuo a imagen y semejanza de la misma, que homologa sus intereses personales con los de la organización y crea de este modo un vínculo de dependencia en el cual la autonomía del sujeto ya no es posible, con consecuencias obviamente sectarias. No obstante, el autor opta finalmente por la vía del optimismo y manifiesta que a pesar del peligro citado, es posible una vía alternativa de integración de los intereses de la empresa y los del sujeto, sin que los de la primera devoren a los de este último (1997a: 65). Sin embargo, en el fondo de la cuestión se proyecta la sombra de la latencia de un posible cercenamiento incluso de derechos fundamentales en algunos ámbitos empresariales, basado en el poder organizativo del empresario, una de las contradicciones tal vez más notorias en un estado social y de derecho. Para Desiato y Guevara (1998: 288) “el mejor tipo de organización es aquel que le permite al hombre desarrollarse como persona sin ahogar su conciencia moral”. Según los autores, decimos que “necesitamos saber cómo cooperar con la organización, pero también que hace falta conocer cómo resistirse ante ella. Sobre todo, si pensamos que las presiones de la organización casi nunca se presentan de manera explícita y coactiva: mas bien lo hacen teñidas de benevolencia” (1998: 280). La posibilidad de comprometerse libre y plenamente con la empresa es, según Salmon (1998) lo que origina la motivación de cada individuo por el trabajo, el principal motor de la fidelidad por parte de los empleados a los objetivos de la compañía y de la creatividad. Una

organización empresarial sólo puede obtener ideas, iniciativa y creatividad de hombres que se sienten libres y que se sienten convencidos del valor del trabajo que realizan.

Fleury y Fischer (1991) apuntan la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para los autores la cultura constituye un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, actúan tanto como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio. En una línea de pensamiento similar, Freitas (1991) sostiene que las organizaciones son ámbitos de conflicto y de intereses parcialmente antagónicos que para evitar la fragmentación, necesitan de elementos homogeneizadores que moderen las diferencias e introduzcan una imagen positiva del emprendimiento colectivo que se intenta lograr. Freitas (1991) politiza también el concepto de cultura organizativa, considerándola como un poderoso mecanismo de control, que conduce a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, reduciendo las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anula la reflexión.

Debido a las dificultades de medición y cuantificación del concepto de cultura corporativa y su grado de eticidad, algunos autores como Victor y Cullen (1987) y Treviño, Butterfield y McCabe (1998) han intentado ofrecer instrumentos para medir el clima ético de la organización como elemento de convergencia de las percepciones compartidas dentro de las organizaciones. Schneider (1975: 474) definió clima laboral como aquellas percepciones “que constituyen descripciones, psicológicamente significativas, que las personas concuerdan en que caracterizan las prácticas y procedimientos de un sistema”.

Para diversos autores el concepto de clima ético deriva del concepto de clima laboral de Schneider (Brinkmann e Ims, 2003; Ferrato y Coutinho, 2005: 138; Fritzsche, 2000: 125). Victor y Cullen (1988: 104) recogieron la definición de Schneider para definir el clima ético de una corporación como “las percepciones compartidas de aquello que

constituye un comportamiento ético adecuado y de cómo deben ser tratadas las cuestiones éticas”. Para Wimbush y Shepard (1994: 637) de una forma muy similar, el término clima laboral hace referencia a aquellas “percepciones compartidas, equilibradas, psicológicamente significativas, de los empleados acerca de los procedimientos y políticas existentes en la organización”. Brinkmann e Ims (2003: 269) manifiestan que el clima laboral es producido y reproducido por sus miembros y sus prácticas y que en una interacción recíproca “el clima [ético] modifica a las personas, pero a su vez esas personas modifican el clima ético [de la organización]”. A su vez, el clima ético se trata de un concepto empíricamente medible (Fritzsche, 2000; Vidaver-Cohen, 1998; Wimbush, Shepard y Markham, 1997; Wimbush y Shepard, 1994). Para Brinkmann e Ims (2003: 269), así como para Fontrodona y Santos (2004: 10), los códigos éticos suponen una de las fuentes que informan acerca del clima ético de la entidad. Para Valor y Cuesta (2007), con relación a la eficacia de los códigos éticos, la existencia de un clima ético en la organización es una variable que no puede ser observada ni valorada directamente de una forma externa, sino que es realizando una estimación de otros indicadores éticos los que nos informarán acerca de la existencia de aquel. Asimismo, las autoras añaden que el clima ético está más determinado por las acciones de los ejecutivos que por la de los empleados, constituyendo “una condición fundamental para la eficacia interna de los códigos” (Cuesta y Valor, 2007: 145).

Algunos autores intercambian los términos cultura ética y clima ético (Key, 1999), ya que sus definiciones presentan cierta similitud. Sin embargo, la cultura trata de los comportamientos y actitudes percibidos por los trabajadores pero en relación con unas normas éticas y valores que forman parte de un más amplio sistema de valores (Key, 1999). No es menos cierto que ambos se encuentran integrados, como bien muestra su tratamiento agrupado en diversos estudios de revisión de la literatura respecto de trabajos empíricos que se han realizado (Ford y Richardson, 1994: 217; Loe *et al.*, 2000: 187; O’Fallon y Butterfield, 2005: 377). Victor y Cullen (1987) desarrollaron una tipología de climas éticos basados en los niveles de desarrollo moral de Kohlberg en combinación con la posición de análisis utilizada en alcanzar las decisiones (ver figura 4). Su constructo es considerado el más desarrollado y ha recibido la mayor aceptación por parte de los investigadores (Fritzsche, 2000).

Figura 4. Matriz de tipos de climas éticos corporativos

Criterio ético \ Locus de análisis	Personal	Local	Universal
Egoísmo	Interés propio	Lucro de la empresa	Eficiencia
Benevolencia	Amistad	Interés de grupo	Responsabilidad social
Principios	Moralidad personal	Reglas y procedimientos de la organización	Leyes y códigos profesionales

Fuente: Victor y Cullen (1987)

Elçi y Alpkan (2009), aplicando el constructo de Victor y Cullen (1987) a un estudio empírico, encontraron que algunos de los climas éticos descritos por éstos en su matriz pueden influir positivamente en la satisfacción en el trabajo, mientras que otros climas interaccionan negativamente. Para Ferrato y Coutinho (2005) el cuestionario para el estudio del clima ético en el trabajo es un instrumento a través del cual se manifiestan las percepciones de los empleados y las dimensiones éticas que retratan la cultura de una organización.

Para algunos autores existe una relación directa entre el comportamiento ético en la organización y la cultura corporativa y el clima laboral, debido a que ambos ofrecen el tono moral a las corporaciones (Genfan, 1987; O'Boyle y Dawson, 1992; Raiborn y Payne, 1990; Reidenbach y Robin; 1991; Sims, 1992a,b). Esta cuestión es también subrayada en el estudio de revisión de O'Fallon y Butterfield (2005), sin perjuicio de que, a su vez, existen también algunos estudios empíricos que no muestran tal influencia en el proceso de toma de decisiones ético (DeConinck y Lewis, 1997).

8.- Ética, rentabilidad y cosmética. La ética como recurso estratégico y los peligros de su desvirtuación

Uno de los aspectos relacionados con la ética en los negocios es el de su rentabilidad. Algunos autores plantean como hipótesis de partida acerca de si al igual que términos como por ejemplo “inteligencia militar”, la ética en los negocios constituye un oxímoron (Durán-Pich, 2005; Duska, 2007; Michalos, 1995), pudiendo revestir los términos un carácter antagonista o antitético. Cortina (1997a) considera a la ética como una baza en favor de la viabilidad de la empresa, en contraposición al pensamiento generalizado de que las empresas que tienen un comportamiento ético correcto se debilitan frente a las que no lo tienen, debido a que incrementan sus costes.

Conill (1997) afirma que la causa principal de la baja competitividad de la empresa española recae en que la misma no valora la integración de las personas bajo valores morales como pueden ser la autorresponsabilidad, el trabajo en equipo, la participación del trabajador, etc., sino que se observa una cierta instrumentalización de aquellas. En España, afirma, persiste el conflicto en vez de la cooperación, existiendo asalariados, con carencia de autoidentificación corporativa, en lugar de auténticos miembros de la empresa. Esto produce paradojas como la coincidencia de que los países con salarios más altos son los países más competitivos, ya que el aspecto que determina e impulsa la competitividad de un país no es la reducción del precio del factor trabajo sino la eficiencia del sistema con bajos costes de coordinación. Es muy ilustrativo el ejemplo que cita Conill de que siendo el precio del factor trabajo en España la mitad del coste que en Suiza, “los costes unitarios de personal en los procesos productivos son [finalmente] idénticos” (Conill, 1997: 199).

Pérez-López (1998) citó el ejemplo de Estados Unidos, donde Wall Street degradó las motivaciones comerciales de los equipos directivos, mediante una política orientada a resultados a corto plazo. Es frecuente que precisamente aquellas acciones que tienen un alto grado de eficacia a corto plazo, tengan simultáneamente un valor negativo para la motivación trascendente y el conflicto tenderá a aparecer con esa misma frecuencia.

Estas situaciones conflictivas pueden aparecer en decisiones aisladas o pueden estar institucionalizadas a través de todo un sistema de control con incentivos fuertemente ligados a los objetivos formalizados y con demasiado énfasis en el logro de óptimos a nivel individual⁴¹. Para Salmon (1998), sin embargo, la miopía en la apuesta por las acciones a corto plazo no es patrimonio único de muchos directivos, sino que, por ejemplo, cada día en las más altas esferas del Estado, se analiza el último sondeo, antes de tomar decisiones. Gobernar bajo el fuego de los medios de comunicación y bajo la dictadura de los sondeos, es mostrarse también más reactivo que proactivo.

Para Cortina (1997a) la mundialización de la economía crea entre las empresas el crecimiento de su competitividad y por tanto, la necesidad de fidelizar a sus clientes a través de actuaciones sostenibles desde la credibilidad y la confianza. Según Fontrodona y Santos (2004: 4), aunque se han realizado investigaciones que trataban de demostrar que existe una correlación entre ética y rentabilidad, lo que parece ser cierto es que dicha correlación no es inmediata. Por una parte, existen ejemplos de empresas que, pese a no caracterizarse por mostrar una actuación ética, perduran con éxito en el tiempo. En lo que sí parece haber cierto grado de acuerdo es en que, en sentido inverso, la falta de ética no es rentable y que tarde o temprano acaba pasando factura; “se puede engañar a alguien alguna vez, pero no a todo el mundo, ni siempre” (Fontrodona y Santos, 2004: 4)⁴².

Es un hecho comúnmente aceptado que la adopción de actitudes éticas en los negocios promueve una disminución o ahorro de costes de coordinación y transacción (Guillén,

⁴¹ Por ejemplo, el mercado bursátil, tiende a mover al alza las acciones de las empresas que reestructuran, reduciendo drásticamente su plantilla laboral. Por tanto, de alguna manera, las opciones sobre acciones de los directivos incrementan su valor en la medida que los empleados pierden su trabajo.

⁴² No obstante, nos parece importante comentar que muchos comportamientos especulativos y de enfoque cortoplacista que vulneran la ética e incluso la legalidad vigente, consiguen sus objetivos crematísticos debido a que la capacidad de respuesta de los sistemas jurídicos en el restablecimiento de los daños habidos suele ser lenta y en ocasiones poco eficaz. Existen estudios que muestran que ante casos de “delitos de cuello blanco” únicamente se recupera un porcentaje muy pequeño de la deuda criminal generada; por ejemplo según el análisis de diversos casos en *United States Government Accountability Office* (2005) una media de un 7 %. En el Anexo I del documento *Comments from the Department of Justice*, M.B. Buchanan, directora del *Executive Office for United States Attorneys Office* del U.S. *Department of Justice* reconoce tal como consta en los informes del GAO de 2001, 2004 y 2005 que la recaudación de las deudas de crímenes de cuello blanco es difícil y que pese a ello van a continuar mejorando el proceso (p.22).

2006; Lozano-Aguilar, 2004; Pena, 2003). Lozano-Aguilar, además, añade las siguientes ventajas estratégicas de la adopción de la ética en los negocios (Lozano-Aguilar, 2004: 28-30):

- mejora de la imagen empresarial, criterio diferenciador en entornos muy competitivos
- mayor innovación
- cohesión cultural
- evitación de conflictos
- evitación de casos de corrupción
- anticipación a las posibles regulaciones futuras
- atracción de trabajadores de mayor cualificación
- atracción de clientes, proveedores e inversores mas fieles

Saavedra, Fernández y López (2010), tomando la definición de Kay (1994) sobre la importancia de los activos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial, consideran a la ética como un recurso estratégico y por lo tanto como una variable generadora de ventaja competitiva sostenible que, por lo tanto, puede contribuir a mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado. Al constituir la ética un activo intangible y por tanto, no sometido a depreciación sino susceptible de ser revalorizado al ser aplicado o compartido, se puede producir un aumento de valor, incluso de manera simultánea para los propios activos y para la empresa.

La ética puede ser de mínimos, puede ser maximalista o también ser utilizada eventualmente para conseguir objetivos, en última instancia, opuestos a ella misma. En este último caso ya no hablaríamos de ética sino de “simulación” de comportamiento ético, lo cual constituye una perversión del significado de la palabra ética. Existe el grave peligro de desvirtuar el concepto de ética, en un mero imperativo estratégico, y aplicar pseudoéticas que constituyen únicamente lavados de imagen de actuaciones realmente poco transparentes a esos efectos⁴³, lo que la *business ethics* denomina *ethics pays*. Se observa también en la actualidad la presencia preponderante de una ética negativa que se limita a esforzarse por evitar determinados comportamientos

rechazables en el seno de las organizaciones, en vez de una verdadera ética afirmativa que se incorpore a la vida de la organización.

Existe también el recurso a la ética como caja de herramientas, como colección de recetas o inventario de obligaciones para la resolución de determinados problemas, pese a que la ética no es en esencia un edicto, sino una orientación dinámica. Desde los filósofos clásicos (Platón, Tomás de Aquino o Kant) se ha manifestado que la ética no funciona como teoría sino como práctica; más que una mera norma, representa un proceso de crecimiento a través de la lucha intelectual, emocional y espiritual para hacer lo mejor posible la vida personal y la historia de la comunidad. Por otra parte, impacientes por los resultados, muchos directivos de empresas desean hallar modelos éticos funcionales que hayan demostrado ser útiles en otros casos, al objeto de aplicarlos en situaciones supuestamente semejantes en sus propias empresas. A pesar del valor intrínseco de muchos de esos modelos y del aprendizaje de las experiencias ajenas, la eficacia de su trasplante en bloque a otros ámbitos corporativos representa la ruptura con la esencia del proceso dinámico y sobre todo interno que constituye la ética.

En los tiempos actuales, la aparición y desarrollo de tecnologías como Internet, ha supuesto que la información pueda fluir de forma libre y sin control mediático de un extremo al otro del globo terráqueo en cuestión de sólo segundos y con rápido acceso por parte de millones de ciudadanos. Por esta causa muchas empresas, principalmente multinacionales, ante el temor de una grave pérdida de imagen se ven inducidas a cambiar sus comportamientos (especialmente respecto a problemas medioambientales, utilización de mano de obra infantil, etc.), lo que produce el acudir a prácticas de eticidad como respuesta reactiva ante ciertos problemas. Sin embargo, el proceso ético antes que nada es un proceso proactivo, ya que por definición, la ética no busca tanto el efecto externo que produce la acción, sino el efecto interno que produce en el propio sujeto actor; es decir, el valor ético de una acción no depende de sus consecuencias externas, sino primordialmente, de lo que produce en el interior del sujeto agente (Termes, 2001), con lo cual nos encontramos en una gran cantidad de casos con verdaderas inconsistencias en el comportamiento.

⁴³ A este tenor y a modo de ejemplo ilustrativo, incluso las organizaciones mafiosas poseen un código

En una economía abierta como la actual, el tratamiento de la comunicación corporativa debe ser más que correcto, debe ser excelente, ya que la legitimidad y credibilidad de la empresa no sólo se consigue con lo que se vende o se ofrece, sino también “con la forma en que se vende, la forma en que se sirve” (Domingo, 1997: 172). La senda por la que avanza la ética en los negocios se muestra tortuosa y rodeada de importantes abismos respecto de la propia naturaleza del concepto de ética, ya no tanto a efectos teóricos sino a la hora de ser aplicada. El camino de vender la necesidad de la ética en los negocios a través de su rentabilidad crematística (aunque sea a largo plazo) no está exento de dificultades, e incluso se corre el serio peligro de desvirtuar, si no de pervertir el concepto, pasando de la búsqueda de ética al uso de la misma como cosmética (Cortina, 1997a) ⁴⁴.

Sin embargo, no es menos cierto, que en una sociedad como la actual tan marcada por el mercantilismo y la economización de todos los sectores (Homann, 2007: 1), ese camino tortuoso y tal vez ocasionalmente desvirtuado hacia la ética, puede llegar no obstante a su destino a través del aprendizaje que se produce por la mera reiteración de los actos, configurando una futura predisposición o actitud ética (Melé, 1994) tal y como proclamaba Aristóteles, una *ética de la virtud*. Según Termes (1996) la actuación en el mundo de los negocios y, singularmente, la gestión de las empresas, ha de ser éticamente correcta no precisamente porque la ética sea rentable para la entidad, sino simplemente porque los negocios tienen lugar entre personas humanas y los hombres, en todas las situaciones y circunstancias, deben comportarse éticamente, con independencia de las consecuencias que se deriven de tal comportamiento. Termes señala que en esto coinciden autores como Locke —el premio de la virtud es ella misma— y Tomás de Aquino —el premio de la virtud es el honor—. Añade que es sin duda cierto que ser ético es rentable, por lo menos a largo plazo, pero que ello no debiera ser la razón para ser éticos, sino que no constituye más que una propiedad de las decisiones éticamente correctas. De ahí explica su desinterés en insistir en la rentabilidad de la ética, la cual, según él, tiene ya bastantes predicadores. Como muestra

ético, el cual es denominado por ellas código de honor.

⁴⁴ Cortina (1994: 77) habla incluso del uso de la ética de la empresa “como opio”. En palabras también ilustrativas de Le Mouël: “la ‘ética de los negocios’ lava más blanco” (Le Mouël, 1992: 82).

de ese camino tortuoso y abismal, desde donde no es difícil despeñarse, encontramos muy a menudo algunas contradicciones, ya sea en la acción o la argumentación del discurso. En palabras textuales de un directivo de una conocida empresa de éxito en España:

“Hay que perder el rubor y explicar las buenas prácticas, porque, en primer lugar, es rentable (...) El movimiento mundial a favor de la ética, la reputación corporativa, etc., es cada vez mayor, pues va en aumento la gente que, como ustedes, es sensible a estos temas. Por ello, el mercado, ante unos precios y productos o servicios similares, acabará “castigando” a las empresas que no cumplan con ciertos criterios de sostenibilidad y/o acción social (...) Una vez, un periodista me vino diciendo: ‘ah, pero ustedes lo hacen para vender más’, y yo contesté: ‘así es, pero cuanto más vendamos, más podremos incrementar la acción social’ (...) Nosotros no tenemos un departamento de *marketing*, sino un departamento de Acción Social, porque entendimos hace tiempo que la mejor publicidad en servicios viene del trabajo bien hecho y de esta acción social (...) Vuelvo al tema del objetivo de la empresa. El fin de la empresa, en mi opinión, debe ser tener las tres cuentas, económica, social y medioambiental en positivo, más que maximizar el beneficio” (Martín Frías, 2005: 19).

Como se puede apreciar, desde un análisis estrictamente ético, en la argumentación de este empresario, presidente de MRW —laureado con diversos galardones y reconocimientos por su actividad empresarial— se observa una importante contradicción entre cuál es el verdadero objetivo de que una organización presente unas buenas prácticas éticas, y el objetivo que se quiere mostrar públicamente: cuánto más vendamos, más podremos incrementar la acción social. La máxima del denominado en el ámbito anglosajón *marketing con causa* o *marketing social corporativo* (Picas, 1996) es una aseveración de doble filo. La praxis cotidiana de lo que algunos llaman responsabilidad social corporativa, otros ciudadanía corporativa y otros acción social de la empresa, parece reflejar un sistema asistencial y caritativo por un lado y a la vez interesado por el otro. De algún modo, se están utilizando los sentimientos altruistas de las personas para otros fines al margen de lo solidario. El modelo de consumidor solidario basado en la máxima: cuanto más me compres mas dono yo, es el modelo que se vende y se trata de implantar en la sociedad (Ballesteros, 2002). No obstante se puede apreciar una contradicción interna en el propio texto del discurso, ya que en la última parte, como conclusión, la maximización del beneficio, pasa a un segundo término

mientras que en el resto del texto extractado ésta se muestra de forma implícita o ya bien explícita como el enfoque fundamental de la gestión empresarial.

La integración de la ética en la gestión empresarial requiere de una coherencia que sólo puede darse cuando el objetivo principal mismo de su introducción es la ética por sí misma, de lo contrario la propia organización puede estar sometándose a una importante vulnerabilidad (Román y Agulló, 2003)⁴⁵. La ética es una materia sensible, frágil, por lo que el eventual quebrantamiento de la fragilidad constitutiva de la naturaleza del *ethos* que se ha podido decidir construir, puede acarrear unas consecuencias más graves para la reputación corporativa de las que podrían acontecer de no haber seguido ese camino. El camino de la ética, de la constitución de un verdadero *ethos* corporativo requiere de la adhesión voluntaria y sobre todo consecuente con unos valores determinados, lo cual representa un auténtico peregrinaje personal (Agulló, 2009: 29). Que duda cabe de que se trata de un camino no exento de riesgos, dilemas y dificultades.

Sin embargo, frecuentemente una de las barreras de la introducción de la ética como variable de la gestión empresarial es su coste a corto plazo, y la dificultad de poder huir de la miopía cortoplacista. La ética tiene un coste que suele ofrecer sus retornos a largo e incluso muy largo plazo, por lo que en no pocos casos puede quedar fuera de aquellas empresas que fijan un horizonte de objetivos a corto plazo. Al igual que los caminos comparativamente más largos entre dos puntos, la gestión ética, suele conllevar una mayor inversión de recursos.

Argyris y Schon (1978) ya trataron acerca de la diferencia que puede existir en una organización entre la teoría expuesta y la teoría puesta en práctica. Cortina (1994: 108) habla de “la tensión entre la *empresa real* y la *empresa ‘fabulada’*”. Webley y Werner (2008), de un modo similar, hablan de la existencia de un *gap* o brecha entre la intención y la operación y en muchos casos una conducta ética poco consistente, haciendo referencia especial a los casos de las empresas *Enron* y *Shell*. Para Webley y

⁴⁵ Román y Agulló (2003), hablan de las empresas que “malviven su vulnerabilidad” (p.3)

Werner, las razones de la citada brecha son los programas éticos ineficaces y las deficiencias en la cultura corporativa.

El caso de *Enron* es paradigmático del uso de la ética como mera cosmética. El juicio a los principales responsables de *Enron* reveló lo lejos que se habían desviado de sus *core values* o valores fundamentales, en detrimento de empleados y accionistas. Un ejemplo europeo lo constituye el caso de la compañía petrolera *Shell*. Aunque disponían de ocho *General Business Principles* desde 1976, parecían tener poco impacto en el comportamiento de los directores senior, especialmente por la actividades de su filial en Nigeria (*Financial Service Authority-FSA*, 2004; Polgreen, 2005; *El Mundo*, 2009). Es de destacar la acusación de que *Shell* se alió con las autoridades nigerianas para silenciar a quienes se oponían a sus actividades empresariales en ese país, con el resultado de un activista social asesinado. Éste reclamaba a *Shell* que asumiera sus responsabilidades en la devastación ambiental provocada en Nigeria. Ken Saro-Wiva, poeta y ecologista nigeriano defendía los intereses de los Ogoni, una comunidad cuya supervivencia estaba amenazada por la explotación petrolífera y la contaminación que ésta generaba en el sudeste del país. Más recientemente nos encontramos con el caso de la petrolera BP, quien ha provocado un desastre medioambiental de enorme magnitud. Entre las múltiples causas que produjeron el hundimiento de la plataforma Deepwater Horizon, se halla también, el ahorro de costes en el diseño y construcción de aquella (Alandete, 2010). Otros casos emblemáticos son los de *The Coca-Cola Company*, *Nestlé* y *Chiquita Brands*, acusadas de posibles conexiones con grupos paramilitares en Colombia, las cuales fueron denunciadas en 2006 ante el Tribunal Permanente de los Pueblos⁴⁶. Se les acusaba entre otras cuestiones de relaciones con grupos de asesinos a sueldo que intimidaron, secuestraron y asesinaron a representantes sindicales (Baylos, 2005).

La percepción de la eticidad de la conducta propia suele jugar un papel importante al evaluar la ética empresarial, ya que suele ocurrir que se tiende a considerar la conducta de uno mismo como más ética que la de los demás (Baumhart, 1961; Brenner y Molander, 1977; Ferrell y Weaver, 1978; Marnburg, 2007; Newstrom y Ruch, 1975). Por otro lado, Kaptein y Wempe (1998) hablan del código moral implícito que es el

⁴⁶ El Tribunal Permanente de los Pueblos está inspirado y es considerado sucesor de los célebres Tribunales Russell de 1966-1967 sobre la guerra en Vietnam, y de 1974-1975 sobre las dictaduras en América Latina. El primero fue organizado por el filósofo y pacifista británico Bertrand Russell y su verdadero nombre fue Tribunal Internacional sobre Crímenes de Guerra. Para mayor información acerca de los casos citados se puede consultar *El Economista* (2006) y Gutiérrez y García (2010).

código real de la organización, el código que se lee en el comportamiento de los empleados. Cabe matizar que Kaptein y Wempe, utilizan el término código no precisamente como algo escrito, sino en su sentido más amplio, tal como una combinación de signos que tiene un determinado valor dentro de un sistema establecido.

Para Saavedra (2010: xvi) la ética empresarial debe fundamentarse en dos pilares. De un lado debe contar con un liderazgo comprometido con el cambio ético y dispuesto a llevarlo a cabo desde todos los ámbitos de la organización. Por otra parte, la misma debe llevar a cabo un proceso de comunicación —tanto interna como externa—, para dar a conocer a todos los *stakeholders* la implementación y el desarrollo de un sistema de gestión ética. Establecer cuándo un comportamiento empresarial es o no ético, según Saavedra, exige a todos los integrantes de la organización analizar cada decisión que se toma en el seno de la misma, teniendo en cuenta las consecuencias que de ella se deriven. Según la autora es urgente empezar a considerar que la empresa esta formada por “personas con recursos, en vez de por recursos humanos” (2010: 100).

9.- La Responsabilidad Social Corporativa y los códigos éticos como uno de sus instrumentos

Desde el conocido artículo de Friedman (1970), donde se intentaba sostener que la verdadera responsabilidad social de las empresas es incrementar y maximizar el beneficio, diversas causas entre las que encontramos una más que notable ola de escándalos empresariales, han producido una evolución del concepto, presentando un giro hacia posturas más sociales.

La fundamentación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) reside en la valoración social de una empresa como la proyección de su capacidad de generar riqueza y contribuir al bienestar social. La especial atención a las condiciones de trabajo de las personas, así como a la eficacia de los procesos productivos de las organizaciones con la integración de los tres aspectos del desarrollo sostenible: económico, social y

medioambiental, puede ver favorecidos los rendimientos de la empresa a largo plazo. En la actualidad, las empresas muestran una necesidad de incorporar las preocupaciones sociales y medioambientales como parte de su estrategia de negocio. Sin embargo, para Porter y Kramer (2006: 4) “la respuesta corporativa más común no ha sido estratégica ni operativa, sino cosmética”, y “el resultado es a menudo una mezcla inconexa de actividades filantrópicas y de RSC, desligadas de la estrategia de la empresa y sin ningún impacto social significativo ni capacidad de fortalecer su competitividad a largo plazo” (2006: 6). La RSC viene adoptando una forma reactiva (ver figura 5): actuar como buen ciudadano corporativo, de acuerdo con las cambiantes inquietudes sociales de los *stakeholders*, y mitigar los efectos adversos actuales o previstos de las actividades del negocio, mientras que una RSC estratégica va más allá, construyendo un valor compartido y desarrollando una relación simbiótica que provoca el refuerzo mutuo del éxito de la organización y el de la comunidad. Para Porter y Kramer (2006) la RSC no debería tratarse sólo de hacer contribuciones filantrópicas, sino de abordar temas sociales creando valor compartido que conduzca a soluciones autosostenibles que no dependan de subsidios privados o estatales. Para los autores, el propósito moral de la empresa, “lo más importante que puede hacer por la sociedad, es contribuir a una economía próspera” (2006: 15).

Figura 5. Involucramiento corporativo en la sociedad: un enfoque estratégico



Fuente: Porter y Kramer (2006: 12)

Lozano-Soler y Vilanova (2011) manifiestan que actualmente no ha sido aún aclarado si la RSC es una cuestión estratégica o bien cosmética⁴⁷. Asimismo afirman que las empresas más avanzadas en este campo cada vez utilizan menos el término RSC y más el de sostenibilidad, que como estrategia de gestión ha ido incorporando cuestiones más sociales. Los autores vaticinan que en el futuro las empresas que sigan hablando de RSC serán aquellas más focalizadas en la filantropía, acción social y gestión de riesgos y que por otra parte, aquellas empresas que centren sus políticas medioambientales y sociales en sus procesos de innovación serán las que hablarán en términos de sostenibilidad. Esto es debido a que creen los autores que una empresa sólo puede ser sostenible a largo plazo si integra como estrategia de negocio las dimensiones sociales y las medioambientales.

La heterogeneidad de la percepción de lo que constituye el concepto y el contenido de la RSC es también significativamente reflejado en documentos de gran trascendencia por su carácter oficial, como son los documentos COM (2001) 366 y COM (2002) 347, emanados de la Comisión Europea. El primero corresponde al Libro Verde de la RSC, mientras que el segundo corresponde al seguimiento del Libro Verde. Asimismo se observa una importante correlación en las conclusiones de aquellos con el informe realizado en el ámbito español⁴⁸. Tanto el documento europeo como el español recogen un resumen de las comparencias de expertos en RSC de diversos ámbitos⁴⁹. En el documento español son de destacar las visiones de la RSC basadas en la acción, el pragmatismo y la competitividad de la empresa, que suelen provenir del mundo empresarial⁵⁰; el sector de la Administración Pública y el académico sitúa su visión en

⁴⁷ Valor, Cuesta y Holgado (2011: 206) hablan de la “retórica que puede haber detrás de los informes o memorias de Responsabilidad Social”.

⁴⁸ Este informe fue realizado por la *Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, constituida en el seno de la *Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales* del Congreso de los Diputados de España (*Boletín Oficial de las Cortes Generales*, 2006).

⁴⁹ Los ámbitos recogidos son análogos. En el caso español: Gobierno y Administración Pública, académico, empresa, organizaciones y redes empresariales, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de consumidores, consultoras y certificadoras e instituciones de inversión (BOCG, 2006). En el caso europeo: organizaciones patronales, empresas individuales o asociaciones de empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones locales, regionales, nacionales, europeas e internacionales, el mundo académico y otras personas interesadas (COM (2002) 347).

⁵⁰ En el documento, no obstante, también se observa cierta diversidad dentro de la propia respuesta empresarial, haciendo referencia a la existencia, a modo de síntesis, de tres aproximaciones empresariales: Una RSC de carácter reactivo, como respuesta a demandas y presiones sociales; una RSC complementaria a la gestión, donde constituye un departamento más, y finalmente una RSC de esencia

aspectos más políticos, no sólo económicos; por su parte sindicatos y oenegés abogan de lleno por los aspectos formales, incluso llegando a apelar a la necesidad de control legislativo de la RSC (BOCG, 2006).

En el documento europeo se observan también algunas divergencias importantes en las posiciones expresadas⁵¹. Las empresas subrayan la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social y consideran que cualquier tentativa de regular la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo sería contraproducente, en la medida en que anularía la creatividad y el carácter innovador de las empresas. Por otra parte, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil también advierten de que las iniciativas voluntarias no son suficientes para salvaguardar los derechos de los trabajadores y los ciudadanos, y propugnan el desarrollo de un marco reglamentario que establezca normas mínimas y garantice unas reglas de juego equitativas (COM (2002) 347).

En ambos documentos se abre la puerta al debate entre voluntariedad y obligatoriedad de la RSC, polarizándose el mismo en dos grupos; por un lado las empresas, alineadas en la postura de la autorregulación y, por otro lado, un número significativo de oenegés y sindicatos, más proclives a una cierta obligatoriedad a través de un marco normativo. En este territorio de debate entre autorregulación y legislación, que corre paralelo a los conceptos de ética y derecho se encuentra el fenómeno de la existencia e implementación en las organizaciones de los códigos éticos. En este sentido, los códigos éticos empresariales son considerados habitualmente como uno de los instrumentos de gestión más importantes de fomento de la RSC (COM (2002) 347: 14; Cuesta y Valor, 2007: 129; Fernández-García, 2009: 18) o dentro de la demarcación “de un conjunto

estratégica y corte transversal, verdaderamente integrada en la acción y gestión de la empresa (BOCG, 2006).

⁵¹ Consideramos que no es ocioso destacar que en el apartado de conclusiones, en los documentos europeos, no se alude a la posición del sector académico, lo cual podría considerarse tal vez un rasgo derivado del acentuado carácter pragmático y esencialmente económico de la Comunidad Europea. En el documento español, en referencia a que tal vez la falta de “univocidad” en el concepto, puede estar alimentada por la polisemia del término “social”, se cita explícitamente como una expresión de un miembro representante del grupo académico: “El término responsabilidad social de la empresa [...] también es un término que a veces crea confusión. [...] No dice nada en concreto sino que funciona como discurso legitimador en un debate en el que cada actor tiene sus propias agendas; depende de lo que se entienda por responsabilidad social se desprenden posturas, planteamientos y políticas distintas” (BOCG, 2006: 18).

normativo o procedimental que se construye en torno a la noción de la responsabilidad social de la empresa” (Baylos, 2011: 205) ⁵².

En el Libro Verde de la Comisión Europea se ofrece, según García-Marzá (2004), una definición diáfana de lo que debe entenderse por RSC: la “integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (BOCG, 2006: 14; García-Marzá, 2004: 78)⁵³. Cuesta y Valor (2003) describen el concepto en esta misma línea, y lo circunscriben a tres áreas fundamentales: económica, sociocultural y medioambiental⁵⁴. Tal y como comentábamos anteriormente y según Valor y Cuesta (2005), el enfoque voluntarista de la RSC parte de la premisa de que gestionando los impactos sociales y medioambientales la empresa mejorará su gestión de riesgos y obtendrá mejores resultados. En este sentido, cada vez más los gestores de riesgos van tomando en cuenta el comportamiento social y medioambiental de la empresa, dado que consideran que los indicadores no financieros pueden ser de mayor precisión en el momento de analizar el valor de mercado de una empresa⁵⁵. Los defensores del enfoque voluntario, tratando de persuadir a los accionistas (*shareholders*) manifiestan habitualmente que la RSC no constituye un juego de suma cero sino una situación en la que todas las partes intervinientes pueden ganar; las empresas no sólo gestionan activos financieros y tangibles sino también capital humano y social, y los gestores no deben

⁵² Bondy, Matten y Moon (2006) consideran que, en sentido contrario a la asunción habitual de la literatura, los códigos de conducta no son principalmente instrumentos de RSC sino de gobierno corporativo. Para Goñi (2011: 21) el fenómeno a veces es ligado “a las recomendaciones de buen gobierno corporativo, otras a la responsabilidad social empresarial, o a ambas indistintamente”; Calvo (2011: 271) habla de “unos principios de RSC denominados a veces como códigos éticos” y Palomeque (2011: 632) se refiere a los códigos éticos o de conducta como formalización institucional de la responsabilidad social corporativa de las empresas.

⁵³ El Libro Verde representa la consolidación de un proceso que presenta sus antecedentes en la llamada del presidente Delors a las empresas europeas para su participación en la lucha contra la exclusión social, lo cual dio lugar a la creación de redes europeas de empresas. Posteriormente en el año 2000, el Consejo Europeo de Lisboa apeló a diversos factores como las buenas prácticas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible. El libro verde pretende iniciar un amplio debate sobre como la Unión Europea puede fomentar la RSC.

⁵⁴ De forma muy similar por RSC las autoras entienden el “reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a practicas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores” (Cuesta y Valor, 2003: 11).

⁵⁵ Las autoras, hacen referencia a un estudio de *PriceWaterhouseCoopers* (2002) según el cual se afirma que los resultados no financieros presentan una mayor ponderación que los resultados financieros en la generación de valor a largo plazo para los accionistas. Como resultados no financieros de mayor

desestimar este tipo de capital si quieren obtener el más alto rendimiento al capital en el largo plazo (Valor y Cuesta, 2005).

Con posterioridad al Libro Verde de la Comisión Europea, la misma se ha pronunciado de nuevo mediante la comunicación COM (2011) 681, presentando una nueva definición de la RSC mucho más sucinta y omitiendo la adjetivación de voluntariedad de las anteriores comunicaciones, como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (p.7). Asimismo, propone “poner en marcha un proceso, en 2012, con las empresas y otras partes interesadas para elaborar un código de buenas prácticas sobre autorregulación y corregulación que, en principio, debe mejorar la eficacia del proceso de RSE” (p.12).

El enfoque que aboga por la autorregulación de la RSC se fundamenta en el supuesto de que existen incentivos suficientes en el mercado para preocuparse por los *stakeholders*. Sin embargo, autores como Liubicic (1998) afirman que la voluntariedad implica previamente el considerar los aspectos sociales como bienes privados que se negocian en los mercados. Para Liubicic, los aspectos sociales deben ser considerados como bienes públicos y, por tanto, deben estar sujetos a la regulación pública; la sociedad y el medioambiente son bienes públicos globales por lo que resulta incoherente que el Estado prescinda de toda función y responsabilidad en cuanto al impacto de la empresa sobre estos bienes. Por su parte, Valor y Cuesta (2005) afirman que la decisión final de internalizar o no esas externalidades, no puede quedar únicamente en manos de la discrecionalidad de la iniciativa privada. Desde ese punto de vista, el debate sobre el control social de la empresa representa el debate de las externalidades negativas de la actividad de la empresa sobre el medioambiente y la sociedad. Por tanto, para las autoras, no sólo es necesaria una regulación en materia de resultados sociales y medioambientales de la empresa, sino que más allá de esto, esa legislación debe ser propuesta y armonizada en un nivel internacional. Esta afirmación es apoyada en ese nivel por la experiencia en el área del gobierno corporativo donde las recomendaciones voluntarias no han servido, en su opinión, para garantizar el buen gobierno de las empresas y finalmente han debido surgir reformas legislativas encaminadas a garantizar

ponderación que otras variables de tipo financiero, se hace referencia en el estudio citado a la calidad del

el interés de los accionistas y la transparencia de los mercados. En ese sentido, se hace fundamental encontrar la combinación adecuada de políticas públicas y autorregulación que puedan resolver los problemas habidos en el desarrollo hasta ahora privado de la RSC. Asimismo, consideran que los poderes públicos pueden también incentivar la RSC mediante medidas no estrictamente legislativas, como por ejemplo, estableciendo políticas fiscales que favorezcan comportamientos socialmente responsables o ejerciendo una discriminación positiva en la adjudicación de contratos públicos, introduciendo cláusulas sociales y medioambientales en las compras e inversiones públicas (Valor y Cuesta, 2005).

El creciente interés por las memorias de sostenibilidad va ligado a la ya reseñada demanda de una mayor transparencia en la rendición de cuentas por parte de las empresas: los grupos de interés no sólo esperan que las empresas tengan en cuenta sus impactos sociales y medioambientales, sino que también quieren estar informados sobre cómo actúan efectivamente en esas áreas (BOCG, 2006). Actualmente en ocasiones se habla ya no de un triple balance, sino de una quintuple cuenta de resultados al intentar perseguir la excelencia en distintas áreas: financiera (maximizar rentabilidad y viabilidad), corporativa (buen gobierno, transparencia), recursos humanos (cuidar el capital humano), medioambiental (desarrollo sostenible) y social (satisfacer las necesidades de la sociedad en general) (BOCG, 2006; Riaño y Santillana, 2005).

Las memorias de sostenibilidad han experimentado una rápida evolución: la información corporativa sobre las actuaciones en materia medioambiental y de salud y seguridad en el trabajo se ha ido desarrollando desde finales de los 70 como un complemento a la tradicional memoria corporativa anual. Más recientemente, con la aceptación de la necesidad de abordar el *triple bottom line* del desarrollo sostenible, consideraciones éticas y sociales se añadieron a los asuntos medioambientales. Hasta el momento, los esfuerzos por medir e informar sobre el impacto de una organización en la sociedad se han centrado fundamentalmente en las prácticas medioambientales,

mientras que los indicadores de actuación social se encuentran aún en una fase temprana de desarrollo (BOCG, 2006)⁵⁶.

La RSC es un espacio conceptual de luces y sombras, donde las críticas a la misma no son infrecuentes. Argandoña (2008), manifiesta que una empresa no es un patrimonio que hay que maximizar, sino una comunidad de personas y una manera de servir a los clientes y a la sociedad y que la miopía del beneficio a corto plazo y a costa de lo que sea es un mal, no ya a largo, sino a corto plazo también. Para el autor, “la RSC perderá fuerza en las empresas en cuanto la situación económica empeore, porque entonces la clave será vender y bajar costes, y la RSC no contribuye directamente a la venta, y es un coste (...) suficientemente visible como para ser el candidato al hacha en épocas de reconversión” (Argandoña, 2008).

Por su parte Román (2003) trata acerca de las dificultades de ejercer seriamente la RSC en contextos donde impera la corrosión del *ethos* corporativo debido a patologías en la gestión. Una acción es adjetivable como ética cuando se produce para la esfera interna del sujeto que produce la acción, mientras que cuando la acción es realizada orientándose principalmente a una esfera exterior al sujeto activo de la misma, la eticidad de aquella devalúa la naturaleza de su esencia. La ética empresarial se centra en la reflexión sobre lo que *debe ser* y sobre *cómo se deberían implementar* las acciones para la integración de los valores de la organización, mientras que la RSC no tiene su eje en la reflexión, o en el proceso, sino en las acciones concretas y su viabilidad. Una iniciativa de RSC no es éticamente legítima sólo por tener un fin positivo para la sociedad o para el entorno, hay más variables a tener en cuenta en el proceso de decisión, y una de ellas es la motivación última de esa acción (Agulló, 2009).

Para Leipziger (2003), mucho de lo escrito sobre instrumentos de RSC constituyen meras relaciones públicas y *marketing*. García-Marzá (2004b) señala que la mayoría de las acciones de RSC responden a decisiones en las que predomina la visión del *ethics pays*, es decir, el componente rentable que puede aportar la ética y por eso afirma: “la mayoría de los análisis realizados de la responsabilidad social corporativa no escapan a

⁵⁶ Entre otras iniciativas reguladoras, además de la europea y la estatal, cabe citar a las más recientes: Ley 2/2011 de Economía Sostenible, la Ley de 5/2001 de economía social y la Ley 15/2010 de responsabilidad social empresarial en Extremadura. No obstante, estas iniciativas legales responden más bien a políticas estatales de fomento que de regulación en el sentido más estricto.

la idea de que es en definitiva el beneficio económico, más aún, el beneficio económico de los accionistas, el interés único que se esconde tras la aceptación de esta responsabilidad” (García Marzá, 2004b: 188). Sin embargo, es a menudo harto complejo discernir las motivaciones últimas o la verdadera intención de una empresa al llevar a cabo un proyecto de RSC; por el hecho de que sean acciones rentables no dejan de ser legítimas, ya que serán legítimas siempre que respeten los principios fundamentales y mantengan en su aplicación la coherencia ética (Agulló, 2009).

Con frecuencia se ha argumentado que uno de los factores que ha contribuido al creciente interés de la organización empresarial por la RSC es, en realidad, el interés propio por lograr una mejora de su imagen y del rendimiento financiero (Balabanis, Phillips, y Lyall, 1998). Sin embargo, respecto a la relación entre RSC y resultado financiero, y por tanto al atractivo que puede representar aquella desde un punto de vista meramente crematístico, no se han establecido aún de una forma clara evidencias que lo acrediten (Graafland, 2004; Toro, 2006; Vicente, Ruiz, Tamayo y Balderas, 2004).

La investigación sobre la relación entre RSC y competitividad comenzó en la década de los setenta, pero se encuentra aún en un estado incipiente en lo que a la extracción de conclusiones consistentes se refiere. La diversidad en cuanto a procesos metodológicos, muestras o variables analizadas, entre otros factores, ponen de manifiesto la existencia de limitaciones en la investigación sobre RSC y, por tanto, posibles sesgos e inconsistencias en los resultados (Vicente *et al.*, 2004). Algunos autores como Ullman (1985) argumentan que hay tantas variables que intervienen entre la RSC y el resultado financiero que no hay razón para esperar que tal relación exista, excepto posiblemente de forma ocasional.

En el mismo sentido, Angla y Setó (2009) manifiestan que el efecto de la RSC en el resultado financiero de la empresa, o el efecto del resultado financiero en el comportamiento socialmente responsable, va a apreciarse únicamente en el medio o largo plazo, siendo muy difícil poder apreciar los resultados en el corto plazo. Por tal motivo los autores sugieren la importancia de la realización de estudios longitudinales que permitan analizar a largo plazo la relación RSC y resultado financiero. Cabe citar, el

significativo análisis efectuado por la *Association of British Insurers* (2001) sobre diversos estudios previos, para intentar contrastar la influencia de criterios sociales, medioambientales y éticos sobre la volatilidad y el valor para el accionista. El análisis concluye que existe una relación negativa entre los criterios sociales, medioambientales y éticos con respecto a la volatilidad, mientras que la relación es positiva con referencia al valor para el accionista.

Al realizar una revisión de la literatura, encontramos un elevado número de estudios, los cuales muestran correlaciones positivas, negativas e incluso falta de correlación entre las variables citadas. Entre el gran número de estudios efectuados, encontramos aquellos que hallaron una correlación positiva, es decir, la RSC compensa a las empresas que la adoptan (Balabanis *et al.*, 1998; Burke y Logsdon, 1996; Mahon y McGovan, 1998; Orlitzky, 1999; Pava y Krausz, 1996; Ruf, Muralidhar, Brown, Janney y Paul, 2001; Waddock y Graves, 1997); estudios que encontraron una relación negativa entre beneficio y RSC (Wright y Ferris, 1997) y finalmente algunos estudios que no encontraron correlación alguna (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; McWilliams y Siegel, 2001)⁵⁷.

No obstante, hay que tener en cuenta la existencia de otro tipo de variables que parecen tener una influencia indirecta (imagen, reputación, satisfacción del personal de la empresa, etc.) sobre la competitividad empresarial. En este sentido, Turban y Greening (1997) indican que los resultados de una mayor inversión en RSC no tienen por qué derivar directamente en una mayor rentabilidad empresarial, pero quizá sí de un modo indirecto a través de una mayor reputación o atractivo de la empresa. Sin embargo, el estado de la investigación actual, no permite, por ahora, un análisis riguroso sobre la incidencia de estas variables sobre la competitividad (Vicente *et al.*, 2004; Porter y Kramer, 2006).

⁵⁷ En Vicente *et al.* (2004), encontramos una exhaustiva revisión sobre el estado de la cuestión en la literatura científica, a partir de un listado de 73 estudios, divididos en periodos temporales y con identificación tanto del diseño muestral como de las variables analizadas que informan de la rentabilidad (ROI, ROE, precio de la acción, etc.). Según los autores, predomina la relación positiva (62%) sobre la relación negativa (10 %) o bien la inexistencia de relación (28 %).

Tal como veremos en apartados posteriores con mayor detalle, los códigos éticos, objeto central de nuestro estudio, son considerados a menudo como un instrumento de gestión y expresión de las políticas de RSC (*Alpha Etudes*, 2004; BOCG, 2006; Cuesta y Valor, 2007; Graafland, 2004).

CAPÍTULO 2. CÓDIGOS ÉTICOS EN LAS ORGANIZACIONES

1.- Institucionalización de la ética en las organizaciones

Las políticas formales de ética constituyen medios de acción diseñados con el propósito de influir directamente sobre la dimensión ética del comportamiento en la organización. Este fenómeno ha tenido auge especialmente en el ámbito de países de origen anglosajón, aunque en la práctica ha trascendido al resto del mundo (Guillén, 2006). Al referirnos a la institucionalización de la ética, nos referimos a los mecanismos objetivos —códigos, documentos formales, programas de formación, comités específicos, asesorías, procedimientos documentados de decisión y sistemas de gestión, entre otros— mediante los que se trata de hacer efectivos los valores o principios éticos de una organización. La ética empresarial “es una ética de las organizaciones y por ello ha de adquirir un nivel de formalidad innecesario en la ética individual” (Francés, Borrego y Velayos, 2003: 15).

Para referirse a la integración de la ética en la toma de decisiones diaria y en las prácticas de trabajo de todos los empleados de una organización, algunos autores utilizan el término “políticas de ética empresarial” —*corporate ethical policies*— (Melé, Debeljuh, y Arruda, 2003) o bien el de “institucionalización de la ética en la empresa” —*institutionalizing ethics in business* (Weber, 1981, 1993). Otros autores emplean en un sentido similar el concepto de “programas éticos corporativos” —*corporate ethical programs* (Brenner 1992; Weaver, Treviño y Cochran, 1999)— o también de modo

análogo “programas de cumplimiento”⁵⁸ —*compliance programs* (Lovitky y Ahern, 1999)⁵⁹.

Las organizaciones han venido respondiendo a las crisis de tipo ético de una forma reactiva, a través de la institucionalización de la ética mediante el uso de una gran variedad de métodos y formas, algunas de naturaleza implícita o bien explícita, redactando documentos formales, estableciendo comités de ética, responsables de ética, y publicando boletines o circulares acerca de cuestiones de ética (Jose y Thibodeaux, 1999; Austin, 1994; Gellerman, 1989; Murphy, 1989b; Weis, 1994). En la figura 6 se muestran las principales formas de institucionalización de la ética en la organización:

Figura 6. Modos y medios de institucionalizar la ética en la organización

Modo de institucionalización	Medios instrumentales	Algunos autores que han tratado acerca de la cuestión
Explícito	Documentos formales: códigos éticos, declaraciones de valores o credos corporativos	<i>American Management Association</i> (2006); Austin (1994); Francés <i>et al.</i> (2004); García-Marzá (2004, 2005); Gellerman (1989); Guillén (2002, 2006); Jose y Thibodeaux (1999); Lozano-Aguilar (2004); Murphy (1989b); Townley (1992); Vallance (1993); Webley (2003); Weis (1994)
	Comités de ética	Austin (1994); <i>Center for Business Ethics</i> (1986); García Marzá (2004, 2005); Guillén (2006); Lozano-Aguilar (2004); McDonald y Zepp (1989); Rampersad (2003); Treviño y Nelson (1995); Weber (1981); Weiss (1994)
	Responsables de ética corporativa/ <i>Ombudspeople-Ombudsman</i> ⁶⁰	Austin (1994); Guillén (2006); Guillén <i>et al.</i> (2002); Treviño y Nelson (1995); Weiss (1994)
	Programas de formación en ética empresarial	Axline (1990); Callan (1992); Dean (1992); Delaney y Sockell (1992); Guillén (2006); Guillén

⁵⁸ Se refiere a programas de cumplimiento normativo.

⁵⁹ Existe otra acepción de los *compliance programs*, que se refiere a la implementación de un “plan de disminución de riesgos penales” (Goñi, 2011: 26).

⁶⁰ Esta figura especial, cuyo término proviene del idioma sueco, ha sido introducida por algunas empresas al objeto de canalizar las reclamaciones de los afectados y comprobar la calidad de los servicios que dicen ofrecer. Es una figura que debe tener la independencia suficiente para servir a los intereses de los consumidores o afectados y la autoridad necesaria para proponer correcciones y cambios en la organización institucional (Cortina, 1994: 118).

		<i>et al.</i> (2002); Lacznia y Murphy (1991); Lozano-Aguilar (2004); Thompson (1990); Maclagan (1992); McDonald y Zepp (1990); Rampersad (2003); Sims (1992); Schwartz (2002); Treviño y Brown (2004); Wood (2002)
	Auditoría, informes éticos y asesoría éticas	García-Marzá (2004, 2005); Guillén <i>et al.</i> (2002); Lozano-Aguilar (2004)
	Procedimientos estandarizados de ética, boletines o circulares	Austin (1994); Guillén <i>et al.</i> (2002); Treviño y Nelson (1995); Weiss (1994)
	Canales telefónicos o <i>hotlines</i>	Austin (1994); Treviño y Nelson (1995); Weiss (1994)
	Recompensas, promociones y sistema de evaluación del personal	Guillén <i>et al.</i> (2002); Treviño y Nelson (1995)
	Procesos disciplinarios de carácter ético	Guillén (2006)
Implícito	Liderazgo ético por parte de los directivos	Brenner (1992); Carlson y Perrewe (1995); Guillén <i>et al.</i> (2002); Rodrigo-Moya (1993)
	Cultura corporativa	Genfan (1987); O'Boyle y Dawson (1992); Raiborn y Payne (1990); Sims (1992a,b)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Jose y Thibodeaux (1999).

De todas las formas posibles de institucionalización de la ética en la organización, para diversos autores la forma más extendida es mediante la adopción de un código ético (*American Management Association*, 2006; Francés *et al.*, 2003; Gellerman 1989, Murphy 1989b, 1995; Townley, 1992; Vallance, 1993; Webley, 2003; Webley y Werner, 2008).

2.- Documentos formales de ética

Los documentos formales de ética constituyen una de las formas de institucionalización de la ética en la empresa. Bajo el término “declaraciones de ética corporativa” — *corporate ethics statements*— Melé, Debeljuh y Arruda (2006) entienden comprendidos tanto los documentos corporativos que definen la filosofía y los valores de la empresa (credo corporativo, misión corporativa, valores corporativos, principios de actuación empresarial y documentos similares) como los códigos de conducta. Estos documentos

suelen ir vinculados a un proceso de comunicación y de formación adecuados y a otros medios de apoyo. Pese a que no siempre resulta fácil orientarse en la constelación de códigos, cartas y otras regulaciones éticas (Nadalet, 2006) podemos decir que existen tres categorías principales de documentos que reflejan las políticas de ética: declaraciones de valores, credos corporativos y códigos éticos (Guillén *et al.*, 2002, Guillen, 2006; Melé, Garriga y Guillén, 2000; Murphy, 1995):

- Los códigos éticos, o códigos de conducta, son documentos que detallan, de modo explícito, comportamientos que se deben evitar o fomentar en el ámbito de la ética.
- Los credos o declaraciones de principios y valores éticos, se centran más bien en responsabilidades, principios o valores éticos asumidos por la organización.
- Las declaraciones de la misión o de la visión de la organización con contenidos explícitos de ética.

Además de los elementos citados anteriormente como modos de institucionalización de la ética en la empresa, existen otros instrumentos de gestión que pueden contribuir a la adopción de una *performance* social ética. Habitualmente son sobradamente conocidos y de notable difusión los sistemas de gestión basados en la calidad, el medioambiente o la prevención de riesgos laborales (normas ISO, modelo EFQM, normas EMAS, normas OSHAS, etc.). Sin embargo, pese a no ser tan conocidos en el mundo empresarial, los sistemas de gestión ética cada vez están experimentando un índice de penetración mayor. De este modo, para demostrar su compromiso ético ante la sociedad, cada vez son más las empresas que utilizan además de códigos de conducta, instrumentos de RSC como las memorias de sostenibilidad o diversas normas existentes (Mur, 2007).

La implementación de un sistema de gestión ética debe realizarse a través de la integración con los sistemas, en su caso, preexistentes citados anteriormente (calidad, medioambiente o prevención), principalmente al objeto de no incurrir en posibles duplicidades, ya que existen áreas de concurrencia. No en vano, en tanto en cuanto los

sistemas citados presentan características de voluntariedad respecto a su mayor cobertura respecto a la legislación obligatoria, los tres poseen una componente ética. El nuevo sistema de gestión implementado, deberá asimismo sustentarse en los valores corporativos compartidos y en el plan estratégico de la organización, al objeto de proporcionar los fundamentos donde se imbriquen todas las políticas, estrategias, comportamientos y procesos de la empresa (Mur, 2007).

3.- Definición de código ético

El estado de la literatura acerca de la cuestión de los códigos éticos en las organizaciones, muestra el uso de diferentes términos para designar al conjunto de normas convencionales que pretenden regular aquellos aspectos éticos inherentes o que, en cualquier caso se pueden presentar en el funcionamiento de la actividad organizativa empresarial. De este modo, para designar, en un sentido laxo, a aquel conjunto de normas, y según diferentes autores y fuentes, encontramos denominaciones como: código de ética (Cressey y Moore, 1983), código de conducta (White y Montgomery, 1980), principios de negocios⁶¹ (Sen, 1997), credo corporativo (Benson, 1989; Lozano-Aguilar, 2004), filosofía corporativa (Ledford *et al.*, 1995), declaraciones de ética corporativa (Murphy, 1995; Melé *et al.*, 2006; Stevens, 2009), códigos de buenas prácticas⁶² (Schlegelmilch y Houston, 1989; Rodríguez-Domínguez, Gallego-Álvarez y García-Sánchez, 2009a), códigos deontológicos (*Alpha Etudes*, 2004), principios empresariales y principios de dirección empresarial⁶³ (Lozano-Aguilar, 2004; Melé y González, 2007), códigos internos⁶⁴ (Cuesta y Valor, 2007), código de comportamiento (García-Marzá, 2003), códigos de conducta ética en los negocios⁶⁵ (Forster, Loughran, y McDonald, 2008), estándares (*KPMG y RSM Erasmus University*, 2008), códigos de empresa (Boletín Oficial de las Cortes Generales, 2006: 24), código de integridad

⁶¹ Trad. del ing. *business principles*.

⁶² En el original aparece como *codes of practices*. Entendemos que la traducción apropiada del inglés según el uso observado en España, requiere la introducción de un adjetivo, esto es, *códigos de [buenas] prácticas*.

⁶³ Trad. de Lozano-Aguilar del alemán, respectivamente *Unternehmensgrundsätze* y *Führungsgrundsätze*.

⁶⁴ La denominación completa utilizada por las autoras es “códigos internos de responsabilidad social empresarial”.

⁶⁵ Trad. del ing. *codes of business conduct and ethics*.

(Kaptein, 2009; Petrick y Quinn, 1997), quienes para referirse a los códigos éticos, utilizan el término código de integridad⁶⁶.

Como se puede observar, existe una importante proliferación de términos que parecen designar la misma cuestión conceptual, lo que lleva a algunos autores a calificar de confusión el gran espectro de denominaciones existentes (Lozano-Aguilar, 2004: 17; Morato, 2011: 416) e incluso, más allá, en el sentido de atribuir una parte de la confusión en cuanto a la efectividad de los códigos éticos, a la diversidad de nombres usados para referirse a la cuestión objeto de estudio (Kaptein y Schwartz, 2008; Lozano-Aguilar, 2004). En la figura 7, se relacionan las denominaciones que utilizan algunas compañías.

Figura 7. Ejemplos de denominaciones de códigos éticos

Compañía	Denominación	Nacionalidad	Año adopción
<i>British Petroleum (BP)</i>	<i>Our commitment to integrity – BP code of conduct</i>	Reino Unido	2005
<i>General Electric</i>	<i>The Spirit & The Letter – GE code of conduct</i>	EE.UU.	2005
<i>Unicaja</i>	Código de conducta y responsabilidad social	España	2003
<i>Accenture</i>	Código de ética empresarial	EE.UU.	2007
<i>Capio Sanidad</i>	Código ético	España	---
<i>The Coca Cola Co.</i>	Código de conducta empresarial	EE.UU.	2008
<i>Ferrovial</i>	Código de ética empresarial	España	---
<i>Schering</i>	Código de conducta y ética empresarial	Alemania	2003
<i>Ericsson</i>	Código de ética y conducta en la empresa	Suecia	2004
<i>Caixa Tarragona</i>	Código de conducta de los empleados	España	---
<i>Grupo BBVA</i>	Código de conducta	España	---
<i>Gas Natural</i>	Código de conducta	España	2005
<i>USG Corp.</i>	Código de conducta laboral	EE.UU.	2008
<i>Grupo Bimbo</i>	Código de ética	México	2001
<i>La Caixa</i>	Código de valores éticos y principios de actuación	España	2009
<i>Telefónica</i>	Código ético	España	---
<i>Inditex</i>	Código de conducta	España	2001
<i>Popular, Inc.</i>	Código de ética	Puerto Rico	2009
<i>Groupe Auchan</i>	<i>Code de conduite</i>	Francia	---
<i>Grupo Banco Popular</i>	Libro de estilo	España	2002
<i>Groupe Renault</i>	<i>Code de déontologie</i>	Francia	---
<i>EMI Group</i>	<i>Standards of business conduct</i>	Reino Unido	---

⁶⁶ Trad. del ing. *integrity code*.

<i>Gruppo Fiat</i>	<i>Ethical code of business conduct</i>	Italia	---
<i>Toyota Motor Corp.</i>	<i>Code of conduct – Guiding principles</i>	Japón	2006
<i>Philips</i>	<i>General business principles</i>	Holanda	2003
<i>GlaxoSmithKline Inc.</i>	<i>Code of conduct</i>	Reino Unido	2011
<i>Levi Strauss & Co.</i>	<i>Code of business conduct</i>	EE.UU.	2010
<i>Nike Inc.</i>	<i>Code of conduct</i>	EE.UU.	2010
<i>Tomkins Ltd.</i>	Código de conducta y ética	Reino Unido	2011
<i>Tecnocom</i>	Código de conducta corporativa	España	2002
<i>Exon Mobil Corp.</i>	<i>Standars of business conduct</i>	EE.UU.	2006
<i>Moody's Investors Service</i>	<i>Code of professional conduct</i>	EE.UU.	2008
IDPP	<i>Ethical & legal policies</i>	Reino Unido	2011

Fuente: Elaboración propia

Ante la diversidad de expresiones encontrada, creemos que no es ocioso acudir al DRAE, el cual presenta varias acepciones etimológicas. De todas ellas, entendemos que el término código —de código ético— refiere al conjunto de reglas o preceptos sobre una materia. Para algunos autores como Lozano-Aguilar (2004), el término se identificaría mejor con una segunda acepción como sistema de signos y de reglas que permite formular y comprender un mensaje. En este segundo sentido, un código ético bien podría considerarse expresión de la identidad de una organización y así de este modo, todo aquel que lo conoce puede esperar de aquella, que actúe de una forma determinada⁶⁷.

Algunos autores opinan que el adjetivo ético es superfluo (Kaptein y Schwartz, 2008), mientras que otros opinan que refuerza el interés principal del código (Velásquez, 2006). Pese a la gran diversidad de términos observada en la literatura científica, cabe decir que las denominaciones más usualmente empleadas son *código ético* o bien *código de ética*, y por otra parte *código de conducta*. Algunos autores los usan de modo indistinto (Francés *et al.*, 2003; Rodríguez-Domínguez, García-Sánchez y Gallego-Álvarez, 2009a) mientras que otros, tal como veremos más adelante, manifiestan que existen algunas diferencias entre ambos. Cuando existe vocación de diferenciarlos, se

⁶⁷ Cabe decir, de modo tal vez anecdótico, que esta segunda acepción quedaría desvirtuada según la nueva entrada del vocablo “código” en el avance de la futura edición, número 23 del DRAE, debido a que la misma queda enmendada como “Sistema de signos y de reglas que permite formular y comprender mensajes *secretos*” Que duda cabe, que los códigos éticos de las organizaciones suelen realizarse con vocación de publicidad. Más allá de la evolución que ha seguido en el DRAE esa acepción específica, creemos en la persistencia de la adecuación de la idea de Lozano-Aguilar, como aproximación intuitiva y de partida al fenómeno.

suele considerar al código ético como un documento educacional y transformador, mientras que al código de conducta se le considera regulatorio. De seguir esta diferenciación, en la práctica encontramos que algunas organizaciones poseen códigos éticos, algunas únicamente códigos de conducta e incluso otras cuyos códigos pueden ser una combinación de las dos orientaciones.

En nuestro caso y como aclaración metodológica vamos a tratar la conceptualización que reciben los códigos éticos, respetando el término que utiliza cada autor para hacer referencia al fenómeno. Kaptein (2009: 3) ofrece la definición más sintética de las halladas: un código ético es un documento mediante el cual una organización explicita sus estándares morales. Cortina (1994: 118) se refiere a los códigos de conducta como “una de las formas más habituales en las que se explicita y aclara el patrimonio moral de una empresa; [constituyen] declaraciones corporativas que contribuyen a que ese patrimonio moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de las responsabilidades”. Asimismo, según la autora “constituyen un conjunto de normas (principios guías o directrices) que la empresa elabora con el fin de *clarificar* las relaciones que establece, *determinar* las responsabilidades, *orientar* el trabajo profesional, *integrar* a las personas en un proyecto de cooperación y *regular* la conducta de quienes trabajan en ella” (Cortina, 1994: 118).

Un código de ética es, para Lozano-Aguilar (2002b: 2), “la expresión escrita de la voluntad de formular reflexivamente las responsabilidades compartidas en una organización y de expresar públicamente los criterios, los valores y las finalidades que la identifiquen”, mientras que para Argandoña (1993a: 25), un código ético es ante todo “una manifestación de moralidad”, “un documento en que la empresa establece unos objetivos de carácter ético que desea conseguir, dentro y/o fuera de la misma” (Argandoña, 1993b: 5), es decir, teniendo en cuenta a la globalidad de los *stakeholders*. Para el autor, los códigos éticos contienen, de un modo u otro, una declaración de objetivos —lo que, dice, se suele llamar misión de la empresa⁶⁸—, los principios éticos

⁶⁸ Para Argandoña, en un sentido estricto, la misión no tiene porqué formar parte del código ético, aunque está íntimamente relacionada con él.

fundamentales y una cierta concreción de aquella misión y esos objetivos en áreas específicas de particular interés (Argandoña, 1993a: 25)⁶⁹.

Según Garcés (2001), de forma muy similar, un código ético es un documento interno en el que la empresa establece de forma explícita aquellos objetivos éticos que pretende alcanzar, tanto dentro como fuera de aquella (con los accionistas, directivos, empleados, etc., y con los clientes, proveedores, competidores, instituciones, organismos, comunidades, etc.). A estos efectos, según el autor, el código ético es un instrumento que, además de contenerlas, concretiza en áreas específicas de particular interés, la declaración de los principios éticos fundamentales y de un modo u otro, la misión de la empresa⁷⁰. En un sentido también análogo, Kaptein y Schwartz (2008) ofrecen una definición amplia de código ético como “un documento formal conciso que contiene un abanico de prescripciones desarrolladas por y para una compañía, al objeto de guiar en múltiples temas el comportamiento presente y futuro de por lo menos sus directivos y empleados hacia otros, la compañía, *stakeholders* externos y/o la sociedad en general” (Kaptein y Schwartz, 2008: 113).

Para Michele (1998) lo que habitualmente se conoce como códigos de ética empresarial son sistemas de reglas que se originan en la máxima autoridad de la organización, con el propósito de guiar el comportamiento de los integrantes de la empresa y que suelen estar respaldadas por alguna forma de sanción. Para Schwartz (2001: 248) un código ético es “un documento formal, escrito y definido, que consiste en unos estándares morales usados para guiar el comportamiento de los empleados o de la organización”, y que constituye un recurso de autorregulación desarrollado por una compañía.

La *U.S. Securities and Exchange Commission*, define código ético como aquellos “estándares escritos que son diseñados para disuadir las conductas incorrectas y promover la conducta ética de los directivos” (Forster, 2008: 1). Para Francés *et al.* (2003), los “códigos de conducta empresarial” o “códigos de ética corporativa” son documentos habitualmente más largos y concretos que las denominadas “declaraciones

⁶⁹ Según el autor, también incluyen a menudo instrucciones sobre las reclamaciones de carácter ético, procedimientos para la resolución de conflictos, etc.

de valores”⁷¹; los códigos establecen pautas o reglas de acción para casos y circunstancias determinadas, siendo su objetivo el determinar normativamente la conducta de las personas. Por otra parte, los códigos “son la expresión del poder normativo de la organización sobre los individuos que la forman” (Francés *et al.*, 2003: 39).

Sin embargo, Leipziger (2003) a diferencia de la *U.S. Securities and Exchange Commission*, distingue entre códigos y estándares; los códigos —manifiesta— son específicos para una compañía o sector mientras que los estándares son aplicables en una gran variedad de sectores y regiones geográficas. Por otra parte, los códigos son susceptibles de un seguimiento o escrutinio interno mientras que los estándares están sujetos a un control o fiscalización más amplia. Otra causa de diferenciación es que los códigos requieren de consenso interno, siendo la consulta interna de carácter potestativo, mientras que los estándares requieren cierto grado de consenso entre los diversos *stakeholders*.

También a diferencia de Francés *et al.* (2003), para Leipziger (2003) un código de conducta es una declaración formal de valores y prácticas de negocio de una corporación. Para la autora, “un código puede ser una breve declaración de misión o un sofisticado documento que requiera compromiso con unos estándares articulados y tenga un apropiado mecanismo de refuerzo” (Leipziger, 2003: 36). Esta definición posee un enfoque omnicompreensivo, ya que integra diferentes tipos de instrumentos de institucionalización de la ética en la empresa, los cuales son, *stricto sensu*, diferentes.

Fisher (2001) distingue entre códigos éticos y códigos de conducta. Los primeros están basados en valores y proveen de principios para guiar la acción, mientras que los segundos están basados en reglas y proveen de preceptos detallados que deben ser obedecidos. Stevens (1996) hace una distinción de ambos tipos de códigos en relación

⁷⁰ Garcés al igual que Argandoña, opina que el código no tiene que contener necesariamente la misión de la empresa, pero existe una fuerte relación entre ésta y aquél.

⁷¹ Para Francés *et al.* (2003) las declaraciones de valores tienden a ser documentos breves que simplemente enumeran los principios de acción, fines comunes y valores más generales que la organización pretende promover en la sociedad o que orientan su actividad. Este contenido a veces se considera, el “credo” de la corporación. Al igual que los códigos, los autores consideran también los credos como documentos formales a efectos de la institucionalización de la ética en la organización.

con el estilo retórico utilizado en los mismos; los códigos éticos parecen ser más bien transformadores, mientras que los códigos de conducta se muestran como informativos y relacionales. Pelfrey y Peacock (1991) distinguen también entre dos tipos de códigos; los de conducta, intentan dirigirse a todas las situaciones posibles, especificando respuestas correctas, se muestran en una extensión de contenido considerable y expresados en tono negativo. Por otra parte, los códigos éticos son cortos y positivos en estilo y proveen de un marco general de valores. Por su parte Murphy (1995) clasifica las declaraciones de ética corporativa en tres tipos: declaraciones de valores, credos y códigos de ética, mientras que Fisher (2001) entiende por código ético a los dos primeros y por código de conducta lo que Murphy denomina código ético.

En el estudio realizado por Farrell y Cobbin (1996), sobre una muestra de 537 empresas australianas, el término más utilizado es el de código de conducta (40 %), seguido de código ético (25 %) y en menor proporción, reglas prácticas, líneas de guía o bien misión/visión. Para L'Etang (1992), aunque a menudo son denominados indistintamente, existen diferencias entre códigos éticos, códigos de conducta y códigos de buenas prácticas. Los códigos éticos se distinguen por ser un conjunto de principios éticos expresados en modo imperativo y se muestran como la forma más pura de guía ética y los más tratables para el debate filosófico. Los códigos de conducta son de carácter práctico, excepciones y circunstancias particulares, y finalmente los códigos de buenas prácticas pueden contener principios éticos pero se refieren a estándares técnicos.

Schlegelmilch y Houston (1989) apreciaron diversas formas de referirse a los códigos de las compañías; código ético representó sólo 4 de 31 casos examinados, mientras que también se encontraban “código de conducta”, “principios operativos” o bien “objetivos de la compañía”. Para Brandl y Maguire (2002) se debe diferenciar entre código ético y código de conducta. Por código ético entienden una declaración de valores global y credos que define a la organización, mientras que por código de conducta entienden algo más específico y práctico, ofreciendo habitualmente ejemplos de comportamiento apropiado y prohibiciones específicas. Para los autores, los códigos éticos proveen de

guías concretas y ayudan a los empleados a alinear sus valores personales con los de la organización.

Según *KPMG* y *RSM Erasmus University* (2008: 3) un código ético bien formulado integra diversos tipos de información:

—Misión y visión: como el objetivo último que la organización pretende alcanzar.

—*Core values* o declaración de valores fundamentales, los cuales constituyen las directrices que orientan la acción.

—Declaración de responsabilidades con sus *stakeholders*: aquello que la organización pretende conseguir en el comportamiento de los otros y lo que los otros pueden esperar de la organización.

—Estándares y normas: las pautas de comportamiento en que se espera que se sitúen las acciones de los directivos y empleados de la organización.

De las diversas definiciones anteriores y pese a la aparente contradicción entre algunas de ellas, creemos que las características esenciales y más destacables de todas ellas respecto a la definición del concepto de código ético son:

—Instrumentalidad: respecto a su carácter teleológico, ya que su existencia va destinada a unos fines concretos, aparentemente y en última instancia, la potenciación de la conducta ética en las organizaciones.

—Formalización: al tratarse de una expresión escrita.

—Sistematización: al constituir un conjunto o sistema de reglas.

—Legitimidad jerárquica: al ser dirigidos a los empleados y ser originados en la máxima autoridad de la organización.

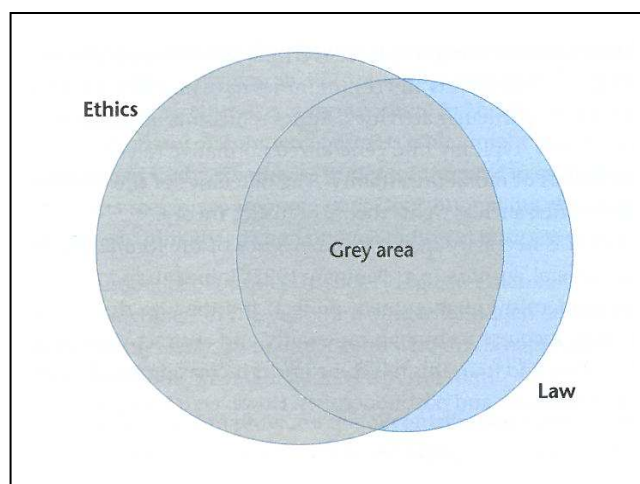
—Estandarización: al intentar crear unas pautas de comportamiento de carácter universal.

Por todo lo anterior, podemos afirmar que un código ético es la expresión volitiva, convencional y sistematizada del sentir moral latente de una organización.

4.- Ética, insuficiencia del Derecho y autorregulación

La aparición del Derecho fue motivada, según Peces-Barba (1997: 289) debido al “limitado altruismo de los seres humanos”, con lo que se acentúa la necesidad de aquél mucho más que la de los simples consejos, exhortaciones o autorregulaciones. Los códigos de conducta no poseen carácter jurídico, por lo que quien no los incorpore no va a ser sancionado por los tribunales competentes del Estado, sino que “no va a alcanzar los bienes internos de esa actividad, que son los que le dan sentido y la legitiman socialmente” (Cortina, 1994: 47). Derecho y ética son dos tipos de saber muy relacionados entre sí que en ocasiones se confunden al pensar que es suficiente cumplir con las normas jurídicas para actuar de una forma moralmente correcta⁷². Sin embargo, aunque son complementarios, son conceptualmente diferentes. Para Cortina, las leyes son insuficientes para que una sociedad sea justa y para garantizar que una empresa funcione de una forma justa, y de ahí la necesidad de que vengan complementadas por una ética de la empresa. Crane y Matten (2007) manifiestan que la *business ethics* o ética de los negocios se ocupa principalmente de aquellas materias que no son cubiertas por la ley o allí donde no existe un consenso definido sobre aquello que es correcto y lo que no. Por este motivo se habla habitualmente de que la ética de los negocios trata

Figura 8. Relación entre la ética y la ley



Fuente: Crane y Matten (2007: 7)

⁷² Ante un ataque especulativo a la libra esterlina llevado a cabo por Soros, al objeto de devaluarla y conseguir ganar una suma considerable, el mismo manifestó: “allí donde existen medios legales no puede ser inmoral servirse de ellos en beneficio propio” (Villalonga, 1996).

sobre las áreas grises de los mismos (ver figura 8).

Cortina (1994: 63) defiende que en el capitalismo “es necesaria una ética, porque existe un gran espacio de libertad y los valores morales (como la confianza) reducen los ‘costos de transacción’, compensan los fallos del mercado, favorecen la integración social y contribuyen a la eficiencia económica”. La complejidad de los mercados actuales exige una gran flexibilidad y una gran capacidad de innovación en los comportamientos y en las relaciones empresariales más allá de la información estrictamente jurídica, por diversas razones (Cortina, 1994: 126):

- El Derecho se encuentra ante problemas de tiempo y situación, es decir, las soluciones jurídicas exigen un elevado coste en tiempo y dinero.
- La regulación jurídica presenta problemas de abstracción y, por lo tanto, déficits de aplicación, esto es, una rigidez que no contempla las circunstancias particulares.
- El Derecho presenta gran cantidad de vacíos legales, ámbitos no estructurados jurídicamente y que, no obstante, también requieren una regulación normativa.
- El Derecho positivo no tiene porqué ser inmediatamente justo, ya que pueden existir asesorías legales, jurídicamente correctas y que, sin embargo, se dirijan directa o indirectamente contra la dignidad humana o contra el medio ambiente.

La reflexión ética puede aplicarse a lugares donde, por el contrario, el Derecho no puede llegar. De hecho, cuanto más complejas son las empresas y sus entornos sociales, más grandes son los ámbitos en los cuales los mecanismos de control habituales (jerarquía, remuneración, Derecho) pierden eficacia y gana importancia la obligatoriedad de los estándares morales. Cortina hace referencia al nivel posconvencional de la conciencia moral, el cual representa la capacidad cognoscitiva que tenemos, teórica y práctica, de ir más allá de las normas sociales, sean éstas tradicionales, religiosas o jurídicas.

La economía moderna, especialmente en su vertiente financiera, se inserta en un contexto social donde, según Lozano-Aguilar (2002b), la confianza constituye un elemento vital sin el cual no podría funcionar ni mantenerse a largo plazo. Para recuperar esa confianza, que para el autor es una necesidad, es preciso el desarrollo de mecanismos y procesos de ética en las organizaciones, tales como las auditorías éticas, la formación ética, las recomendaciones y programas internacionales y los códigos de

ética. El objetivo fundamental de estas iniciativas es generar legitimidad social y objetivos secundarios, que no de segundo orden, son reducir los peligros y riesgos — corrupción, sanciones, etc.— y mejorar la eficiencia de las organizaciones. Existe la necesidad de desarrollar la integridad y no sólo el control, ya que la legislación no es suficiente por los siguientes motivos (Lozano-Aguilar, 2002b):

- La ley no puede regular todos los aspectos de las actividades financieras.
- La ley se desarrolla como reacción a una situación o fenómeno. Normalmente se da primero una sensibilización ética y después una sanción legal.
- Obedecer la ley es insuficiente para dirigir las organizaciones donde hay personas que exigen ser tratadas como tales.
- La ley no transforma conciencias, sino que reprime conductas.

Crane y Matten (2007: 18) también apuntan a la incidencia de la mundialización de la economía en el significado que tiene para la ética de los negocios, ya que a medida que los negocios se han venido desterritorializando y las corporaciones incrementando su influencia en mercados exteriores han ido surgiendo contradicciones en las demandas éticas. De este modo, algunos valores morales que eran asumidos implícitamente en los mercados interiores pueden verse cuestionados a medida que las corporaciones entran en mercados exteriores. La regulación legal es, para Argandoña (1993a) un proceso caro y usualmente ineficiente; la ética no constituye una sustitución de la regulación sino que lleva a cabo una función que va más allá de ella: guía a las personas hacia sus objetivos y “les hace mejores personas” (Argandoña, 1993a: 27); el hombre necesita de una ética, al igual que las compañías y por otra parte una sociedad más ética debería tener menos regulaciones, menos conflictos y menores costes de observación de las regulaciones: la regulación legal es buena y necesaria, pero la ética es simplemente indispensable y necesitada de manera urgente (Argandoña, 1993a).

Aunque el término legalidad no se identifique con moralidad, para Melé (1994) ambos conceptos presentan muchas coincidencias, de forma que cuando alguna cuestión está explícitamente prohibida u ordenada por la ley, las personas se muestran más conscientes de su valor moral. Un ejemplo de ello es el tráfico de información privilegiada, de forma que hasta que las leyes no establecieron taxativamente su carácter

delictivo, muchas personas no eran conscientes del mismo. Los nuevos valores sociales son los que influyen en el cambio de las leyes, aunque la influencia es recíproca entre ambos, de forma que cuando la mayoría en el poder penaliza o despenaliza una determinada conducta, esa norma orienta en buena medida la conducta de los ciudadanos con menor formación ética, o “que no se han tomado suficiente tiempo para reflexionar acerca de la bondad o de la insuficiencia de la norma jurídica” (Melé, 1994: 7)⁷³. Sin embargo, debido a la influencia del positivismo jurídico, a menudo se considera a la justicia únicamente en su relación con el Derecho positivo. En un sentido análogo, para Termes (1996) la ley es necesaria para la convivencia, pero desde el punto de vista ético no es suficiente, ya que grandes estafas pueden ser legalmente irreprochables.

Castiñeira (1997) discrepa de ciertos sectores del Derecho que según él abogan por una concepción instrumental de la ética, añadiendo que querer articular la ética en torno a la ley tendría efectos perniciosos, principalmente porque entonces los empresarios podrían creerse legitimados para hacer todo lo que no estuviera expresamente prohibido por ley. Por otra parte, la ética, por naturaleza, no es susceptible de ser impuesta mediante preceptos coercitivos, ya que su acción es principalmente de ámbito interior al sujeto. Expone también Castiñeira, que la idea acerca de que la responsabilidad social compete únicamente al Estado y que considerar la participación de la empresa a tales efectos como injerencia, ha producido las perniciosas consecuencias de la aparición del paternalismo, la apatía y la desmovilización social.

4.1.- Autorregulación

Se atribuye a Publio Valerio Máximo, escritor romano (s. I a.C.) el adagio *tu patere legem quam fecisti*: “soporta las consecuencias de tu propia ley”. La existencia de

⁷³ Melé cita a Aristóteles en su obra *Política*, donde encontramos la siguiente afirmación: “debemos recordar que las buenas leyes, si no son obedecidas, no constituyen buen gobierno. Consiguientemente, existen dos componentes del buen gobierno; una es la obediencia real de los ciudadanos a las leyes, la otra es la bondad de las leyes que ellos han de obedecer...” (Aristóteles, 1986, libro cuarto, cap.VI).

normas, pese a su inevitable falta de precisión y de que su aplicación constituye habitualmente una tarea hermenéutica, favorece el que los afectados por esas normas puedan planificar sus actividades con mayor eficacia bajo un régimen de reglas que bajo un régimen más particularista para la toma de decisiones (Schauer, 1991). Las reglas desempeñan un propósito de simplificación de nuestras vidas; a ese respecto las reglas poseen virtudes silenciosas, ya que muchas veces nos resulta posible hacer lo que hacemos precisamente porque las reglas nos liberan de tener que hacer cualquier otra cosa (Schauer, 1991)⁷⁴. De alguna forma, tanto las leyes como la ética intentan controlar el comportamiento futuro mediante un conjunto de reglas que guían la acción, aunque en diferentes modos (Weller, 1988)⁷⁵.

Debido tanto a los grandes escándalos en la forma de gobierno de algunas empresas en los últimos tiempos, como a la visibilidad del poder creciente del sector empresarial, el concepto de responsabilidad social ha derivado hacia lo que se viene llamando la rendición de cuentas a la sociedad o el control social de la empresa (Ladrech, 1999)⁷⁶. Este concepto, de un alcance semántico más fiscalizador sugiere que ya no se trata únicamente de vehicular una compensación voluntaria por aquellas externalidades generadas en la producción privada de bienes y servicios y de atenuar el impacto que la consecución de grandes economías de escala tiene en algunas áreas de la sociedad. Para algunos autores iniciativas de carácter voluntario en el ámbito de la RSC, como son la adopción de códigos de conducta o de sistemas de gestión medioambiental y de *reporting*, empiezan a ser insuficientes (Valor y Cuesta, 2005).

En la actualidad existe un importante debate acerca de si las empresas (especialmente las transnacionales que operan en los países en desarrollo)⁷⁷ han de autorregular su

⁷⁴ Schauer (1991: 296) cita el ejemplo de la corporación IBM, cuando proclamó en un aviso publicitario que su propósito consistía en construir “máquinas para trabajar a fin de que la gente pueda pensar”.

⁷⁵ Por ejemplo, la desatención de un programa ético puede verse respondida de forma indirecta a través de una “punicción metajurídica” a través de “menores ventas o rentabilidad fruto de la decisión consciente de los consumidores, clientes, accionistas o inversores de castigar así a la empresa incumplidora” (Morato, 2011: 416).

⁷⁶ Aquello a lo que los anglosajones llaman *corporate accountability*. *Accountability* significa “proporcionar a la sociedad medios para sancionar los resultados sociales de la empresa” (Valor y Cuesta, 2005:165).

⁷⁷ Jenkins (2001) habla acerca de que el crecimiento de las cadenas mundiales de valor, a través de las cuales los compradores *del Norte* controlan una red de proveedores *del Sur*, ha dado lugar a que se invitara a las empresas a asumir responsabilidades no solamente con respecto a la calidad y las fechas de envío, por ejemplo, sino también a las condiciones de trabajo y las consecuencias ambientales. Al mismo

comportamiento mediante la elaboración o adopción de códigos éticos o bien es preciso que tales cuestiones sean sometidas a la legislación nacional o supranacional. El debate sobre la autorregulación debido a su naturaleza y gran alcance, más allá de formar parte del ámbito organizativo empresarial, trasciende sin duda el ámbito político. Para algunos autores incluso más que considerar los códigos éticos una solución a los problemas ocasionados por la mundialización de la actividad económica, deberían considerarse una verdadera esfera de confrontación política (Jenkins, 2001). Para Cuesta y Valor (2007), en función de la presión ejercida por la sociedad sobre esta cuestión se determinara la necesidad de pasar de la voluntariedad a la exigencia legal⁷⁸.

Sobre la autorregulación en materia de ética empresarial existen grandes luces y sombras. La mayoría de la literatura sobre autorregulación la concibe como una respuesta a dos tendencias conectadas: de un lado la debilidad de los gobiernos nacionales por causa de la mundialización de la economía y, por otra parte, al mayor poder de las multinacionales (Schmidt, 1995). Los defensores de la regulación no gubernamental suelen opinar que es más flexible, eficiente, democrática y efectiva que la regulación tradicional, mientras que los detractores opinan que con frecuencia que es un intento mas de las empresas para evitar el control de la regulación estatal y de los sindicatos (Cuesta y Valor, 2007; Jenkins, 2001; Calvo, 2008; Taquet, 2007). La autorregulación es también denominada, entre otras formas, como regulación privatizada, no gubernamental, suave, civil, (Cuesta y Valor, 2007), corregulación (Valor y Cuesta, 2005), *soft law* (Taquet, 2007), infra-derecho (*Alpha Etudes*, 2004).

tiempo, la mayor importancia adquirida por las marcas y la reputación de las empresas líderes conduce a que estas últimas sean particularmente vulnerables a la crítica. Las actitudes del público, en constante evolución, también constituyen una parte importante del contexto en que se han adoptado los códigos de conducta empresarial. Las empresas del Norte ya no pueden ignorar las consecuencias de sus actividades en el medio ambiente con impunidad. La evolución de las comunicaciones mundiales, que ha permitido a las empresas controlar sus actividades de producción a una escala cada vez mayor, también ha facilitado la transmisión internacional de información sobre las condiciones de trabajo de sus proveedores en el extranjero, aumentando la conciencia pública y facilitando actividades de acción.

⁷⁸ Cuesta y Valor (2007) citan algunas iniciativas que se han dado al respecto en España por parte de los poderes públicos, orientadas al refuerzo de las regulaciones y los mecanismos de control de las prácticas de buen gobierno en las empresas: la Ley 26/2003, de Transparencia; el Código Unificado de Buen Gobierno propuesto por el Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2006); la Ley de Contratos del Sector Publico (2007) o la Ley de igualdad efectiva entre hombres y mujeres (2007). Estas reformas son consecuencia de la insuficiencia de los códigos voluntarios en el terreno del gobierno corporativo “donde las recomendaciones voluntarias no han servido para garantizar el buen gobierno de las empresas y han empezado a llevarse a cabo reformas legislativas encaminadas a

Una debilidad inherente a los mecanismos de autorregulación es su naturaleza de voluntariedad (Lloyd y Casas, 2006). Para algunos autores, los códigos o estándares no pueden ser el único instrumento válido para el control social de la empresa cuando faltan incentivos de mercado para que las empresas incorporen en su gestión los criterios de RSC aprobados en dichos códigos (Valor y Cuesta, 2005). El enfoque voluntarista en que se fundamentan estos códigos parte del supuesto de que el mercado ofrece incentivos que llevarán a la empresa a mejorar sus resultados sociales y medio ambientales. Aunque estos incentivos pueden existir cuando se mantiene una visión a largo plazo, en el corto plazo, los mercados financieros y los mercados de bienes y servicios no valoran aún suficientemente la sostenibilidad y los resultados a largo plazo de la empresa (Valor y Cuesta, 2005). Para las autoras, pese a la importancia relativa de los códigos, la misma no se debiera sobredimensionar, no debiendo ser utilizados “para desviar las críticas hacia las actuaciones empresariales, reducir la demanda de regulación externa y desviar y minar la posición de los sindicatos”. Asimismo, para Leighton, Zarszky y Roht-Arriaza (2002) los estándares voluntarios no son suficientes para asegurar la RSC especialmente en los países en desarrollo donde normalmente se dan las violaciones de estos códigos porque las leyes nacionales son menos estrictas y poco vigiladas. Por otra parte, no es menos cierto que en un mundo cada vez más complejo y cambiante codificar las conductas resulta tanto desaconsejable como inviable.

La exigencia de regulaciones sociales y ambientales efectivas para las empresas transnacionales es, según Romero (2002), una tarea de primera importancia pero solo puede haber garantías de eficacia si las realizan instituciones internacionales públicas, son exigibles ante organismos competentes y están abiertas a información y control social. Por eso precisamente, “el neoliberalismo rechaza estas regulaciones y las ‘privatiza’, sustituyéndolas por los códigos” (Romero, 2002: 52). Asimismo, según Lozano-Aguilar (2004), una legalidad básica es imprescindible pero una legalidad máxima puede privar de libertad e iniciativa y lleva a la burocratización. La codificación se encuentra también con el problema de la mutabilidad del entorno ya que

garantizar el interés de los accionistas y la transparencia de los mercados” (Valor y Cuesta, 2005:185). Asimismo, también cabría citar la aparición de la Ley 2/2011, de Economía Sostenible.

recién legislada una práctica, el entorno la puede modificar sustancialmente y la ley queda corta o incluso obsoleta.

La cultura empresarial, según Merino (2011: 159) aporta una visión estratégica contraria a toda posición intervencionista, “utilizando la RSC como patrón de comportamiento y sistema de gestión que se constituye desde parámetros inciertos de influencia y poder”. Además, existe según el autor, el refuerzo de “concepciones pseudo-éticas que pretenden exhibir una empresa ciudadana interesada en el bien común” (2011: 160), olvidando la trascendencia de la realización del Derecho y de la eficacia de los sistemas normativos para dirigir los procesos económicos. El producto de esto es una situación actual de tal envergadura que con carácter global se puede afirmar que la no legislación es, a día de hoy, la forma de legislar por parte del Estado (2011: 161). Merino (2011), además, sitúa el fenómeno de la desregulación en el surgimiento de un nuevo modelo de relaciones industriales transfronterizo debido al auge de la transnacionalización de las grandes corporaciones (2011: 164-166):

“Las situaciones provocadas son contradictorias porque la empresa deslocalizada dice asumir nuevas responsabilidades —sociales— en espacios que etiológicamente no le competen con el objetivo oculto de eludir otras responsabilidades prioritarias que deberían serle imputables normativamente, pero que estratégicamente ha sabido trasladar a otros agentes económicos más vulnerables sobre los que ejerce su poder (...) Los estados periféricos receptores de las inversiones, dispuestos a ceder parte de su soberanía —buena parte de ella— para atraer el capital, con dejación de los recursos naturales y ofreciendo al menor coste posible una mano de obra disciplinada y sometida, desprovista de garantías constitucionales y con cargas rigurosas para cuya ejecución se impone la renuncia a los derechos más esenciales” (Merino, 2011: 164). En cita a Flores (2010) y Myro y Labrador (2008), Merino (2011: 166) agrega que la deslocalización industrial “puede conducir en el país de origen a una nueva especialización productiva que implique a medio plazo el surgimiento o crecimiento de empleos y actividades que compensen en términos cuantitativos y con mayor calidad las pérdidas ocasionadas”. Por otra parte, según el autor, “las sociedades transnacionales deslocalizan sus implantaciones de los países donde los salarios son muy bajos a otros países donde éstos son aún mas bajos” (en cita a Teitelbaum, 2010) las cuales gracias a la escasez de oferta de empleo, a la inseguridad política, jurídica y económica del país receptor posibilitan la degradación de los derechos sociales: salarios extraordinariamente bajos, jornadas de trabajo muy superiores a la de los países industrializados, trabajo nocturno y horas

extraordinarias sin control, inadecuada protección de la seguridad y salud laboral y una constante represión sindical (2011: 168-170)⁷⁹. Según Baylos (2011: 200), en referencia a la Confederación Sindical Internacional-CSI (2010) no existe por el momento ningún sistema eficaz de regulación en el plano mundial que garantice que las actividades de la empresa global contribuyan al progreso económico y social y respeten los derechos sindicales y laborales.

Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2009: 24) ha existido un exceso de peso otorgado a las políticas de carácter voluntario y a los procesos de autorregulación, códigos y normas que no tienen un carácter legalmente vinculante para las empresas: “aunque inicialmente el principio de voluntariedad parece deseable, lo cierto es que en el actual ambiente de irresponsabilidad la legislación y las normas obligatorias son el único camino posible para que los sistemas de supervisión y control de las actividades económicas resulten eficaces, así como para favorecer las prácticas y conductas responsables”. Según la entidad citada, “la crisis ha puesto al descubierto que los códigos de buen gobierno y la legislación existente actualmente en los distintos países sobre la transparencia son insuficientes para prevenir y corregir conductas y decisiones como las que están en el origen de la actual situación de caos en la que se desenvuelve la economía global”. En este sentido, añaden que se han evidenciado “algunas falacias que eran tenidas como verdades universales en la comunidad empresarial, como la idea de que los altos directivos y los consejeros ejecutivos actúan con el objetivo de creación de valor para los accionistas” (2009: 24).

Según Zornoza (2011: 60) el debate relativo al gobierno corporativo surge para resolver el problema de agencia y tratamiento legal diverso entre los propietarios de la empresa y sus gestores, especialmente en el ámbito de las grandes sociedades cotizadas, donde la atomización de la propiedad puede favorecer un exceso de autonomía de los gestores, o por otra parte, la aparición de grupos de accionistas con poder de control que puedan orientar la actividad empresarial al servicio de intereses distintos de los generales de los accionistas. A efectos del tratamiento legal, mientras las relaciones entre los

⁷⁹ Merino (2011) menciona el caso de la multinacional *Nike* cuya producción es confiada a 736 unidades de subcontratistas que emplean a más de medio millón de trabajadores. En mayo de 2002 la Corte Suprema de California condenó a *Nike* por engañar a la opinión pública con una campaña publicitaria acerca de las condiciones de trabajo (que presentaba como buenas) en sus empresas subcontratistas en el sudeste de Asia.

accionistas/propietarios y los gestores —en defensa de los intereses de los accionistas— son objeto de regulación por el derecho de sociedades, la protección de los grupos de interés se realiza de manera diferenciada en sectores distintos del ordenamiento jurídico, como el derecho del trabajo, del consumo, del medio ambiente, etc. (Zornoza, 2011: 61).

Acerca de la bondad de la autorregulación, en una economía social de mercado parece sensata la postura de adoptar una visión ecléctica, la cual combine adecuadamente políticas públicas y la autorregulación de una forma complementaria con el fin de resolver las carencias detectadas en el desarrollo de la RSC. Asimismo existe la consideración de que también los poderes públicos pueden incentivar la RSC mediante políticas fiscales que favorezcan comportamientos socialmente responsables o ejerciendo una discriminación positiva en la adjudicación de contratos públicos introduciendo cláusulas sociales y medioambientales en las compras e inversiones publicas (Jenkins, 2001; Valor y Cuesta, 2005).

Para Rodotá (2010), en la actualidad, el sistema de fuentes del Derecho refleja una nueva distribución del poder político y una jerarquía social diversa, debido esencialmente a dos fenómenos: la globalización y la innovación científica y tecnológica, las cuales han dado lugar a un mundo en continuo cambio que demanda una flexibilidad, incluso de la norma jurídica, que contrasta con la estructura rígida de la tradicional técnica normativa. Sin embargo, según Rodotá, ello no significa que exista incompatibilidad entre las fuentes públicas y las privadas, entre ley y autorregulación, sino que cada vez con más frecuencia nos encontramos frente a una complementariedad en el uso de ambos instrumentos, con una visión funcional del sistema jurídico que mira más al resultado que se pretende alcanzar que a la forma de los instrumentos empleados. El autor hace hincapié, no obstante, en la importancia de una legislación que abogue por la participación y el consenso de los mismos sujetos a los que la regla debería ser aplicada.

Para Rodotá (2010), la situación no es totalmente nueva y cita dos ejemplos históricos. Por un lado, “al final del siglo XIX, el código civil alemán rompió el rígido esquema de los anteriores códigos, de estrecho implante positivista, introduciendo instrumentos flexibles como el de la buena fe, los ‘*regali parafrasi*’ que permitirían al BGB

[*Bürgerliches Gesetzbuch* o Código Civil de Alemania] ofrecer respuesta a situaciones nuevas e imprevistas, como fue —por ejemplo— la inflación que golpeó a ese país entre los años veinte y treinta. [Por otra parte], analizando en 1963 las relaciones no contractuales entre los productores de automóviles y sus clientes en los Estados Unidos, un sociólogo americano, Stewart Macaulay, mostró el poder normativo de aquel particular sector empresarial, que regulaba un conjunto de relaciones mucho más amplio, social y económicamente más significativo, que el disciplinado por muchas leyes” (p.20). La diferencia entre los dos casos citados y el contexto actual reside en que se percibían como situaciones excepcionales. Actualmente, en el fenómeno de la mundialización de la economía no adquiere tanto peso la ausencia de reglas, cuanto sí la imposibilidad de efectiva aplicación de las existentes. Mediante el término *desregulación*, se describe “no una situación en la cual disminuye la presencia social y económica de la regla jurídica, sino la transferencia de poder normativo del sector público al privado” (p.20).

4.2.- Juridicidad de los códigos éticos

En torno a la complejidad del debate acerca de la autorregulación, se encuentra también la cuestión de la juridicidad de los códigos éticos con los que se pueden dotar las organizaciones. Para autores como Palomeque (2011) el ordenamiento jurídico expresa una juridificación habitual de criterios morales, ya que el derecho positiviza en el plano de la exigibilidad jurídica determinados valores éticos y políticos que se quieren garantizar socialmente. Asimismo manifiesta que el Derecho del trabajo, desde su aparición histórica hace más de ciento cincuenta años “se concibe como un instrumento superador de la ‘solución moral’ para la consecución de los objetivos políticos que persigue. La regla jurídica garantiza, por consiguiente, la eficacia de la solución política como criterio de organización social que se pretende imponer frente a la insuficiencia de la regla moral para la consecución de este propósito” (2011: 629).

A los efectos jurídicos anteriores y acudiendo al Derecho comparado, observamos una diferencia fundamental entre aquellos países de Derecho anglosajón —*common law countries*, derivado del sistema aplicado en la Inglaterra medieval que basan su derecho en la jurisprudencia— y los países cuyas leyes son principalmente generadas por una asamblea legislativa —*civil law countries*. Esta tipología tiene un importante efecto ya

que en los países de *civil law*, comparativamente con los países de *common law*, los jueces no pueden otorgar a los códigos éticos la fuerza de la ley (Rodríguez-Domínguez *et al.*, 2009a)

En el sistema legal anglosajón, de *common law*, las leyes las hacen los jueces y posteriormente se incorporan a los códigos. El Derecho francés, el alemán y el escandinavo, en cambio se apoyan en el Derecho romano y surge en gran parte de normas dictadas por expertos y legisladores. El Derecho francés, al que se asimila el Derecho español, es el que peor protege a los inversores, tanto accionistas como acreedores, ocasionando diferentes estructuras del accionariado. El mercado de capitales en esos países tiene un bajo desarrollo y las empresas de estos países tienen una estructura de capital más concentrada. En este sentido, en países como EE.UU. y el Reino Unido, donde la protección de los inversores es más intensa, la presencia de grandes inversores es menor, la propiedad de las acciones está más repartida entre pequeños inversores y las grandes empresas emiten deuda al mercado de capitales. En Europa continental y Japón, se detecta una mayor presencia de grandes inversores y bancos (Salas, 2002: 64; Rodríguez-Domínguez *et al.*, 2009a: 193; La Porta, López de Silanes y Shleifer, 1999).

Según Goñi (2011) el sistema jurídico español, a diferencia de algunos otros ordenamientos como el francés, no reconoce potestad normativa a la empresa⁸⁰, por lo cual la empresa no es aceptada como sujeto jurídico del ordenamiento nacional, no siendo en consecuencia esperable efecto jurídico alguno del contenido de los códigos si se trata de una mera declaración de intenciones; la iniciativa autorreguladora solo tendrá consecuencias jurídicas en la medida en que se asuman obligaciones de cumplimiento. Pese a que los códigos de conducta, en opinión de Goñi no poseen un valor jurídicamente vinculante, y de que pertenecen al campo del *soft law*, son adoptados con vocación de aplicabilidad y de obediencia debida, con la pretensión de ser hechos exigibles y “convertirlos en *ius cogens* por la vía del uso y del reconocimiento” (2011: 24). A ese mismo respecto Morato (2011) manifiesta que aunque a pesar de que algunos de los códigos reconocen de forma expresa la ausencia de obediencia debida cuando las

órdenes o instrucciones impartidas por el personal que desempeña funciones directivas sean contrarias a la ley o a los principios y reglas contenidos en el código, no es menos cierto que “no llega a contemplarse de forma diáfana y garantista un *ius resistendae* como mecanismo de reacción frente a la actuación directiva que desborda el ámbito legítimo” en el que ha de llevarse a cabo (Morato: 2011: 430). En ocasiones queda reproducida la tradicional fórmula conservadora del principio *solve et repete*, es decir acatar y después recurrir, excepto en algunos casos muy concretos como aquellos que por su gravedad puedan atentar contra la integridad moral o física o los que impliquen un trato vejatorio para el trabajador o entrañen un riesgo para la vida o salud de él o de terceros.

Para Goñi (2011) estos códigos vienen a formar una especie de ordenamiento jurídico propio que mediante una técnica de regulación informal, asistemática y variable, tratan de reconfigurar a su voluntad el ordenamiento de las relaciones comerciales y laborales. De este modo, los códigos pasan a constituir en la práctica la verdadera norma por la que se rigen los directivos y trabajadores por encima de cualquier otro cuerpo legal, con una influencia a veces superior a la de cualquier otra norma legal.

4.2.1.- Códigos éticos y derechos laborales

Uno de los puntos de mayor polémica y gran trascendencia respecto de la posible juridicidad de los códigos éticos, se plantea en el caso de su relación con los derechos laborales de los trabajadores, especialmente en aquellos casos en los que el código no ha sido elaborado mediante un proceso dialógico en el cual hayan formado parte como grupo de interés los trabajadores de las empresas, ya sea de una forma directa o bien a través de sus representantes legales o sindicales. Este hecho es muy criticado por diversos autores (Calvo, 2008; Morato, 2006; Baylos, 2004; Taquet, 2007), especialmente en el caso español. Para Calvo (2008) los códigos éticos constituyen una palpable muestra de la colonización del Derecho del trabajo por conceptos y normas que no son las propias del contrato de trabajo, sino más bien del mercado laboral o de

⁸⁰ Sentencia del Tribunal Supremo, Sala Cuarta, de 11 de abril de 1991, R.núm. 5119/1988 y también

los Recursos Humanos⁸¹. Este fenómeno añade nuevas obligaciones laborales a través de las cuales se reincorporan conceptos típicos de las nuevas teorías de la gestión estratégica de los recursos humanos tales como, entre otros: proactividad, eficiencia, excelencia, calidad y voluntad de servicio, compromiso con la calidad, búsqueda de la creación de valor y de desarrollo de su competencia profesional y alta profesionalidad. El propósito es “fomentar una mayor implicación del trabajador con las políticas y valores de la empresa” (Calvo, 2008: 57). El autor realiza un estudio de los códigos de empresas españolas mediante su revisión a través de los *sitios web* de las principales empresas del índice IBEX 35, constatando que buena parte de ellas incorporan a su gestión no sólo una misión, una visión y, sobre todo unos valores, sino que también se han dotado de un código ético o de conducta, término que el autor califica de confuso⁸². La mayor parte de estos códigos, parecen plantearse como una manifestación básicamente tanto de la libertad de empresa reconocida en el art. 38 de la Constitución Española, como del propio poder de dirección del empleador, al amparo del art. 20 del Estatuto de los Trabajadores (Calvo, 2008; Baylos, 2004).

En el estudio citado de Calvo (2008), se detecta en un importante número de casos, un cierto intento de extensión o promoción de los valores de la empresa hacia toda su cadena de empresas auxiliares. De este modo, en algunos códigos se asume una confusa obligación de promover una adaptación del comportamiento de aquellas empresas a las pautas de actuación del código, ya sea en general o en relación con algunos aspectos como la prevención de riesgos laborales. En otros códigos se ordena la inclusión como anexos en los contratos, ya sea de los contenidos del código que sean aplicables a los contratistas, proveedores y colaboradores externos o de la integridad del código. También existen ejemplos en los que se señala la preferencia por aquellos oferentes que demuestren su compromiso con los principios del código. Por otra parte, existen a su vez, aunque de una forma mucho menos habitual, algunos códigos que expresamente

STS de 11 de junio de 2008, R. núm.17/2007.

⁸¹ Según Calvo (2008: 90) “el mismo cambio terminológico hacia, por ejemplo, términos como profesionales o colaboradores, refleja en ocasiones un intento al menos aparente de reconstruir la relación laboral desde una óptica mucho mas cercana a los planteamientos actuales de los Recursos Humanos”.

⁸² Más allá de encontrar confusión en el término, también aduce el autor que “la propia redacción de tales instrumentos [los códigos], que en muchas ocasiones han buscado una cierta indefinición, una falta de concreción en los límites que lo asemejan más a principios rectores e inspiradores de una genérica

están destinados a las empresas contratistas o proveedoras de aquella que lo adopta. Se trata de normas destinadas no solo a contratistas directos o de primer grado, sino también y expresamente para los proveedores de segundo y ulterior grado de la empresa principal, abarcando, al menos en principio, toda la posible cadena de subcontratación⁸³ (Calvo, 2008: 26-27).

Asimismo, el autor detecta que el papel de los trabajadores en la elaboración del código no parece dar muestras de haber sido muy intenso; en muy pocas ocasiones se mencionan como interlocutores activos en el proceso a los sindicatos o a los representantes de los trabajadores. En este sentido, Calvo manifiesta que “cualquier intento por extender el poder discrecional del empresario, desconectado de las rigurosas necesidades derivadas de la prestación laboral o que no respete el principio de proporcionalidad en la limitación del ejercicio de los derechos fundamentales del trabajador debiera considerarse ilegal y/o inconstitucional”, siendo susceptible de impugnación a través de la vía procesal oportuna (Calvo, 2008: 77).

Calvo duda de la posible licitud de algunas cláusulas obligacionales que aparecen en los códigos y cree que pueden llegar a constituir extralimitaciones en el ejercicio del poder de dirección de la empresa. A modo de ejemplo, cita el “Código General de Conducta” del *Banco Santander* en el que se encuentran manifestaciones como la siguiente: “además de desarrollar una conducta profesional recta, imparcial, honesta y conforme a los principios de responsabilidad social del grupo, estos trabajadores, se abstendrán de participar en actividades ilegales o inmorales...” o bien “se estima desaconsejable la asistencia frecuente a casinos de juego y en general las apuestas” (Calvo, 2008: 55). Otro caso similar citado por el autor se encuentra en el “Libro de Estilo” del *Grupo Banco Popular*: “En el Banco no tienen cabida los apáticos” (*Grupo Banco Popular*, 2002: 20) o bien “los adictos [al juego] no tienen cabida [en el Banco]” (*Grupo Banco Popular*, 2002: 46).

En ciertos casos Calvo (2008) observa la existencia de una referencia expresa de que los empleados que en un futuro se incorporen aceptarán expresamente el código, especificándose que el mismo se incorporará como anexo al contrato. Según Goñi

actuación empresarial, que a auténticos derechos, perfectamente delimitados en todos sus elementos y, por tanto, ejercitables directamente por el trabajador y sus organizaciones” (Calvo, 2008: 64).

⁸³ Esta cuestión es observada en códigos como los del *Grupo Banco Popular* e *Inditex* (Calvo, 2008: 6).

(2011: 620) muchas empresas estadounidenses a través del contrato de trabajo, exigen a los empleados la firma de un documento empresarial o la introducción de algunas cláusulas en su contrato, convirtiendo el acto unilateral de adopción de condiciones de trabajo en un proceso contractual laboral. Este hecho, entraña el peligro latente de una posible vulneración de los derechos de autonomía colectiva mediante el juego de la autonomía individual en masa, lo que puede suponer una merma de la autonomía colectiva y un ataque a la libertad sindical. Cuestión muy diferente es, según Goñi (2011) y Palomeque (2011), la eficacia jurídica de cláusulas que comportan asunción de compromisos en beneficio de los trabajadores, ya que su posible fuerza vinculante se sustenta en las condiciones más beneficiosas en el origen contractual —por concesión unilateral del empresario a título plural, con base al art. 3.1 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y su construcción jurisprudencial⁸⁴. Si bien las instrucciones no forman parte del sistema de fuentes de ordenamiento de la relación laboral, éstas pueden generar una condición más beneficiosa que se incorpora al vínculo contractual.

Para Calvo (2008), en la actualidad existen instrumentos jurídicos suficientes para evitar que la plena voluntariedad y libertad en la adopción de un código ético pueda o tenga que significar que carezca posteriormente de toda eficacia jurídica, esto es, que no sean en absoluto vinculantes⁸⁵. En el mismo sentido Morato (2006: 6) manifiesta que “aparentemente, la dependencia del trabajador a las previsiones contenidas en este tipo de documentos [los códigos de conducta] tiene como título legitimador la voluntaria adhesión del trabajador a las mismas (...) sin embargo, la ausencia de dicho consentimiento ya sea por omisión o rechazo del trabajador al mismo, no invalida la eficacia preceptiva del documento”.

Morato (2006: 6) añade que, por ejemplo, el código de conducta empresarial, *The Coca-Cola Company*, y el código de conducta de *Citigroup* declaran expresamente que el

⁸⁴ Recogido en la STS de 11 de junio de 2008.

⁸⁵ A ese respecto Calvo manifiesta que “atendiendo a que el contrato de trabajo se rige por las reglas generales del Derecho patrimonial, y que, por tanto, su contenido según el art.1258 del Código Civil no queda limitado a lo que expresamente pacten las partes o a la concreta regulación legal y convencional, sino que el contenido del contrato puede y debe integrarse, entre otras, con las exigencias que pudieran derivarse conforme a la buena fe” (Calvo, 2008: 63). Según el autor, el Tribunal Supremo ha reiterado en diversas ocasiones que la publicidad —entendida no como simple invitación a contratar, sino como auténtica oferta— o, según Calvo, las promesas unilaterales publicadas por un oferente, “le vinculan plenamente, integrándose en el contrato como consecuencia de la buena fe” (Calvo, 2008: 63).

hecho de que el código ético no sea leído ni firmado, no eximirá al trabajador de su cumplimiento. Por otra parte, es posible que los trabajadores se vean obligados a reconocer y certificar, a través del formulario puesto al uso en el mismo documento, que han recibido y comprendido el código, haciendo constar el compromiso de observar fielmente los términos del mismo. Tal es el caso del código de conducta de AMS (*American Medical Systems Ibérica*) o el del código de conducta ética y profesional de *Enersys*.

Para Goñi (2011: 619) el código de conducta es asimilable a una instrucción de empresa, y respecto de ésta el Tribunal Supremo tiene declarado que “no tiene ningún valor normativo, sino que simplemente se trata de una oferta empresarial que solo produce efectos jurídicos con la aceptación del trabajador”⁸⁶. Goñi es contrario a la tesis anterior de Morato (2006) alegando que en defecto de pacto colectivo o de asunción por convenio colectivo, el consentimiento expreso o tácito se convierte en requisito ineludible para la vinculación jurídica del asalariado al código. Son todavía escasos los códigos de conducta que se articulan a partir de relaciones de colaboración y negociación con los representantes de los trabajadores, si bien dicha posibilidad sí está prevista en algún convenio colectivo donde se contiene la mención a que “las empresas que suscriban código de conducta de responsabilidad social, lo negociarán previamente con los comités de empresa”⁸⁷ (Morato, 2011: 416).

Presumiblemente, debido a la falta de participación de los trabajadores en la elaboración de los códigos, en la inmensa mayoría de estos la incorporación de los deberes éticos de los empleados no viene acompañada de una mejora real del marco de derechos laborales o sociales de los empleados, limitándose a meras declaraciones empresariales que difícilmente superan la exigencia de adicionalidad. Cuando no se incorporan como meros principios —por ejemplo, en materia de prevención de riesgos laborales o seguridad y salud laboral—, los códigos no parecen aportar garantías superiores a las de la propia legislación española. También se aprecian, según el estudio de Morato, escasas referencias a una remuneración justa, adecuada al mercado de trabajo. Para el autor, bajo el aspecto de simple relación de conductas morales deseables, los códigos éticos “pueden llegar a abarcar auténticos deberes ajenos a la efectiva prestación de trabajo y

⁸⁶ STS de 11 de julio de 2001, R. núm.364/2000.

vinculados, en realidad, a la concreción del deber de buena fe requerido al trabajador en la relación laboral” (Morato, 2006: 8).

Morato (2006: 8) añade que con carácter general se exige a los sujetos pasivos del código integridad, honradez, responsabilidad, justicia, transparencia, discreción, respeto, buen juicio, dinamismo, imparcialidad, etc. e incluso alguno de estos códigos parece “revivir” el genérico deber de fidelidad de los trabajadores. No obstante, es doctrina ya consolidada del Tribunal Constitucional que “no cabe defender la existencia de un genérico deber de lealtad, con su significado omnicomprendivo de sujeción del trabajador al interés empresarial, pues ello no es acorde al sistema constitucional de relaciones laborales y aparece contradicho por la propia existencia del conflicto” (Sentencia 120/1983, de 15 de diciembre). Por otra parte, Taquet (2007) considerando el caso francés, opina que los códigos se pueden considerar como una añadidura al reglamento interior de la empresa, puesto que entrarían dentro del campo de aplicación de artículo L 122-34 del *Code du travail*, y que el código ético tiene un carácter obligatorio según lo dispuesto en el art L 122-39 del *Code du travail*: “las notas del servicio o todo otro documento que muestre prescripciones generales y permanentes en las materias mencionadas en el art L. 122-34, cuando exista un reglamento interior, serán consideradas como añadiduras a aquel”. Por otra parte el código puede ser adjuntado al contrato de trabajo y adquirir carácter contractual. De este modo nos situaremos en otro terreno normativo donde el titular no es otro que el jefe de la empresa. Entonces, el código ético constituye un instrumento jurídico nuevo a disposición del empleador, una especie de reglamentación interna *ad hoc*, y sobre todo, ajeno al reglamento interior, que por otra parte debe tener el objeto de un control administrativo (Taquet, 2007).

No obstante, la crítica de Calvo (2008: 90) a los códigos éticos desde un punto de vista jurídico es, matizada, al decir que no se está “necesariamente en contra de estas nuevas formas de gestión empresarial, pero sí de una forma de introducirlas, casi clandestina, amparada en conceptos diferentes como es el de RSC, individualmente y sin presencia sindical y sobretodo, con un desequilibrio entre lo que se pide al trabajador y lo que ofrece la empresa”. Efectúa un símil de esta forma de regulación, mediante el recurso a una ética entendida e impuesta de manera básicamente unilateral, con los *reglamentos internos* franquistas, haciendo alusión a una etapa predemocrática en la historia reciente

⁸⁷ Disposición adicional segunda del Convenio colectivo de la industria del calzado, BOE 29 mayo 2010.

de España⁸⁸. Y añade: “puede que esta posibilidad (...) no plantee problemas en otros países de donde seguramente surge y se importó esta práctica. Pero lo que no puede pretenderse es una transferencia sin más de estas técnicas a un sistema distinto como el español, dotado de unas garantías constitucionales expresas para la autonomía colectiva y la libertad sindical” (Calvo, 2008: 86). A su vez, para Baylos (2005) los códigos de conducta constituyen un claro ejemplo de la despolitización de las reglas sobre las relaciones laborales, y de la debilitación de su legitimidad y fundamento democrático.

Calvo (2008: 86), al igual que otros autores (Baylos, 2005; Cuesta y Valor, 2007; Jenkins, 2001; Morato, 2006), señala la “a veces no oculta voluntad de la empresa de excluir de este campo la intervención equilibradora de las organizaciones sindicales o de los propios representantes unitarios en la definición de este estatuto ético de sus empleados”. Un espacio de colisión frecuente es, por ejemplo, la tipificación de infracciones y sus correspondientes sanciones, atribuido a la negociación colectiva y que habitualmente forma parte del contenido de muchos códigos éticos, quedando reducido al ser objeto de regulación unilateral por parte de la dirección de la empresa. En este sentido, Morato (2006: 4) resalta el crecimiento de la frecuencia con que se viene utilizando en los mas recientes convenios colectivos negociados en España la atribución al capítulo dedicado a la capacidad disciplinaria del empresario la denominación de “código de conducta”, lo cual califica como de “equivoca expresión” empleada. Según la autora, a título de ejemplo se puede consultar el IV Convenio Colectivo de la Entidad Pública Empresarial Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (Resolución de 4 abril 2006; III Convenio Colectivo General de Ferralla (Resolución, de 24 noviembre 2005) y el Convenio Colectivo para la Industria Siderometalúrgica (Resolución de 22 noviembre 2005).

Según Morato (2006) puede evidenciarse cómo gran parte de los códigos de comportamiento ético y profesional ocultan, tras una inofensiva denominación,

⁸⁸ Los antiguos reglamentos de régimen interior de la empresa, fueron suprimidos del ordenamiento jurídico tras la derogación en el Estatuto de los Trabajadores de 1980 de las normas que habilitaban su elaboración. En la actualidad, la empresa carece de un poder reglamentario para regular las condiciones y comportamiento de la plantilla (Morato: 2011: 426). Para Sierra (2011: 223) algunos documentos que son presentados como códigos de conducta, responderían más bien al concepto de reglamentos de régimen interno.

prácticas dotadas de cierto cariz represor. Las telecomunicaciones, industria electrónica y banca son los sectores donde se ha dado una mayor profusión de una clase de códigos de conducta presidida por la imposición de determinados valores éticos y morales que encubren, en numerosas ocasiones, auténticas obligaciones de naturaleza laboral. En estos se recuerda a los asalariados que deben abstenerse de posturas contrarias a las directrices o estrategias adoptadas por la compañía y reproducidas en el referido documento.

Como ejemplo, el apartado 4.2.2. del “código de conducta de los empleados de *Caixa Tarragona*” (Morato, 2006: 4): “hemos de abstenernos pues de manifestar críticas gratuitas y sin fundamento, de posturas contrarias a las directrices o estrategias de la institución, propiciando que otros compañeros se descorazonen, y que si trascendieran pudieran ocasionar confusión entre la clientela y comprometer así la buena imagen de la entidad”. Llama especialmente la atención a la autora el código de conducta laboral de *USG Corporation* donde se indica que la empresa respetará la realización por su personal de las actividades sociales, políticas, espirituales o económicas de su elección, añadiendo a continuación que se reserva el derecho de determinar si las actividades externas de los empleados son o no congruentes con los intereses de la corporación y, en caso contrario, de imponer las sanciones correspondientes (Morato, 2006: 9).

Sin embargo, el principal motivo de preocupación y desconfianza, según Morato (2006), radica en la consolidación de estos mecanismos atípicos como puerta de acceso a regulaciones de carácter colectivo, con una prácticamente inexistente intervención sindical en la elaboración de los mismos, con lo que en realidad se está prescindiendo del papel institucional otorgado a los sindicatos. Según Morato, hasta la fecha, los tribunales españoles se han pronunciado sobre estas cuestiones de manera puramente incidental. No obstante conviene destacar la sentencia del Tribunal Supremo de 8 de febrero de 2005, que declara competente a la jurisdicción social para conocer la impugnación de una circular que aprueba un código de conducta para el personal laboral del Banco de España. Las organizaciones sindicales que interpusieron la demanda a través del proceso de conflictos colectivos (arts. 151 y ss. LPL) solicitaron la nulidad de la circular por entender que de ella se derivaban nuevas obligaciones laborales que no pueden ser objeto de imposición unilateral, sino de negociación previa con la representación de los trabajadores. Para Morato (2006: 12), en coincidencia con Calvo

(2008), debe abogarse por la elaboración de códigos de conducta que orienten o recomienden actuaciones tomando como base la negociación entre los sindicatos y la dirección. En el caso francés, también se constata la unilateralidad de los códigos, siendo reivindicado por los sindicatos el que exista la obligación de que sean negociados y validados por las instituciones representativas del personal (*Alpha Etudes*, 2004; Taquet, 2007⁸⁹).

5.- Antecedentes históricos de los códigos éticos de empresa

Al igual que sucede con no poca frecuencia en la gran mayoría de las búsquedas de los antecedentes más remotos de cualquier fenómeno investigado, no es cuestión pacífica el establecimiento con total precisión de un origen principal nítido. Los antecedentes contemporáneos de los códigos éticos empresariales más alejados en el tiempo parecen referirse a la declaración ética más temprana desarrollada por una compañía, *The Penney Idea* la cual fue realizada en 1913 por J.C. Penney, para sus *outlets The Golden Rule Stores* (Melé, 2000: 6; Murphy, 2005: 183; Stevens, 1994: 64).

Benson (1989) manifiesta que aunque los credos de empresa carecen de instrucciones específicas para los empleados, a los mismos se los puede considerar precursores de los códigos éticos empresariales y en cualquier caso el enlace entre los códigos de las asociaciones de comercio de la década de los años veinte y los códigos corporativos de la década de los setenta. Según el autor, los propósitos de credos y códigos coinciden parcialmente, razón por la que hoy existen compañías que poseen ambos. Stevens (2008) manifiesta a su vez que los códigos éticos americanos fueron primeramente denominados *credos*⁹⁰ y ha sido más recientemente cuando se han ido definiendo con mayor precisión como documentos escritos que intentan manifestar los principios

⁸⁹ Taquet (2007:33) cita el estudio conjunto del *Centre d'Etudes Économiques et Sociales* del *Groupe Alpha* y de la Comisión de RSC del sindicato francés CGT.

⁹⁰ En el original: *creeds*. Es emblemático el credo de *Jonhson and Jonhson*, publicado en 1943 por R.W. Johnson (Murphy, 2005; Schwartz, 1998). El mismo a su vez, bien pudiera ser considerado una de las primeras menciones a los *stakeholders* de la empresa, ya que de forma explícita declara su responsabilidad delante de clientes, empleados, la comunidad y los accionistas. Ver anexo 2.

filosóficos más importantes de las compañías y articular los valores adoptados por la organización.

Murphy (2005) coincide parcialmente con Benson (1989) en que pese a que los códigos éticos fueron introducidos inicialmente en la década de los años treinta del pasado siglo, su popularidad e importancia no ha sido destacable hasta la década de los setenta, cuando muchas firmas los adoptaron como respuesta a diversos escándalos corporativos sucedidos en ese tiempo. Stevens (1994) también coincide con Benson (1989) en datar en la década de los años veinte el uso común de los códigos profesionales, los cuales son según el autor el origen de los códigos éticos corporativos (Stevens, 1994: 64; *Alpha Etudes*, 2004: 6)⁹¹.

Uno de los primeros manuales sobre la cuestión fue publicado en 1924, el *Code of Ethics: A handbook*, de E. Heermance (Calvo, 2008: 6; Kaptein y Schwartz, 2008: 112) y corresponde a Graves (1924) la autoría de uno de los primeros artículos, datado en el mismo año (Helin y Sandström, 2007: 253). Otros autores sitúan los primeros códigos en la década de los años treinta en los Estados Unidos (*Alpha Etudes*, 2004: 3, Calvo, 2007: 6; Taquet, 2007: 29). Taeusch cita en 1932 a la formulación de los códigos de ética como un síntoma del “reciente fenómeno socioeconómico de la *business ethics*” (Taeusch, 1932: 273).

Sin embargo, parece haber mayor consenso en que el caso *Watergate* en la Casa Blanca, en 1974, es uno de los principales sucesos que impulsan la importancia actual que revisten los códigos. A raíz del mismo, la atención pública hacia las empresas se incrementó con motivo de las revelaciones durante la época del caso Watergate sobre las malas actuaciones empresariales relacionadas con el ámbito político. El citado escándalo fue seguido por otro en el mundo empresarial: durante el periodo 1975-1984, dos tercios de las 500 mayores corporaciones de Estados Unidos estuvieron implicadas en diversos grados en diferentes tipos de comportamiento ilegal alrededor del mundo:

⁹¹ Uno de los más antiguos códigos éticos de las profesiones es el Juramento Hipocrático para los médicos (Adair, 1999), datado en el s.V a.C. La historia de los documentos autorregulativos es larga y el origen de los códigos (éticos, jurídicos, morales, etc.) se remonta al origen de las civilizaciones modernas, siendo el

acuerdos ilegales en precios, acciones contra el medioambiente y normativas antitrust, sobornos y estafas, falsificaciones de libros y registros contables, entre otros⁹² (Etzioni, 1990: 472; Gellerman, 1986; Tsalikis, 1989).

Sin duda existieron diversos factores sociopolíticos que incidieron, como la guerra del Vietnam (1964-1975), el Mayo francés o Mayo del 68 (1968), el desmesurado crecimiento de las grandes empresas y sus habituales abusos, la repatriación de beneficios, la falta de respeto a los derechos humanos y la polución entre otros (Veilleux y Bachand, 2001). En gran medida debido al primer hecho, durante los años sesenta se produce una creciente movilización y rechazo contra todos aquellos signos que identifican a la cultura estadounidense. Se cuestionan las actividades de las empresas a partir de las consecuencias sociales de sus actuaciones y se critica el papel imperialista de las empresas norteamericanas en los países del Tercer Mundo (Lozano-Aguilar, 1997). Por su parte durante el Mayo francés tuvo lugar la mayor revuelta estudiantil, iniciada por grupos estudiantiles de izquierdas contrarios a la sociedad de consumo, y a la vez la mayor huelga general de la historia de Francia, y posiblemente de Europa Occidental, secundada por más de 9 millones de trabajadores (Hobsbawm, 1978).

A raíz de esos sucesos, la atención pública a las prácticas empresariales se incrementó, y se consideró necesario elevar la ética en el mundo de los negocios como primer paso para operar una reforma interna. A partir de ahí muchas corporaciones públicas de Estados Unidos comenzaron a diseñar o revisar sus códigos éticos, dado que la comunidad empresarial mostró interés en los códigos de conducta como medida para comunicar unos estándares de comportamiento (Cash, 1987: 108; Cressey y Moore, 1983: 73; Stevens, 1994: 63).

Asimismo, la promulgación de la *Foreign Corrupt Practices Act* de 1977, puso la fuerza de la ley detrás del requerimiento a la dirección de las corporaciones de mantener unos sistemas efectivos de control de responsabilidad interna. Muchas compañías desarrollaron o modificaron sus códigos, para demostrar compromiso con el espíritu y el texto de la ley (Stevens, 1994; White y Montgomery, 1980). La *Securities and*

Código de Hammurabi (año 1760 a.C) aquel del cual tenemos más remota noticia (Lozano-Aguilar, 2004: 95).

⁹² Como ejemplo, un informe del *General Accounting Office* mostró que sobre el 52 % de la gasolina que se vendía en EEUU indicaba un octanaje superior al que realmente contenía (Etzioni, 1990: 472).

Exchange Commission (SEC) reforzó el desarrollo de los códigos de conducta, al considerarlos como una evidencia de compromiso con la citada ley (White y Montgomery, 1980). Posteriormente en 1991, también otra medida regulatoria potenció la implementación de los códigos: la entrada en vigor de la *Sentencing Commission's Guidelines for Organizational Defendants*, la cual ofrece ventajas legales mediante sentencias indulgentes o menores sanciones en caso de delitos a empresas que refuerzan el cumplimiento legal a través de la implantación de códigos de conducta y programas éticos (Melé, 2000: 2; Valor y de la Cuesta, 2007: 25). En 2002, otra ley, la *Sarbanes-Oxley Act*, introdujo la obligación de tener algún tipo de declaración ética formal para aquellas compañías que quisieran cotizar en Bolsa⁹³ (Forster, 2008; Murphy, 2005).

Otro factor adicional fue que a finales de la década de los setenta, el gran tamaño que adquirieron muchas corporaciones, con operaciones geográficamente dispersas a menudo por todo el mundo, precisó de un estilo de gestión descentralizado y los directivos creyeron que los códigos de conducta podían ser una medida que aportara uniformidad y cohesión al respecto (White y Montgomery, 1980). La tendencia a la implementación de códigos éticos comenzó en EE.UU. para luego extenderse principalmente a Europa, Canadá y Japón. Mas recientemente, esta práctica ha llegado a Latinoamérica (Melé, 2006). Pese a que en Europa existió un crecimiento importante sobre la mitad de los años ochenta, no ha mostrado la intensidad que existió en los EE.UU. (Langlois y Schlegelmilch, 1990).

En el caso español no existe obligación de poseer un código ético para cotizar en el Mercado de Valores, si bien sí es preceptivo a tales efectos disponer de un informe anual de seguimiento respecto al cumplimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno (Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, 2006)⁹⁴, y en el caso de no disponer del informe, al menos “revelar los motivos que justifican su interés” (Comisión Nacional del Mercado de

⁹³ La *Sarbanes-Oxley Act* (SOX), en su sección 406, establece que en Estados Unidos es requisito para que una compañía cotice en Bolsa el que disponga de un código ético. Asimismo, en *New York Stock Exchange Section 303A Corporate Governance Rules*, disponible en www.nyse.com/pdfs/section303A_final_rules.pdf se establece que en aplicación de lo dispuesto en la *Sarbanes-Oxley Act* “las compañías deben adoptar un código de conducta y ética para directores, cuadros intermedios y empleados...” (p.16).

⁹⁴ La misma obligación es recogida en la actualización del Código Unificado llevada a cabo en 2013.

Valores, 2008: 7). Sin perjuicio de lo anterior, existen también una serie de normas de carácter imperativo (Comité de Auditoría, etc.) y definiciones vinculantes sobre las distintas tipologías de consejeros.

6.- Clasificación de los documentos de ética corporativa⁹⁵

Debido a los diferentes tipos de documentos de ética corporativa que pueden ser aplicables en el quehacer ético de la organización, hemos creído fundamental proceder a una revisión taxonómica en la literatura existente. Como ya avanzamos en el apartado 3 acerca de la definición de código ético, nos encontramos con la dificultad añadida de la existencia de una gran variedad de términos lingüísticos que se refieren al mismo objeto de estudio, sin perjuicio de focalizar nuestro eje de análisis en torno a los términos código ético y código de conducta. Se establece la diferencia entre un enfoque laxo o en términos generales, según el cual comprendería a aquellos dos tipos de forma integrada, mientras que desde un enfoque más estricto apreciaremos las diferencias de matiz que ciertamente existen entre los dos términos. Algunos autores han optado por utilizar un término lingüísticamente integrador, como es el caso de códigos éticos de conducta (Cuesta y Valor, 2007: 129; McKinney, Emerson y Neubert, 2010: 505) o bien, el que a nosotros nos parece gramaticalmente más natural como es códigos de conducta ética, aunque éste es mucho menos usado en la literatura. Atendiendo a diferentes criterios, podemos clasificar las declaraciones o documentos de ética corporativa de diferentes modos.

Lozano-Aguilar (2002a, 2004) distingue tres tipos fundamentales de documentos que denomina de autocontrol y autorregulación, los cuales hacen referencia a tres niveles distintos según el grado de amplitud del segmento socioeconómico que contemplan: *macro*, *meso* y *micro*⁹⁶. Valor y Cuesta (2005) siguen el mismo criterio que Lozano-

⁹⁵ Para un mejor seguimiento de este apartado, en la figura 9 de este apartado se ofrece un resumen con las clasificaciones de los diferentes autores citados.

⁹⁶ Esta misma correspondencia *macro*, *meso* y *micro* es adoptada por Calvo (2008: 18). El autor, denomina correlativamente a los tres diferentes estados citados por Lozano-Aguilar como: códigos desarrollados a nivel intersectorial o general, códigos desarrollados por asociaciones o federaciones y finalmente, códigos empresariales.

Aguilar, pese a que difieren formalmente en la denominación de los tres estadios, calificados por sendos adjetivos ordinales: primer, segundo y tercer nivel.

- Nivel *macro* (o nivel *intergubernamental*): estos códigos surgen debido a la presión de la competitividad mundial sobre los estándares, exigiendo una mayor efectividad en los costes, y provocando un riesgo de bajar los estándares éticos y morales de las actuaciones en los negocios. A ese respecto, la opinión pública se siente inquieta e insatisfecha acerca de que sean las empresas transnacionales las que se regulen a sí mismas. Existe una desconfianza de sus códigos éticos como meros instrumentos de imagen y cada vez más, ante la imposibilidad de imponer, se pide a los organismos e instituciones internacionales que redacten normas y códigos para guiar la conducta de las empresas transnacionales (Lozano-Aguilar, 2002a). Valor y Cuesta (2005) los denominan también códigos de primer nivel. Como ejemplos de documentos en el nivel *macro*, el autor cita:

- Códigos éticos de organismos supranacionales (OCDE, OIT, ONU):

- Líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), 1976/2000

- Declaración tripartita de principios concernientes a las empresas multinacionales y la política social de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), 1977/1991/2000

- Declaración de *Global Compact* (Pacto Mundial) de las Naciones Unidas, 2000

- Propuestas de los foros internacionales:

- Manifiesto de Davos para directivos, 1971

- Principios para los negocios de *The Caux Round Table*, 1986

- Código de ética en los negocios internacionales para cristianos, musulmanes y judíos, 1985 declaración interreligiosa

• Nivel meso (o nivel *multistakeholders*): a nivel de colectivos y asociaciones profesionales o de grupos de organizaciones. Se trata de poner de manifiesto las peculiaridades y especificidades atendiendo a la naturaleza de la organización a la que se dirijan —colectivos profesionales, grupos de organizaciones solidarias, Administración Pública, etc.— y la finalidad que los legitima socialmente. Cuesta y Valor (2007) denominan a estos códigos como de segundo nivel. Como ejemplos de documentos en el nivel *meso*, Lozano-Aguilar (2002a) cita:

- Códigos de conducta profesional
- Códigos éticos para *managers*
- Códigos éticos en la Administración Pública
- Códigos de buen gobierno⁹⁷
- Códigos éticos en organizaciones cívicas⁹⁸

• Nivel micro (o nivel *empresarial*): los códigos que regulan la conducta ética de las empresas y organizaciones en general, de forma individualizada. También son denominados códigos de tercer nivel (Cuesta y Valor, 2007). En este estadio, según Lozano-Aguilar (2004), es preciso diferenciar entre tres tipos de documentos formales de ética con los que pueden contar habitualmente las empresas: declaraciones de misión⁹⁹ o visión de la empresa, credo o declaración de principios o de valores y códigos éticos o códigos de conducta. Este nivel es el que constituye propiamente el ámbito de nuestro estudio.

⁹⁷ Estos códigos también son denominados códigos de buenas prácticas de gobierno empresarial, cuyo pionero y el más influyente sobre los códigos posteriores es el que fue redactado por el Comité Cadbury en el Reino Unido en 1992 (Salas, 2002: 22). En esa misma línea encontramos en España el informe Olivencia (1998), el informe Aldama (2003) y el Código Unificado de Buen Gobierno (2006). También encontramos los informes del *American Law Institute* (1992) y de la *American Bar Association* (1994) en los Estados Unidos (Cuesta y Valor, 2007). Los códigos de buen gobierno bien pueden considerarse códigos de conducta que tienen como destinatarios a la alta dirección de una compañía, al objeto de mantener la reputación, comportamiento ético e integridad de aquellas (Aldama, 2003; *New York Stock Exchange*, 2003; OCDE, 2004; Rodríguez-Domínguez *et al.*, 2009a).

⁹⁸ Lozano-Aguilar cita, como ejemplo de este tipo de códigos, al “Código ético de las entidades sin ánimo de lucro del arco mediterráneo que luchan contra la exclusión social”.

⁹⁹ Traducido del ing., *mission statements*.

○ Declaraciones de misión: se trata de un documento autorregulativo de gran difusión, especialmente en los países anglosajones. Consiste en una afirmación sólida del propósito de una organización que identifica el ámbito de sus operaciones en términos de producto y mercado y refleja sus valores y prioridades (Abrahams, 1995). Según Lozano-Aguilar (2004) pretende crear o fortalecer el sentido de identidad en la organización, unificando a las personas en torno a un proyecto común. Las declaraciones de misión son utilizadas con enorme frecuencia por parte de los directivos como herramienta de gestión estratégica. Un problema derivado de la utilización de estas declaraciones como mecanismo de crear una nueva cultura corporativa es que se ha generado cierta confusión, y no se ha delimitado exactamente qué es un documento de misión empresarial y cuál es su ámbito de aplicación (Lozano-Aguilar, 2004: 151). Las declaraciones de misión, que operan a modo de guías operativas, éticas y financieras de las compañías, a menudo se confunden con los credos o declaraciones de valores. Frecuentemente estos documentos están vinculados a la declaración de visión que recoge las aspiraciones idealistas de la organización. Mientras que la misión intentaría responder a la cuestión de ¿para qué estamos aquí?, la visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, y a su vez los valores responden a ¿cómo lo vamos a hacer? (Lozano-Aguilar, 2004: 152). Las declaraciones de misión son primordialmente documentos de cultura empresarial que contienen aspectos y afirmaciones éticas, aunque no son solamente documentos de tipo ético. En este sentido, puede llegar a darse el caso de declaraciones de misión que pretendan crear cohesión en torno a una cultura fuerte, que no respete la autonomía de las personas y exija una lealtad acrítica impropia de una concepción ética moderna (2004: 152). Según Melé y González (2007: 10), una declaración de misión es una declaración breve (de menos de una página) que expresa la razón de la existencia de la compañía. A diferencia de un código ético, es de menor extensión y no ofrece criterios para la toma de decisiones.

○ Credos corporativos, declaración de principios o declaración de valores: su vinculación con la cultura de la empresa es muy estrecha y no suele incluir normas referentes a las limitaciones, prohibiciones o castigos por incumplimiento; dichas prohibiciones se supone que derivan directamente de los valores que afirman. Los credos suelen ser muy breves (de una extensión de una o dos páginas) y tras una breve

introducción sobre la misión y la visión de la empresa pasan a enumerar y a explicitar cuales son los valores por los que optan para conseguir su fin. Para Lozano-Aguilar (2004) los credos presentan unidimensionalidad en su formulación y una falta de aspectos críticos. Las características más relevantes de los credos son su aspiración a máximos y el hecho de ser elaborados por la dirección de la empresa, sin soler contar con la participación de mandos intermedios o con las aportaciones de un gran número de personas. No todos los valores a los que se declara adhesión son propiamente valores éticos; de este modo, valores como la calidad o la rapidez del servicio no son valores morales, aunque en muchos casos no atender a ellos pueda considerarse una falta de ética. El credo se concibe como fruto de una tradición cultural valiosa en sí misma, como una expresión de los valores de los fundadores o líderes que han llevado al éxito a la organización (Lozano-Aguilar, 2004). Estos documentos poseen la ventaja de dejar un amplio margen para la libertad individual de las personas que actúan bajo la guía de estos valores, pero por otra parte, su imprecisión se transforma muchas veces en laxitud y en ambigüedad de interpretación. Para evitar esta indeterminación algunas empresas han elaborado unos principios de actuación que complementan y concretan los credos corporativos. La ética que subyace a los credos suele ser una ética convencional donde priman los valores vigentes socialmente y donde el aspecto crítico no es tenido en consideración. En estas compañías no suele haber discusión en torno a valores, puesto que esto es considerado una falta de lealtad (Lozano-Aguilar, 2004: 129). Para Guillén (2006: 229) los credos, declaraciones de principios y valores éticos, se centran más en responsabilidades, principios o valores éticos asumidos por la organización. Por su parte Melé y González (2007) establecen que la principal diferencia de los credos con los códigos es que éstos son más detallados. Los credos suelen ser, a su vez, más detallados que la declaración de valores corporativos y también suelen tener en cuenta las diferentes responsabilidades de la empresa con los *stakeholders*.

○ Código ético o de conducta (propiamente dicho): en este punto y sin ánimo de reiterarnos en lo que ya fue descrito ampliamente en el apartado 3, nos remitimos a lo allí explicado, sin perjuicio de recuperar de una forma sucinta la conceptualización de Schwartz (2001: 248): “un código ético es un documento formal, escrito y distinguible, que consiste en unos estándares morales usados para guiar la conducta de la

organización y/o de los trabajadores” y constituye un recurso de autorregulación desarrollado por una compañía. Es un tipo de documento de mayor desarrollo y entidad que los dos anteriores y, sobre todo, más explícito acerca de los comportamientos que se deben evitar o fomentar en el ámbito de la ética (Guillen, 2006: 229). Cuesta y Valor (2007) manifiestan que estos códigos de conducta han cobrado mayor importancia en los últimos años como una de las herramientas de gestión de la RSC. Alternativamente también los denominan códigos éticos o códigos internos (2007: 129).

Leipziger (2003) y Valor y Cuesta (2005) diferencian entre códigos y estándares, pese a que estas últimas autoras manifiestan que en la práctica suelen usarse indistintamente. Los códigos son un conjunto de reglas o declaración formal de los valores y prácticas de negocio de la empresa, mientras que los estándares son un conjunto de principios, códigos de conducta o sistema de gestión establecido por un tercero, cuya adopción por parte de la empresa persigue el conseguir un nivel determinado de resultados prescrito¹⁰⁰. Asimismo, los primeros son propios de una empresa a nivel individual o sector, mientras que los estándares son aplicables a una amplia gama de sectores y regiones geográficas. Los códigos están sujetos a un consenso interno mientras que los estándares son fruto de consenso entre varios grupos de interés o *stakeholders* (Leipziger, 2003: 36; Valor y de la Cuesta, 2005: 166).

Melé (2006: 1) coincide con la clasificación del nivel *micro* de Lozano-Aguilar (2004) y menciona como documentos de ética en ese nivel *micro* o empresarial: misión o visión de la empresa, credo o declaración de valores y código de conducta. Asimismo, Melé y González (2007: 10) se apoyan en la clasificación de Boudreaux y Steiner (2005) para citar y añadir otros documentos de empresa también relacionados con el propio código de conducta:

- Políticas de dirección: tratan de cuestiones específicas que afectan a los directivos. El código ético es más amplio, ya que afecta a toda la compañía.
- Manual del empleado: es un complemento del código: trata con más detalle algunas cuestiones como la disciplina laboral, las prácticas discriminatorias, el acoso sexual, etc.

Murphy (1995) establece una clasificación tripartita similar, aunque con algunas diferencias. No menciona las declaraciones de misión como declaraciones de ética corporativa, sino que las entiende constituidas por: declaraciones de valores, credos corporativos y códigos éticos.

Por su parte, García-Marzá (2003), diferencia principalmente tres clases de códigos de conducta, en el ámbito económico (2003: 39):

- Códigos éticos profesionales: definen las actividades y comportamientos de una determinada actividad profesional. Son propios de los colegios profesionales, aunque pueden abarcar también, por ejemplo, a los directivos en general.

- Códigos éticos sectoriales: son códigos específicos de un sector empresarial, dirigidos a definir y potenciar las prácticas correctas. Su finalidad consiste tanto en evitar las prácticas empresariales que enturbian el sector, como en aprovechar las sinergias entre empresas y evitar los costes derivados de la desconfianza.

- Códigos éticos empresariales: definen el proyecto común que da origen a la empresa, por lo que según García-Marzá reciben también el nombre de proyectos de empresa.

Otra clasificación es la ofrecida por Driscoll *et al.* (1995). Aunque las categorías son similares, cada una tiene sus propias características de estilo y contenido:

- Código de valores (*code of values*): conjunto de declaraciones generales de valores y principios que se proponen definir la identidad de la organización. Se conoce también como credo y son citados como emblemáticos los utilizados por *Johnson & Johnson* y *Champion International*, que como un código invitan a los empleados a tomar decisiones basándose en los valores declarados. Para ser efectivo, requiere que los empleados comprendan los valores y necesita un adecuado entrenamiento para

¹⁰⁰ Como ejemplo de estándares, Valor y Cuesta (2005: 174) citan SA8000, ETI (*Ethical Trading*)

ayudarles a aplicarlos a los casos reales. Este tipo de código sólo funciona si existe un compromiso con los valores declarados y son compartidos por todos los integrantes de la organización, y si existe una cultura con un fuerte énfasis en la autonomía y un intenso sistema de soporte organizacional para quienes deben tomar decisiones.

- Código de buenas prácticas (*code of practice*): este tipo de código además de las declaraciones de valores incluye explicaciones sobre la expectativa de comportamientos derivados de esos valores corporativos; ofrece guías adicionales y clarifica las responsabilidades de cada miembro.

- Código de cumplimiento (*compliance code*): tradicionalmente consisten en un listado de reglas, que incluyen prohibiciones y deberes. Aunque no es común el uso de códigos de este tipo, muchos códigos contienen habitualmente al menos una sección que sigue ese formato, principalmente las secciones dedicadas a los requerimientos legales.

Para Driscoll, Hoffman y Petry (1995) los mejores códigos éticos corporativos son una combinación de los tres formatos citados. El más esencial es el código de valores, el cual provee las razones para el resto del desarrollo del código; si es omitido (o es asumido que los valores están implícitos en el texto), el documento puede carecer de base sólida. Los mejores códigos contienen una declaración clara e inequívoca de los valores y principios éticos de la corporación. En la sección donde se recoge el código de buenas prácticas de la publicación, los principios éticos de la compañía deben ser aplicados a posiciones éticas específicas y a escenarios comunes. Sin él, los empleados pueden verse desorientados acerca de cómo aplicar los valores declarados. Finalmente, la publicación debe incluir una sección normativa que trate de las normas legales susceptibles de ser incorporadas en el código.

Vinten (1990) considera que los códigos se pueden clasificar en regulatorios, aspiracionales o educacionales. Los regulatorios mostrarían un carácter imperativo, sin estar abiertos al debate; los aspiracionales proveen de un estándar el cual se consideraría deseable, aunque sin esperar un compromiso total con el mismo. Los códigos

Initiative) y FLA (*Fair Labor Association*).

educacionales no son una prescripción de reglas o estándares, sino que estimulan la conciencia individual y el debate. Para Vinten los dos primeros tipos de códigos corresponderían a lo que más comúnmente se conoce por código de conducta, mientras que el código educacional se acercaría más a la definición más estricta de código ético. Según el autor este tercer tipo, a pesar de ser el menos desarrollado es el que posee el mayor potencial ético y también es el más adecuado para ser empleado en entornos de inestabilidad y mudables.

Para L'Etang (1992) aunque a menudo son denominados indistintamente, existen diferencias entre códigos éticos, códigos de conducta y códigos de buenas prácticas. Los códigos éticos se distinguen por ser un conjunto de principios éticos expresados en modo imperativo y se muestran como la forma más pura de guía ética y los más tratables para el debate filosófico. Los códigos de conducta son de carácter práctico, excepciones y circunstancias particulares. Finalmente los códigos de buenas prácticas pueden contener principios éticos pero se refieren a estándares técnicos.

Otra posible clasificación de los códigos sería si su existencia deriva de atender requerimientos legales o por el contrario, ser totalmente voluntarios (Bondy, Matten y Moon, 2006; Forster, 2008; Murphy, 2005; Paine, Deshpandé, Margolis y Bettcher, 2005; Webley y Werner, 2008). Por otra parte, Cuesta y Valor (2007) establecen diferencias entre los códigos éticos en base a los fines principales por los que manifiestan que pueden ser implementados: fomentar la reflexión ética en la empresa (enfoque basado en valores) o asegurarse de que los empleados a nivel individual o departamental cumplen con determinadas normas (enfoque basado en los resultados).

Leipzig (2003: 37-43) ofrece, probablemente una de las clasificaciones multi-enfoque más amplias:

- Según la orientación del código:
 - Códigos orientados al resultado (*performance-oriented codes*): definen unos estándares mínimos a tenor de lo que se considera un comportamiento social

responsable. Como ejemplos cita el *Global Compact* y el *OCDE Guidelines for Multinational Enterprises*.

○ Códigos orientados a procesos (*process oriented standards and guidelines*)¹⁰¹: definen los procesos que la compañía debería seguir, tales como la consulta a *stakeholders* y el *social reporting*. Como ejemplos cita al *Global Reporting Initiative* (GRI), el *AccountAbility 1000 series* (AA1000) y la ISO 14001.

● Según el método de desarrollo:

○ Códigos unilaterales: son desarrollados por una compañía. Pese a que la misma es la última responsable del código, habitualmente existe cierto nivel de participación por parte de los *stakeholders*. Cita como ejemplos al Código de Conducta de *Nike* o los Principios de Negocios de *Shell*.

○ Códigos bilaterales: son desarrollados por dos partes, con frecuencia entre una compañía y una institución de segundo nivel. La autora cita el ejemplo del acuerdo marco *Ikea Framework Agreement* o el *Statoil Framework Agreement*.

○ Códigos multilaterales o multistakeholders: son desarrollados por una red de organizaciones mediante amplias negociaciones, citando como ejemplos el SA8000 y el *Ethical Trading Initiative Base Code*.

● Según su alcance: en función del tema o de los diversos temas que contenga su ámbito de aplicación: gobierno corporativo, medioambiente, derechos humanos, corrupción, trabajo, etc.

● Según el grupo de interés o *stakeholder* al cual va destinado: empleados, proveedores, clientes, organizaciones de trabajadores, gobiernos, comunidad/sociedad, accionistas.

¹⁰¹ La autora usa indistintamente en ocasiones los términos código y estándar (Leipziger, 2003: 38).

- Según el sector: en función de la industria o sector a la que sea aplicable de una forma transversal; por ejemplo, el *Voluntary Principles on Security and Human Rights* llevado a cabo en el sector minero.

- Según la región: algunos códigos son desarrollados dentro de un contexto regional. Por ejemplo, el *Asia-Pacific Economic Cooperation Code of Business Conduct*.

Otra clasificación es la ofrecida por *KPMG* y *RSM Erasmus University*, distinguiendo dos tipos de códigos en relación con el enfoque de su contenido:

- Códigos basados en principios: Su contenido es general y accesible, creando unas expectativas globales y en cierta medida abstractas que han de ser aplicadas en lo concreto de una forma flexible. Su extensión suele ser breve, de unas pocas páginas. Habitualmente están escritos en primera persona del plural, su formulación suele ser positiva. Comparativamente es más usado en las compañías europeas y asiáticas que en las de EEUU.

- Códigos basados en reglas: Son códigos más detallados en su contenido y de mayor extensión que los anteriores. Usualmente están escritos en segunda o tercera persona del singular y son más legalistas. Este tipo de código es más usado en EE.UU. que en países de otros continentes.

Un creciente número de compañías disponen de dos códigos diferenciados, uno más breve incluyendo la misión, valores y responsabilidades y por otra parte, uno o varios códigos de conducta.

En la figura 9 se recoge un resumen de las diferentes clasificaciones citadas.

Figura 9. Clasificaciones de los documentos de ética corporativa

Autor	Clasificación de los códigos
Lozano-Aguilar (2002a, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> ● Códigos de nivel <i>macro</i>: <ul style="list-style-type: none"> -Códigos éticos de organismos supranacionales -Propuestas de foros internacionales ● Códigos de nivel <i>meso</i>: <ul style="list-style-type: none"> -Códigos de conducta profesional -Códigos éticos para <i>managers</i> -Códigos éticos en la Administración Pública -Códigos de buen gobierno -Códigos éticos en organizaciones cívicas ● Códigos de nivel <i>micro</i>: <ul style="list-style-type: none"> -Declaraciones de misión -Credos corporativos, declaración de principios o declaración de valores -Código ético/código de conducta
Valor y Cuesta (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ● Códigos de primer nivel o de nivel intergubernamental ● Códigos de segundo nivel o de nivel <i>multistakeholders</i> ● Códigos de tercer nivel o nivel empresarial
Melé <i>et al.</i> (2000), Melé y González (2007)	<ul style="list-style-type: none"> -Declaraciones de misión o visión -Credo o declaración de valores -Códigos de conducta -Políticas de dirección -Manual del empleado
Murphy (2005)	<ul style="list-style-type: none"> -Declaraciones de valores -Credos corporativos -Códigos éticos
García-Marzá (2003)	<ul style="list-style-type: none"> -Códigos éticos profesionales -Códigos éticos sectoriales -Códigos éticos empresariales
Discroll <i>et al.</i> (1995)	<ul style="list-style-type: none"> -Códigos de valores -Códigos de buenas prácticas -Códigos normativos
Vinten (1990)	<ul style="list-style-type: none"> -Códigos regulatorios -Códigos aspiracionales -Códigos educacionales
L'Etang (1992)	<ul style="list-style-type: none"> -Códigos éticos -Códigos de conducta -Códigos de buenas prácticas
Murphy (2005); Paine <i>et al.</i> , (2005); Webley y Werner (2008); Forster (2008); Bondy <i>et al.</i> (2006)	<ul style="list-style-type: none"> -Códigos obligatorios (según ley) -Códigos voluntarios
Lepiziger (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ● Según su orientación: <ul style="list-style-type: none"> -Códigos orientados a procesos - Códigos orientados a resultados ● Según el método de desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> -Códigos unilaterales -Códigos bilaterales -Códigos multilaterales o multi-<i>stakeholders</i> ● Según su alcance: <ul style="list-style-type: none"> -Códigos de gobierno corporativo, sobre el

	<p>medioambiente, derechos humanos, corrupción, cuestiones laborales, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Según el grupo de interés o <i>stakeholder</i> al cual va destinado: <ul style="list-style-type: none"> -Códigos para empleados, proveedores, clientes, organizaciones de trabajadores, gobiernos, comunidad/sociedad, accionistas. ● Según el sector: en función de la industria o sector a la que sea aplicable ● Según la región: algunos códigos son desarrollados dentro de un contexto regional.
Cuesta y Valor (2007)	<ul style="list-style-type: none"> -Códigos con enfoque basado en valores -Códigos con enfoque basado en sus resultados
<i>KPMG y RSM Erasmus University</i> (2008)	<ul style="list-style-type: none"> -Códigos basados en principios -Códigos basados en reglas

Fuente: Elaboración propia

7.- Aspectos teleológicos de la implementación de un código ético en la organización

En este apartado vamos a considerar las finalidades por las que, según la literatura, una organización suele decidir adoptar un código ético. Los motivos pueden ser de diversa índole. Desde una visión estrictamente ética respecto de los objetivos, podríamos decir que existen dos tipos de finalidades diferenciadas, cuya diferenciación estriba en si la adopción del código se produce por motivos estrictamente de conciencia o reflexión ética o bien por otros motivos de tipo no estrictamente ético (obligaciones legales, de imagen, etc.)

Cuesta y Valor (2007: 129) manifiestan que existen dos fines principales por los que los códigos éticos se implementan en una organización. El primero trataría de fomentar la reflexión ética en la empresa (lo denominan enfoque basado en valores), mientras que el segundo trataría de asegurarse de que los empleados a nivel individual o en sectores departamentales cumplen con determinadas normas (enfoque de resultados). Algunos autores se decantan por el primer grupo de objetivos como principal, considerando que el objetivo de los códigos éticos “es el desarrollo de la conciencia moral de las personas en la organización y el desarrollo de la conciencia de responsabilidad de la organización

como un todo” (Lozano-Aguilar, 2004: 210). Otros autores, como Francés *et al.* (2003: 111), creen más propio el enfoque de resultados, según el cual la función principal de los códigos éticos es llevar a cabo una regulación preconventional “asegurando la homogeneidad de las conductas de los miembros del grupo y la solución coherente de los conflictos y dudas éticas que puedan surgir en la vida corporativa”.

Asimismo, otros autores (Kaptein y Wempe, 1998; Lozano-Aguilar, 2002a) diferencian entre sí las finalidades u objetivos en función de su enfoque a funciones o beneficios internos o bien de tipo externo, según se atienda a la esfera de relación entre los empleados o bien frente a *stakeholders* externos. En función de este criterio, se han agrupado los diferentes objetivos encontrados en la literatura (figura 10).

Figura 10. Objetivos de la implementación de un código ético según la esfera de relación contemplada

Esfera de relación	Objetivos
Interna	Cumplimiento (agentes internos)
	Compromiso
	Orientación ética en la toma de decisiones
	Confianza interna y cooperación
	Conocimiento ético
	Eficiencia organizativa
	Cultura y clima laboral
Equidad	
Externa	Prevención o atenuación de riesgos y amenazas
	Cumplimiento (agentes externos)
	Confianza externa
	Reputación corporativa

Fuente: Elaboración propia

■ Objetivos internos:

□ Cumplimiento:

- Reforzar el comportamiento ético de los empleados (Weaver, 1995).
- Recordar a los empleados sus obligaciones (Melé, 2000, 2006).

- Definir los deberes de un modo más concreto (Argandoña, 1993).
- Motivar a los empleados en el cumplimiento de sus deberes con la empresa (Argandoña, 1993b; Lozano-Aguilar, 2002a) creando un sistema de control (función de corrección interna) (Kaptein y Wempe, 1998).
- Evitar los comportamientos de empleados, contrarios a los intereses de la organización (Michele, 1998).
- Legitimar el uso de sanciones a causa de un comportamiento inmoral: existen muchas situaciones en el contexto empresarial, con elementos de ambigüedad, en donde los empleados podrían afirmar plausiblemente que ignoraban que era incorrecto lo que hacían e incluso el grado de punibilidad de la pena asociada (Elegido, 1996).
- Dar mayor profesionalidad a la actuación de directivos y empleados: la ética forma parte de las obligaciones de los directivos y empleados como profesionales y, al mismo tiempo, la profesionalidad es una de las exigencias éticas de su trabajo (Argandoña, 1993).
- Mejorar el rendimiento del personal, evitando conductas oportunistas (Argandoña, 1993).

- Compromiso:
 - Comprometer a la alta dirección en el cumplimiento de las obligaciones éticas de la empresa; la influencia del directivo principal en la conducta ética de la empresa, difícilmente puede ser exagerada, procediendo esa influencia más de sus acciones que de sus palabras (Argandoña, 1993).
 - Mayor lealtad y compromiso de directivos y empleados por una mayor identificación personal con el comportamiento y propósitos de la empresa (Álvarez, 1993).
 - Prestigiar a la empresa ante sus empleados, con la ventaja que esto puede tener para su colocación en otro lugar, etc. (Argandoña, 1993).

- Orientación ética en la toma de decisiones:
 - Orientar a la dirección, contrarrestando el subjetivismo y la perspectiva a corto plazo (Lozano-Aguilar, 2002a)
 - Facilitar las decisiones cotidianas, ya que si la empresa tiene unos valores y unas normas de conducta firmes, a todos los empleados les será más fácil orientarse en sus decisiones y en su trabajo normal (Álvarez, 1993).

- Facilitar la toma de decisiones especiales pues la justicia, la eficacia y la no discriminación se verán favorecidas por el respeto a unos valores aceptados y por unos criterios de la empresa consecuentes con el estilo de la misma. (Álvarez, 1993).

- Disponer de criterios amplios pero robustos, a los que conviene ceñirse en caso de emergencia o crisis, ahorrando tiempo y costes de decisión y garantizando respuestas homogéneas ante situaciones distintas (Argandoña, 1993).

□ Confianza interna y cooperación:

- Promover la confianza (Melé *et al.*, 2000; 2006).

- Mayor confianza y cooperación entre empleados, ya que el trabajo en equipo y las iniciativas personales se dirigen hacia el interés general más que a logros aislados del propio departamento (Álvarez, 1993).

- Crear un capital de confianza interno que facilite las relaciones y reduzca los costes de transacción (Argandoña, 1993).

- Evitar conflictos internos y proporcionar procedimientos para superarlos (Argandoña, 1993).

- Crear una imagen interna de responsabilidad, seriedad, credibilidad y excelencia en la empresa (Argandoña, 1993; Michele, 1998).

□ Conocimiento ético:

- Incrementar el conocimiento respecto a los aspectos morales de las actividades emprendidas (función orientativa) (Kaptein y Wempe, 1998).

- Introducir valores éticos en la cultura de la organización: una declaración por escrito posee la ventaja de que su contenido es el mismo cuando la leen los gerentes de alto nivel que cuando la lee el último de los empleados (Elegido, 1996).

- Suministrar orientación ética a los gerentes que se enfrenten a dilemas éticos: a menudo, los empleados no actúan éticamente tan sólo porque no saben con claridad que es lo que la ética exige en una situación dada (Elegido, 1996).

- Concretar los criterios morales cuando la empresa reúne culturas diversas —por ejemplo, después de una fusión (Argandoña, 1993).

- Promover el desarrollo humano (Melé, 2000; 2006).

□ Eficiencia organizativa:

- Aumentar la eficiencia organizativa (Mezher, Jamali y Zreik, 2002).
- Ayudar a establecer estrategias y objetivos (Leipziger, 2003).
- Posibilitar el obtener mayor rentabilidad reduciendo costes funcionales (Lozano-Aguilar, 2002a).
- Proporcionar una ventaja competitiva (Melé, 2000; 2006), una diferenciación de productos en el mercado (Bondy *et al.*, 2006) esperando que los compromisos indicados en el código sean recompensados por los clientes u otros *stakeholders* en el momento de compra (Lenox y Nash, 2003).
- Aportar claridad respecto a responsabilidades (función explicativa) (Kaptein y Wempe, 1998).
- Atraer personas de alta cualificación (Lozano-Aguilar, 2002a; Weaver 1995).
- Mejorar la selección y formación del personal debido a que cuando los valores de la empresa son claros, la selección, promoción y formación del personal se determinan sobre unos valores indiscutibles entre todos los partícipes de la empresa (Álvarez, 1993).

□ Cultura y clima laboral:

- Contribuir a crear una cultura de empresa¹⁰² (Argandoña, 1993; KPMG y RSM Erasmus University, 2008); difundir la filosofía corporativa (Melé, 2000, 2006).
- Lograr una homogeneización cultural dentro de una empresa en proceso de cambio (Lozano-Aguilar, 2002a).
- Potenciar las funciones simbólicas o ceremoniales que en las organizaciones modernas pueden tener códigos éticos así como otras actividades de gobierno ético (Weaver, 1995).
- Mejorar el clima laboral (Manley, 1991).
- Integrar a los trabajadores en la empresa, llevándoles a tratarla como algo suyo, porque se identifican con su misión (Argandoña, 1993).
- Incrementar el sentido de pertenencia dentro de la empresa (Michele, 1998).

□ Equidad:

- Establecer una cantidad mínima de expectativas que sean válidas para todos (función de asignación) (Kaptein y Wempe, 1998).
- Colocar a todos los participantes del proyecto empresarial bajo las mismas reglas del juego (Lozano-Aguilar, 2002a).
- Evitar incertidumbres sobre qué conductas cabe esperar de la empresa o de sus empleados y directivos, especialmente en situaciones de conflicto (Argandoña, 1993).
- Precisar mejor los criterios con los que los directivos se proponen juzgar el comportamiento ético de los empleados, a efectos de promoción, remuneración, castigo, despido, etc. (Argandoña, 1993).

■ Objetivos externos:

□ Prevención o atenuación de riesgos y amenazas:

- Evitar actos que perjudiquen a la organización (Melé, 2000; 2006).
- Proteger a la entidad de acciones legales (Melé, 2000, 2006; *KPMG y RSM Erasmus University*, 2008).
- Disminuir las sanciones legales en caso de transgresiones (Pitt y Groskaufmanis, 1990).
- Anticiparse a situaciones problemáticas antes de que estén reguladas por ley (Lozano-Aguilar, 2002a); evitar la regulación gubernamental (Weaver, 1995; Bondy *et al.*, 2006; Lenox y Nash, 2003).
- Indicar la existencia de sistemas de control interno para garantizar financiación bancaria y reducir primas de seguros (Lenox y Nash, 2003).

□ Cumplimiento (agentes externos):

- Evitar los comportamientos de clientes, proveedores y contratistas, contrarios a los intereses de la organización (Michele, 1998).
- Motivar a los clientes, proveedores, bancos, etc., a comportarse éticamente con la empresa y en general, como respuesta al compromiso de la empresa de ser ética con ellos (Argandoña, 1993).

¹⁰² Para Argandoña (1993), la cultura no se identifica con la ética de la empresa, pero ambas presentan estrechos lazos mutuos.

- Evitar conflictos externos y proporcionar procedimientos para superarlos (Argandoña, 1993).
- Confianza externa:
 - Promover la confianza (Melé, 2000; 2006)
 - Ampliar la confianza de los *stakeholders* en su participación en la organización, creando un sistema de control por parte de aquellos (función legitimadora y de corrección externa) (Kaptein y Wempe, 1998; Lozano-Aguilar, 2002a).
 - Crear un capital de confianza externo que facilite las relaciones y reduzca los costes de transacción (Argandoña, 1993).
- Reputación corporativa:
 - Preservar o mejorar la imagen y la reputación corporativa (Bowie, 1990; Kaptein y Wempe, 1998; *KPMG y RSM Erasmus University*, 2008; Lozano-Aguilar, 2002a).
 - Prestigiar a la empresa ante la sociedad (Argandoña, 1993; Weaver, 1995).
 - Proporcionar a otras empresas y a la sociedad en general un ejemplo de conducta ética, es decir, un modelo a imitar (Argandoña, 1993).
 - Actuar en interés de la economía misma, presentando una cara más humana del capitalismo y de la organización (Lozano-Aguilar, 2002a).

En el figura 11 se recogen los objetivos y autores correspondientes.

Figura 11. Objetivos de la implementación de un código ético según la esfera de relación contemplada y autores

Esfera de relación	Objetivos	Autores
Interna	Cumplimiento (agentes internos)	Argandoña, 1993; Elegido, 1996; Kaptein y Wempe, 1998; Lozano-Aguilar, 2002a; Melé, 2000, 2006; Michele, 1998; Weaver, 1995
	Compromiso	Álvarez, 1993; Argandoña, 1993
	Orientación ética en la toma de decisiones	Álvarez, 1993; Argandoña, 1993; Lozano-Aguilar, 2002a
	Confianza interna y cooperación	Álvarez, 1993; Argandoña, 1993; Melé, 2000, 2006; Michele, 1998
	Conocimiento ético	Argandoña, 1993; Melé, 2000, 2006; Elegido, 1996; Kaptein y Wempe, 1998

	Eficiencia organizativa	Álvarez, 1993; Bondy <i>et al.</i> , 2006; Kaptein y Wempe, 1998; Leipziger, 2003; Lenox y Nash, 2003; Lozano-Aguilar, 2002a; Melé, 2000, 2006; Mezher <i>et al.</i> , 2002; Weaver 1995
	Cultura y clima laboral	Argandoña, 1993; <i>KPMG y RSM Erasmus University</i> , 2008; Lozano-Aguilar, 2002a; Manley, 1991; Melé, 2000, 2006; Michele, 1998; Weaver, 1995
	Equidad	Argandoña, 1993; Kaptein y Wempe, 1998; Lozano-Aguilar, 2002a
Externa	Prevención o atenuación de riesgos y amenazas	Bondy <i>et al.</i> , 2006; <i>KPMG y RSM Erasmus University</i> , 2008; Lenox y Nash, 2003; Lozano-Aguilar, 2002a; Melé, 2000, 2006; Pitt y Groskaufmanis, 1990; Weaver, 1995
	Cumplimiento (agentes externos)	Argandoña, 1993; Michele, 1998
	Confianza externa	Argandoña, 1993; Kaptein y Wempe, 1998; Lozano-Aguilar, 2002a; Melé, 2000, 2006
	Reputación corporativa	Argandoña, 1993; Bowie, 1990; Kaptein y Wempe, 1998; <i>KPMG y RSM Erasmus University</i> , 2008; Lozano-Aguilar, 2002a; Weaver, 1995

Fuente: Elaboración propia

Detrás de la adopción de un código ético en la empresa subyace siempre el interés por la buena marcha de la organización, de forma que a través de principios y premisas éticas se establezcan unos estándares y se alcancen fines-beneficios tanto tangibles (como la reducción de los costes de transacción) como intangibles (por ejemplo, la credibilidad o buena imagen).

Según *KPMG y RSM Erasmus University* (2008: 3), el disponer de un código ético constituye una necesidad de los negocios, debido a que “contribuye a un posicionamiento estratégico de la organización, a reforzar su identidad y su reputación, a mejorar su cultura y clima laboral y a mejorar su resultado financiero. En este sentido, un código ético y su programa de implementación son una piedra angular de una organización”. Finalmente, aunque poco deseable desde un enfoque ético, también

puede darse en la realidad un objetivo disfuncional *windows dressing*¹⁰³ (Schwartz, 2004) que perseguiría fines de mera apariencia, poco legítimos como únicamente adoptarse el código con fines publicitarios. Este objetivo es tan ilegítimo como disfuncional, ya que a largo plazo puede ser incluso contraproducente, ya no sólo para la empresa en particular sino para la credibilidad pública de los códigos éticos¹⁰⁴ como instrumento eficaz¹⁰⁵.

8.- Contenido de los códigos éticos de las organizaciones

El contenido de los códigos éticos de las organizaciones no muestra haber sido creado por aquellas mediante un ejercicio teórico o académico; el mismo suele ser definido en relación con las necesidades de cada organización, sus objetivos, su propia cultura y el contexto en el que actúa (Michele, 1998). Al profundizar en el estudio de los códigos éticos se pone de manifiesto su diversidad y su falta de uniformidad (Lozano-Aguilar, 2002a) aunque se suelen encontrar en ellos algunos rasgos comunes derivados de su objetivo básico: definir la personalidad de la empresa, el proyecto que constituye su carta de presentación ante el mercado, la sociedad y sus propios miembros (Cortina, 1994).

Según Lozano-Aguilar (2002a), con relación a un estudio de Webley (1995) para el *Institute of Business Ethics* sobre una muestra de 96 códigos de organizaciones, se puede afirmar que la mayoría de los códigos tienen una estructura similar basada en los grupos de *stakeholders* a los que se dirigen: accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Los códigos suelen ir precedidos de una carta de presentación del presidente del consejo de administración o del máximo responsable ejecutivo de la organización y suelen finalizar con la advertencia de adopción de medidas disciplinarias en caso de incumplimiento del código. En todos ellos se explicita la necesidad de asumir responsabilidades más allá de las obligaciones legales y de su

¹⁰³ También llamado *cleaning windows*, en referencia a un objetivo meramente cosmético en la adopción de un código ético.

¹⁰⁴ Acerca de la credibilidad de los códigos éticos, ver el apartado 11.2 de este capítulo.

¹⁰⁵ Véase el paradigmático caso *Enron* en el apartado 11.2.1.

importancia como actores que contribuyen a la construcción social. Sin embargo, añade también Lozano-Aguilar que se observan diferencias en los códigos atendiendo a la naturaleza del negocio en el que se desarrolla la actividad, citando como ejemplo la enorme preocupación por cuestiones medioambientales por parte de las empresas químicas (como *Ciba-Geigy*, *Bayer*) o por temas como la experimentación con animales por la industria cosmética (como *Body Shop*) (Lozano-Aguilar, 2002a: 243).

Driscoll *et al.* (1995) hallaron como elementos comunes contenidos por los mejores códigos (p.79-100):

- Carta general a los lectores: es habitual, aunque no universal encontrar la primera página del código ético de la organización reservada para una carta del máximo representante jerárquico de la organización. La importancia de incluir esa carta radica en que de ese modo se muestra que lo que sigue a continuación tiene el apoyo del líder de la entidad. Esta carta tiene un importante valor simbólico, siendo importante que el tono sea directo y sincero hacia el empleado aunque evitando posibles dogmatismos. Si han existido problemas en un pasado reciente y ello es parte de las razones por las que se ha escrito el código, el autor opina que debería hacerse constar. Algunas compañías como *Texas Instruments*, alternativamente a la carta de apertura optan por intercalar citas resaltadas del líder de la corporación a lo largo de la publicación. Este hecho aporta dos ventajas: unos bloques cortos de texto son más agradables de leer que una carta completa, y por otra parte, las citas pueden emplazarse en las secciones específicas a las que hacen referencia por materia.

- Misión y declaraciones estratégicas: vienen recogidas a continuación de la carta de apertura. *Johnson & Johnson*, por ejemplo, comienza con su emblemático credo; *Citicorp* presenta una sección introductoria al código que expresa la declaración de misión y luego explica su relación con la ética. Es fundamental que la misión y las declaraciones estratégicas estén claramente vinculadas a la ética.

- Perspectivas generales y declaración de propósito: en muchos casos la carta de apertura y/o la sección introductoria incluyen una perspectiva general de la publicación

entera y una declaración del propósito de la misma. No suele ser suficiente hacer referencias globales a la responsabilidad social o a necesidades regulatorias, ya que algunos empleados pueden recelar sobre posibles motivos no explícitos en publicar un código de ese tipo.

- Explicación acerca de como usar el código: algunos códigos, como por ejemplo, el de *General Electric* son tan completos y complejos que son precisas guías de ayuda para que el lector pueda navegar por la publicación. Existen códigos compactos, como el de *Dow Corning*, que pueden ser manejados con celeridad aunque por otra parte han de ser complementados frecuentemente con documentos y materiales adicionales.

- Preguntas y respuestas: una sección de preguntas y respuestas suele ser estimada por los lectores. De hecho, algunos códigos son presentados casi enteramente en ese formato, siendo habitual incluir las preguntas más comunes efectuadas por los empleados. Sin embargo, puede existir cierto problema respecto a que puede parecer que las cuestiones que no se hayan planteado no sean importantes. Una solución es manifestar brevemente el criterio por el que se han incluido unas preguntas y se han excluido otras (tal como efectúa *Sears*).

- Uso de “mini-casos” de estudio: pocos códigos éticos incluyen casos de estudio, pero algunas organizaciones como *NYMEX* y *Sears* incorporan casos de estudio en sus publicaciones acerca de ética para complementar sus códigos.

- Sumario de recursos: los códigos de ética corporativa pueden referir al lector a otros recursos de dentro y fuera de la organización. Esos recursos pueden ser bien otras publicaciones corporativas bien personal que pueda ayudar a clarificar las políticas y a quien el empleado pueda informar sobre posibles actos indebidos. Algunos códigos refieren al empleado a denunciarlos ante el supervisor y/o el departamento legal mientras que otros refieren a informar al departamento de recursos humanos o a la dirección general corporativa. Existen corporaciones que habilitan una línea telefónica especial; algunas recomiendan usarla solo para casos estrictos de ser testigo de

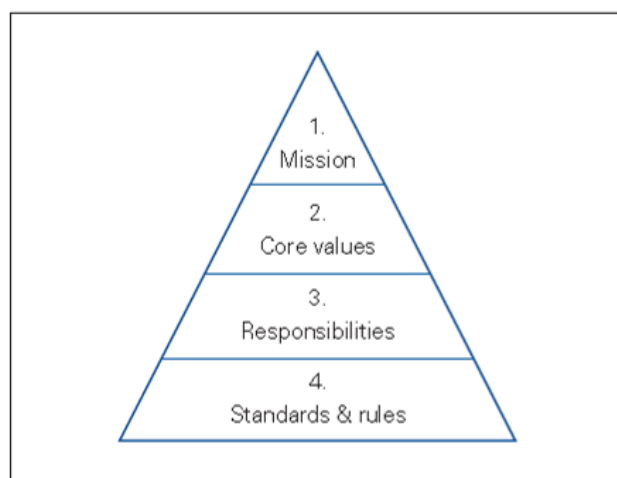
violaciones y actos indebidos y otras como *General Electric*, *Levi Strauss*, *McDonald*, *Douglas*, *Northrop* y *NYMEX* consideran esa línea como un recurso general.

Para *KPMG* y *RSM Erasmus University* (2008), un código ético bien formulado puede consistir en diversos tipos de información, estructurada a modo de distintos estratos o estadios (ver figura 12):

- Misión y visión: el objetivo en última instancia perseguido por la organización.
- Valores esenciales (*core values*): los elementos vectoriales de la organización.
- Responsabilidades con los *stakeholders*: aquello que la organización espera conseguir respecto del comportamiento de otros y aquellos que otros pueden esperar de la organización.
- Estándares y normas: el modo concreto en que directivos y empleados se espera se comporten en determinadas materias.

Respecto a su extensión, la misma es variable. Según Kaptein (2004) pueden presentar entre una página (caso de *Nichemen*) a 79 (caso *3M*), y desde 50 hasta 18.000 palabras (Kaptein, 2004: 17; *KPMG* y *RSM Erasmus University*, 2008). Otros autores, manifiestan que suelen tener una extensión entre 10 y 25 páginas (Lozano-Aguilar, 2004), o bien que el rango puede ir desde un párrafo a más de 50 páginas (Stevens, 1994; 2009).

Figura 12. Estadios de información de un código ético



Fuente: *KPMG* y *RSM Erasmus University* (2008: 9)

8.1.- Valores morales subyacentes en los códigos

Cortina (1997b: 30) entiende por valores “la cualidad que poseen algunas realidades que el ser humano descubre creativamente y que le sirven para acondicionar la realidad”. Para Lozano-Aguilar (2002a) la mayoría de los códigos constituyen bien unas declaraciones muy genéricas bien un exhaustivo listado de prohibiciones, insuficientes en cualquier caso como para promover la conducta ética y el desarrollo de los valores morales, en los que se suelen mezclar sin ningún rigor prescripciones prudenciales, recomendaciones, prohibiciones, aspiraciones, declaraciones de buenas intenciones, valores ambiguos, etc. También constata que aparecen mezclados —en lugar de integrados— los enunciados de carácter económico con los sociales y los éticos, y dentro de estos últimos, se encuentran también sin orden ni concierto, enunciados que manifiestan una ética deontológica, o bien utilitarista, o de las virtudes, etc. Para el autor, el proceso de elaboración de los códigos éticos y documentos autorregulativos o de autodefinición, es uno de los aspectos que más claramente van a determinar su posterior efectividad y su legitimidad, y así en ese sentido se expresa cuando afirma que “ese proceso, junto con el fundamento racional en el que se asientan determina en gran medida su nivel ético y su compromiso con los valores morales” (Lozano-Aguilar, 2002a: 359). Asimismo, para el autor, la mayoría de los códigos éticos son una mezcla sin demasiado orden de normas de diversas tradiciones éticas, apreciándose un predominio considerable de las normas utilitaristas y prudenciales en los códigos éticos empresariales, mientras que en las declaraciones de organismos internacionales (OIT, OCDE, ONU) las normas inspiradas en la tradición del deontologismo kantiano tienen una mayor relevancia (Lozano-Aguilar, 2002a: 361).

Para Lozano-Aguilar (2007) pese a que eventualmente para el desarrollo efectivo de un valor se deban presentar orientaciones normativas, el sustrato ético del código debe ser un eje de valores coherentes, reconocidos y compartidos. Para el autor, desde un enfoque de integridad (*integrity approach*)¹⁰⁶ una organización que busque “fomentar la

¹⁰⁶ Según Lozano-Aguilar (2007: 227) en las iniciativas de integración de la ética en la empresa actualmente existen dos filosofías o enfoques distintos y en algunos aspectos incluso incompatibles. El

autonomía de las personas, la lealtad crítica y el sentido de la responsabilidad debe organizar el código ético en torno a valores y no normas” (2007: 236). Raiborn y Payne (1990: 884) afirman que “los principios éticos fundamentales [que inspiran los códigos] parten de, e incluyen, los conceptos de integridad, justicia, competencia y utilidad”. Para Lozano-Aguilar (2007: 238) atreverse a enunciar los valores esenciales de un código ético es un riesgo, ya que a lo sumo, sólo es posible proponer los valores en los que cualquier código de enfoque de integridad debería basarse: libertad, igualdad, solidaridad, respeto y diálogo.

A nivel empírico, según Kaptein (2004), en su estudio sobre las 200 mayores compañías del mundo —según el *SCOPE Core Company list*— los *core values* internos considerados más importantes de la organización fueron, según se recoge en la tabla 1: trabajo en equipo, responsabilidad, comunicación, innovación y orientación al cliente.

Tabla 1. Incidencia de los valores internos en los códigos éticos

Valores internos	Incidencia (%)
1. Trabajo en equipo	43
2. Responsabilidad	33
3. Comunicación	29
4. Innovación, creatividad	29
5. Orientación al cliente	19
6. Flexibilidad	17
7. Eficiencia	16
8. Profesionalidad	14
9. Emprendimiento	14
10. Orgullo / dignidad	14
11. Lealtad	13
12. Motivación	12
13. Participación	11
14. Unidad	10
15. Aprendizaje / intercambio de ideas	9

enfoque de cumplimiento —*compliance approach*— se basa en el objetivo del cumplimiento de unas determinadas normas, mediante el establecimiento de un sistema de incentivos y penalizaciones. Por el contrario, el enfoque de integridad —*integrity approach*— persigue el compromiso voluntario con unos valores compartidos, fruto de un consenso previo.

16. Independencia	9
17. Reputación	8
18. Eficacia	6
19. Productividad	6
20. Conciencia de los costes	5
21. Disciplina	4
22. Diligencia	4
23. Coraje	3
24. Armonía	2
25. Humildad	1

Fuente: Kaptein (2004: 22)

Por otra parte, y siguiendo a Kaptein (2004: 22), los valores más citados que se encuentran en las responsabilidades con respecto a los *stakeholders* fueron: transparencia, honestidad, equidad, confianza y respeto (ver tabla 2).

Tabla 2. Valores más comunes en las responsabilidades ante *stakeholders* citados en los códigos éticos de las organizaciones

Valores	Incidencia (%)
1. Transparencia	55
2. Honestidad	50
3. Equidad	45
4. Confianza	23
5. Respeto / empatía / diversidad	20
6. Estimulación a <i>stakeholders</i> en aumentar su implicación	19
7. Responsabilidad	18
8. Diálogo / comunicación	14
9. Igualdad	12
10. Receptividad	11
11. Firmeza en los compromisos	10
12. Coherencia / uniformidad	4
13. Libertad / autonomía de <i>stakeholders</i>	3

Fuente: Kaptein (2004: 21)

En el estudio empírico de *KPMG y RSM Erasmus University* (2008: 10), los valores esenciales —que habitualmente son fuente de la misión, motivaciones de la organización y la cultura interna— más comúnmente citados por las organizaciones en los códigos, fueron: integridad, sentimiento de equipo, respeto, innovación y enfoque al cliente. El estudio fue realizado a partir de los datos de 50 empresas integrantes del índice *Fortune Global 200*, en el cual se encuentran las 200 mayores empresas del mundo. En la tabla 3, se reproducen los diez valores esenciales más comunes observados.

Tabla 3. Core values o valores más comunes citados en los códigos éticos de organizaciones del índice *Fortune Global 200*

1.	Integrity	40%
2.	Teamwork/cooperation	33%
3.	Respect	28%
4.	Innovation/creativity	28%
5.	Client orientation	26%
6.	Trust	14%
7.	Open communication	12%
8.	Professionalism	12%
9.	Honesty	10%
10.	Responsibility	10%

Fuente: *KPMG y RSM Erasmus University* (2008: 10)

Estos valores pueden ser traducidos en las responsabilidades que la compañía cree que tiene con sus *stakeholders*. Algunos códigos mencionan estas responsabilidades de una forma genérica con una sola frase, aunque habitualmente las mismas son definidas de una forma más explícita por cada grupo de aquellos. Es importante considerar la orientación del código a las distintas responsabilidades frente a los diferentes *stakeholders* a tenor de la mención que se hace de aquellas en los códigos: desde el 87 % en el caso de los empleados, 73 % respecto al medioambiente o 68 % en el caso de los consumidores, hasta el 48 % en el caso de los accionistas. En el caso de los empleados, las referencias más extensas —en un 47 % de los códigos— son de más de un párrafo de extensión (ver tabla 4).

Tabla 4. Incidencia de la mención de responsabilidades hacia los *stakeholders* en el contenido de los códigos éticos de las organizaciones del índice *Fortune Global 200*

		Brief (1 sentence)	Moderate (1 paragraph)	Elaborate (more than 1 paragraph)	Total
1.	Employees	2%	38%	47%	87%
2.	Natural environment	10%	44%	19%	73%
3.	Consumers	11%	41%	16%	68%
4.	Competitors	5%	35%	23%	63%
5.	Business partners	10%	36%	17%	63%
6.	Society	8%	34%	19%	61%
7.	Government	9%	35%	16%	60%
8.	Shareholders	16%	24%	8%	48%

Fuente: *KPMG y RSM Erasmus University* (2008: 12)

A su vez, las responsabilidades específicas hacia los empleados mencionadas en los códigos suelen referirse mayoritariamente a las condiciones de seguridad en el trabajo (63 %), dignidad y respeto (55 %) e igualdad (49 %) (ver tabla 5).

Tabla 5. Incidencia de la mención de responsabilidades específicas con los empleados en los códigos éticos de organizaciones del índice *Fortune Global 200*

	Brief (1 sentence)	Moderate (1 paragraph)	Elaborate (more than 1 paragraph)	Total
Safe working conditions	21%	31%	11%	63%
Dignity/respect	18%	36%	1%	55%
Equality	14%	30%	5%	49%
Personal development of employees	28%	11%	1%	40%
Good compensation	11%	3%	1%	15%
Privacy of employees	8%	0%	0%	8%
Involving employees in decision-making	3%	1%	0%	4%
Stable and secure job opportunities	3%	0%	0%	3%

Fuente: *KPMG y RSM Erasmus University* (2008: 12)

Puede observarse que los valores de integridad y lealtad, figuran tanto de forma explícita como implícita en los códigos de las organizaciones y podríamos decir que los mismos se presentan como auténticos elementos vectores y vertebradores de aquellos, especialmente el primero. El valor de integridad implica un “comportamiento tanto sincero como completo en cada una de las acciones y decisiones” (González-Esteban, 2000: 1) y viene configurado por varias componentes: solidez en el juicio moral, honestidad y unidad global de pensamiento y acción¹⁰⁷, mientras que el concepto de lealtad reviste un carácter más simple, definido como fidelidad.

Fisher (2001) expone el mecanismo dialéctico que según él se da de los códigos éticos. Algunos empleados entrevistados por Fisher respondieron que la existencia de códigos impugnaba su integridad e infravaloraba su experiencia. Los códigos de conducta demandan una adherencia leal, pero la lealtad a un código es restrictiva ya que puede llevar a respuestas disfuncionales, enfatizando el “hacer las cosas bien más que hacer verdaderamente lo correcto”¹⁰⁸. La lealtad puede limitar la libertad de actuar con integridad, siendo en muchas situaciones los beneficios para la organización de romper sus propias reglas mucho mayores que los de actuar con mera lealtad.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de la persona que no estando habilitada para cumplir una función, la lleva a cabo para evitar un perjuicio que considera inminente para la entidad. Fisher cita el caso de la enfermera de un hospital que por indisponibilidad del médico titular, obra por cuenta y riesgo propio, saltándose la normativa y decidiendo medicar el ataque de asma de un paciente con *Ventolin*. Según el autor el tratamiento médico era el correcto, pero la enfermera se saltó los canales administrativos establecidos. Recientemente tenemos el ejemplo paradigmático del caso de *Société Générale* y uno de sus trabajadores, operador de bolsa Jérôme Kerviel. En una sentencia reciente, un tribunal de París ha condenado a Kerviel a una pena de prisión de cinco años y a pagar una indemnización de 4.900 millones de euros a *Société Générale*, la compañía en la cual venía prestando sus servicios como trabajador. En la sentencia se manifiesta que pese a que no ha existido enriquecimiento ilícito por parte del trabajador, ha sido condenado por efectuar operaciones financieras fraudulentas. Kerviel reconoce

¹⁰⁷ En el *Código de gobierno para la empresa sostenible* (Fundación Entorno, IESE, *PriceWaterhouseCoopers*, 2002: 29), se desglosa el concepto de integridad en sus componentes de honestidad, rectitud, dignidad y ética. Por otra parte, el *DRAE* entiende por integridad: rectitud, probidad e intachabilidad.

tal hecho, pero alega que esas operaciones fueron realizadas por él con el objeto de beneficiar económicamente a la compañía y con la aquiescencia de sus superiores, ya que de otro modo sería imposible que él hubiera podido vulnerar los límites contables que tenía asignados. Un revés del mercado, produjo finalmente pérdidas multimillonarias a la compañía a consecuencia del mismo tipo de operaciones fraudulentas a través de las cuales aquella había venido obteniendo grandes beneficios para la compañía, mediante una negociación de valores de 400.000 millones de euros. Kerviel manifiesta que él “sólo quería ser un buen empleado, generando los mayores beneficios posibles para mi empresa” así como “me limité a aplicar los métodos que ya existían en el banco y que había aprendido ahí”. Según el abogado de Kerviel, él mismo fue “formado, formateado y deformado por *Société Générale*” (Pauly, 2010).

Aquí puede aparecer una compleja situación dual que podemos calificar de asimétrica: mientras que los directivos pueden ocasionalmente no observar las reglas de los códigos de conducta, en orden a un beneficio mayor para la empresa, los empleados son sometidos rigurosamente al cumplimiento de esas mismas reglas. Así, esas normativas, creadas con vocación de universalidad, devienen particulares y contingentes. Los directivos pueden actuar dentro de la libertad que les otorgan los códigos éticos mientras que el resto del personal está sometido a un código de conducta inquebrantable, fragmentando así la naturaleza de universalidad inherente a cualquier espacio ético. Lealtad e integridad pueden, como se ha visto, entrar en conflicto, y de hecho muchos directivos, se ven forzados a elegir entre preservar la relación con su firma o seguir sus propios valores (Liedtka, 1991; Fisher, 2001). En la misma línea, Adair (1980) manifiesta que la lealtad a las personas o instituciones es una buena cualidad que genera admiración y respeto, aunque es sólo una parte del total de la moralidad; el mantenimiento de la integridad tiene un precio, el cual puede llegar a ser incluso la pérdida del puesto de trabajo, siendo de hecho el precio que muchos denunciadores de situaciones irregulares acaban pagando.

Para Fisher (2001) la tensión que se puede llegar a producir en determinados casos entre los valores de integridad y lealtad, auspiciada por el intento de cumplir con un código ético puede llegar a contribuir a una pérdida de responsabilidad ética personal por parte de los empleados. Sin embargo, para el autor, es la presencia de un activo liderazgo

¹⁰⁸ El autor emplea un juego de palabras en inglés, con matices eufónicos “*emphasise doing things right*”

ético dentro de la organización lo que puede vencer las contradicciones emergidas en la operativa de los códigos éticos. Otro aspecto a contemplar es la lealtad de la organización hacia sus empleados, la cual también puede mejorar las citadas contradicciones dialécticas. Según Desiato y Guevara (1998: 288) la fidelidad hacia una organización “debe proceder del individuo y no ser inducida”; la pertenencia no debe ser ciega, sino reflexiva y crítica. En alusión a “la negación de la dimensión humana que algunas instituciones imponen a su personal” (p.114) “sólo si la organización obra en función del desarrollo de lo humano el trabajador le será fiel y participará en ella” (p.288).

Argandoña (2000) opina que se ha de desconfiar de las declaraciones; los valores deben buscarse en las conductas, porque ellos son los que guían nuestras acciones, haciendo a la vez hincapié en la cuestión de si existen los valores de una organización o son sólo la suma de los valores que tienen sus miembros. Según Argandoña (2000: 20), "una organización no es sólo un conjunto de personas: debe tener vida propia y unos valores sólidos y compartidos". Para Duska (2008) la lealtad requiere sacrificio propio, pero sin existir ningún tipo de remuneración a cambio, lo cual no se da en las organizaciones. La lealtad, según Corvino (2002), puede requerir de una crítica pública, ya que se puede ser leal a una organización denunciando una situación no ética por parte de la misma.

8.2.- Rasgos y estructuras lingüísticas de los códigos

Uno de los aspectos fundamentales del contenido de un código y que ofrece una importante información de éste, lo constituyen los rasgos lingüísticos mediante los cuales se expresa aquel. Farrell y Farrell (1998) realizaron un estudio sobre códigos éticos de empresas australianas de diversos sectores económicos (sanidad, finanzas, química, minería, gubernamental), tanto del sector público como del privado, intentando analizar los rasgos lingüísticos observados en el contenido de los códigos. Como rasgos principales observados destacaron los siguientes:

rather than doing the right thing”.

- Cláusulas relacionales: niegan cualquier opción. Utilizan a menudo los verbos ser, debe ser, etc., como por ejemplo: “nosotros somos responsables de nuestras acciones y de sus consecuencias...” o bien “la adhesión a estas normas es esencial” (1998: 592).

- Uso de la forma pasiva: esta forma gramatical enfoca el discurso fuera del participante/sujeto, despersonalizándolo; así por ejemplo: “normas de honestidad, integridad y profesionalismo serán observadas...” (p.593).

- Nominalización: consigue similar efecto que el uso de la forma pasiva, al alejar el foco de atención de los actores participantes. Así, por ejemplo, en lugar de decir “la compañía ha adoptado políticas y prácticas”, se dice, “la adopción de ciertas políticas y prácticas”, o bien, “justicia, honestidad y lealtad en aquello en que confiamos...” (p.594).

- Metáforas gramaticales: suelen ser usadas para dar un mensaje de prestigio académico al texto, por ejemplo: “para mejorar la operativa de fabricación química y transporte...” También se observa un uso inconcreto del pronombre personal nosotros, sin detallar si se refiere sólo a los directivos o también engloba al resto de trabajadores, por ejemplo: “nosotros debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costes...” (p.595).

- Elementos modales: en los códigos expresan o bien probabilidad o bien obligación, poder/deber. Dichos elementos emplazan una posición entre los extremos del sí y el no. Ejemplo: “los empleados no deberán...”. Existe también el empleo de fuertes sobretonos legalísticos como: “se deberán observar las siguientes reglas...” (p.596).

Farrell y Farrell (1998) exponen como conclusión que los códigos observados utilizan el lenguaje para crear o mantener una relación jerárquica de poder entre las personas a las que se dirigen y la empresa, y generalmente indican un estrecho control sobre los empleados. Al no funcionar como guías para orientar las decisiones personales sino como reglas cerradas, los autores consideran que las estructuras lingüísticas utilizadas

en los códigos estudiados son inapropiadas. Añaden que si una organización desea adoptar un código ético que de forma consistente comunique mensajes de *empowerment* de acuerdo con la realidad del público al que va dirigido, muchas de las estructuras lingüísticas restrictivas habitualmente usadas en los códigos necesitarían ser reemplazadas. En este sentido, para Lozano-Aguilar (2004: 161) los códigos que están redactados en estilo jerárquico, autoritario y controlador no están respondiendo a unos criterios éticos ilustrados, sino que parten de una concepción de ética convencional que no asume la autonomía de las personas y que, por tanto, responde a una ética que no está a la altura de las sociedades modernas del capitalismo avanzado. La forma en que los códigos están redactados y el tono en el que transmiten sus recomendaciones reflejan en gran medida el tipo de argumentación subyacente. Taquet (2007) observa que habitualmente son utilizados los verbos de intención (desear, fomentar, aspirar...) y no los verbos de acción (proteger, desarrollar, proponer, etc.). Para Kaptein (2004: 25) el tono suele ser predominantemente prescriptivo y el pronombre personal habitualmente usado es la segunda o tercera persona del singular.

Una cuestión singular es el isomorfismo observado en los códigos por algunos autores (Forster *et al.*, 2008; Holder-Webb, 2008; Murphy, 2005). Murphy (2005) en un estudio acerca de 192 grandes compañías en Estados Unidos, apreció que muchos de sus códigos éticos presentaban un texto estándar. Forster *et al.* (2008) obtienen como resultado en su estudio sobre una muestra con dos grupos —el primero, las empresas del índice *Standard & Poor's 500* y el segundo de empresas de menor entidad— que en las grandes empresas los datos comunes presentan una media del 8,4 % mientras que en las de menor tamaño la media alcanza el 16,6 %. A su vez constatan que en numerosos casos existen firmas con códigos prácticamente idénticos (Forster *et al.*, 2008: 11). Los autores plantean la cuestión de si es lícito que una compañía se apropie total o parcialmente del código ético de otra compañía. Para Holder-Webb (2008: 22) la gran mayoría de los códigos de las empresas de Estados Unidos, obligadas a disponer de un código ético por requerimiento legal, presentan un texto estándar copiado directamente de otras firmas o a través de asesoramiento especializado común.

8.3.- Contenido temático de los códigos

Según Lozano-Aguilar (2007: 231) la mayoría de los códigos éticos de organizaciones “contienen cuestiones relativas a conflicto de intereses, conducta comercial, respeto a los derechos de los trabajadores, responsabilidades hacia el medio ambiente y hacia la comunidad en la que trabaja, y finalmente un absoluto respeto por los derechos humanos en todo el planeta”. Para Elegido (1996) las cuestiones específicas que son de importancia y requieren regulación detallada varían según la empresa, aunque se muestran como problemas comunes a la mayoría de empresas, sin ánimo de exhaustividad:

- Aceptación de regalos
- Ofrecimiento de regalos y pagos a empleados de compañías que son clientes o a entidades gubernamentales.
- Contribuciones a partidos políticos
- Cumplimiento de la ley
- Conflicto de intereses
- Insider trading* o tráfico de información confidencial
- Privacidad de los empleados
- Adquisición de información confidencial acerca de los competidores
- Fijación de precios y cooperación con los competidores en general
- Buena fe en las negociaciones
- Seguridad de los empleados
- Seguridad del empleo
- Daño ambiental
- Seguridad del producto
- Otros estándares relacionados con los productos
- Estándares morales en la publicidad
- Estándares de veracidad en el trato de la empresa con accionistas, gerentes, empleados, proveedores y acreedores
- Transparencia y exactitud de cuentas e informes financieros
- Discriminación de precios y otros asuntos relativos a los precios

- Hospitalidad
- Discriminación en relación con el sexo, raza, religión, tribu, etc.
- Acoso sexual
- Inversiones
- Conducta competitiva
- Relaciones con los proveedores
- Fijación interdivisional de precios

Manley (1991) recoge que los temas más habitualmente tratados por los códigos son:

1. Relaciones empresariales:

- Preservación de la reputación de la firma
- Integridad
- Honestidad y justicia
- Negocios no deseados
- Competitividad y competidores
- Obsequios y favores
- Relaciones con entidades gubernamentales
- Lobbying* o cabildeo
- Venta de materias y prestación de servicios
- Contratos de ofertas, negociaciones y fijación de precios

2. Responsabilidades directivas:

- Estilo directivo
- Planificación estratégica y táctica, ejecución y control
- Desarrollo de habilidades directivas
- Responsabilidades con propietarios y accionistas
- Descentralización, participación y coordinación

3. Derechos y responsabilidades de empleadores y empleados:

- Compromiso con los empleados
- Derechos de los empleados

- Actividades políticas
- Privacidad del empleado
- Condiciones y contratos de empleo
- Conducta del empleado
- Responsabilidades del empleado
- Conflicto de intereses
- Empleo de familiares por parte de la compañía, clientes, proveedores o competidores.
- Compensaciones y beneficios
- Empleo en otras compañías
- Contacto de los empleados con los medios de comunicación
- Protección y uso del equipo de la compañía
- Información confidencial
- Propiedad intelectual
- Espionaje y sabotaje

4. Comunicaciones internas

5. Igualdad en el trabajo:

- No discriminación
- Igualdad de oportunidades en el empleo
- Empleo de personas con minusvalías

6. Acoso sexual y no sexual

7. Abuso de sustancias en el trabajo

8. Seguridad en el trabajo, protección del consumidor y calidad del producto

9. Marketing y publicidad

10. Compromiso con la legislación antimonopolio

11. Sistemas de procesamiento de datos

12. Gastos de representación, tarjetas de crédito

13. Tráfico de información confidencial

14. Responsabilidad social

15. Protección del medioambiente

Álvarez (1993) presenta una clasificación de los temas de los que tratan los códigos éticos —en esencia los contemplados por los dos autores anteriormente citados—, aunque clasificados según los colectivos más importantes que conforman toda estructura empresarial o principales *stakeholders*: accionistas, trabajadores, clientes y proveedores. En su libro cita explícitamente las reglas recomendadas a observar para cada uno de los grupos, en concreto respecto a la responsabilidad de la empresa para con sus trabajadores y la de estos con aquella, así como las responsabilidades de la empresa con: socios y accionistas; clientes, consumidores y usuarios; mediadores y distribuidores; proveedores; competidores; comunidad y medio ambiente.

Para Cuesta y Valor (2007: 137) los códigos de empresa o de tercer nivel suelen hacer referencia a los siguientes asuntos: corrupción, pagos ilegales o ilícitos, financiación de partidos políticos, conflictos de intereses, respeto a la ley vigente, respeto a los derechos humanos —especialmente, los derechos laborales—, tanto dentro de la empresa como en la cadena de valor. Según *KPMG y RSM Erasmus University* (2008) más del 70 % de los códigos que analizaron trataban de las responsabilidades de los empleados acerca del tráfico de información confidencial (84 %), fraude en el *reporting* (75 %), protección del patrimonio corporativo (75 %) y aceptación de obsequios (73 %) (ver tabla 6).

Tabla 6. Responsabilidades del personal

		Brief (1 sentence)	Moderate (1 paragraph)	Elaborate (more than 1 paragraph)	Mentioned
1.	Dealing with confidential or secret information	10%	32%	42%	84%
2.	Accuracy of reporting (fraud)	11%	27%	37%	75%
3.	Protecting the organization's assets	11%	39%	25%	75%
4.	Accepting gifts	11%	28%	34%	73%
5.	Corruption and bribery	10%	36%	17%	63%
6.	Sideline activities	11%	36%	13%	60%
7.	Offering gifts	9%	25%	25%	59%
8.	Dealings with each other	15%	33%	1%	49%
9.	Contacts with the media	4%	18%	11%	33%
10.	Use of company time	6%	8%	1%	15%

Fuente: *KPMG y RSM Erasmus University* (2008: 13)

Por su parte, en Kaptein (2004: 23), respecto a las responsabilidades de los empleados en los códigos éticos analizados, encontramos los índices de incidencia sobre determinados *ítems* que se reproducen en la tabla 7; entre los que se muestran como más habituales el conflicto de intereses (en el 52 % de los códigos), el tráfico de información confidencial (50 %) y la aceptación de regalos (47 %).

Tabla 7. Responsabilidades del empleado en los códigos éticos

I. <i>Corporate funds</i>		IV. <i>Authorities</i>	
Adherence to sound financial accounting principles	46%	No conflicting side-line activities/conflict of interests	52%
No fraud	45%	No corruption or bribery	46%
No diversion of funds (embezzlement)	19%	Prohibition or restriction on acceptance of gifts	47%
No misuse of funds for personal gain	18%	No favoring of family and friends	34%
No misuse of funds for business purposes	16%	V. <i>Corporate time</i>	
Correct handling of expense returns	8%	No alcohol and drug use	17%
No unjustified billing of hours	7%	No private surfing on the internet during working hours	3%
II. <i>Corporate equipment</i>		Sufficient effort	2%
Proper use of equipment and goods	29%	Keeping to stipulated times	1%
Protection and conservation of equipment and goods	18%	No unjustified calling in sick	1%
No theft of business equipment or goods	18%	No arms/weapons in the workplace	1%
Prohibition of or restriction on taking business equipment home for private use	17%	VI. <i>Staff</i>	
Prohibition or restriction on private use of means of communication	14%	No discrimination	44%
No neglect of maintenance	3%	No intimidation/harassment/threatening	43%
III. <i>Corporate information</i>		Treating one another with respect	35%
No leakage of confidential information (like trade secrets)	50%	No sexual harassment	26%
No use of insider information when trading shares of other securities	44%	Treating one another fairly	20%
No unauthorized use of access codes	10%	No unwelcome or unsolicited physical and verbal sexual advances	16%
		Respect for privacy	14%
		No racism or racist insinuations	12%
		No verbal abuse	11%
		No physical violence	11%
		No tasteless/obscene jokes/gestures or material	10%
		No bullying	10%
		No gossiping/ridiculing/insulting	6%
		No favoritism	3%

Fuente: Kaptein (2004: 23)

9.- Aspectos transculturales de los códigos éticos

En la literatura encontramos estudios que han tratado sobre las particularidades culturales de los códigos éticos teniendo como punto de análisis un país determinado (Kaye, 1992; Lefebvre y Singh, 1992; Schlegelmilch y Houston, 1989; Snell, Chak y Chu, 1999; Stohs y Brannick, 1999) (ver figura 13), así como otro grupo de estudios que han tratado de la comparación entre códigos éticos de organizaciones de diferentes países (Berembeim 1992; Cohen, Pant y Sharp, 1992; Dobson, 1990; Farrell y Cobbin, 2000; Guillén, Melé y Murphy, 2002; Langlois y Schlegelmilch, 1990; Melé *et al.*, 2006; Schlegelmilch, 1989; Wood, 2000), (ver figura 14).

Figura 13. Estudios empíricos sobre códigos éticos (un solo país)

Autores	Año	País objeto del estudio
Schlegelmilch y Houston	1989	Reino Unido
Kaye	1992	Australia
Lefebvre y Singh	1992	Canadá
Nakano	1997	Japón
Nakano	1999	Japón
Stohs y Brannick	1999	Irlanda
Snell <i>et al.</i>	1999	Hong Kong
Melé <i>et al.</i>	2000	España
Boo y Koh	2001	Singapur
Arruda	2001	Brasil
Guillén <i>et al.</i>	2002	España
Lugli <i>et al.</i>	2009	Italia
Mijatovic y Stokic	2010	Serbia
Ayuso y Garolera	2011	España

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Estudios empíricos transculturales sobre códigos éticos (varios países)

Autores	Año	Países objeto del estudio
Schlegelmilch	1989	Reino Unido, Estados Unidos
Langlois y Schlegelmilch	1990	Reino Unido, Francia, Alemania (RFA), Estados Unidos
Berembeim	1992	Estados Unidos, Europa, Canadá
Lefebvre y Singh	1996	Canadá, Estados Unidos
Farrell y Cobbin	2000	Reino Unido, Australia
Wood	2000	Estados Unidos, Canadá, Australia
Bondy <i>et al.</i>	2004	Reino Unido, Canadá, Alemania
Melé <i>et al.</i>	2006	Argentina, Brasil, España
Vitell e Hidalgo	2006	Estados Unidos, España

Arnold <i>et al.</i>	2007	Francia, España, Italia, Holanda, Reino Unido, Suecia, Irlanda, Dinamarca
Helin y Sandström	2008	Estados Unidos, Suecia
Svensson <i>et al.</i>	2009	Australia, Canadá, Suecia

Fuente: Elaboración propia

Los diversos estudios citados ponen de manifiesto que existen diferencias en los códigos que tienen su origen en los diferentes rasgos culturales de los países donde se ubican las empresas. El modelo de Hofstede (1980b) de amplia aceptación en la literatura, es propuesto por algunos autores como base para el análisis de las dimensiones de las culturas nacionales (Svensson, Wood, Singh y Callaghan, 2009). Las diferencias culturales entre países pueden incluso llegar a limitar notablemente la efectividad de un código ético internacional (Cohen *et al.*, 1992) o incluso hacerlo eventualmente inviable (Dobson, 1990). Según la teoría del *relativismo ético* no existen principios morales universalmente válidos sino que la validez de cualquier principio moral es relativa a una cultura o elección individual. Lo opuesto al relativismo ético es el *objetivismo ético*, que afirma que aunque las culturas pueden diferir por sus principios morales, algunos principios morales son universalmente válidos (Audi, 2004: 846)¹⁰⁹. Respecto a esta cuestión, Melé (1996) refiriéndose al caso concreto de las compañías transnacionales, reconoce el problema de la validez de tales normas en un contexto global en el cual existe una innegable variedad cultural y religiosa¹¹⁰. Ante esa situación, el autor manifiesta que lo adecuado es no caer ni en el “relativismo total” ni en seguir las mismas normas que las del país de origen de la compañía, abogando por una postura ecléctica de configurar un cuerpo normativo con algunas normas universales innegociables (basadas en la dignidad y los derechos humanos) y con otras normas que sean respetuosas con las anteriores pero a la vez sean coherentes con el marco local donde el código va a ser adoptado (Melé, 1996: 15).

¹⁰⁹ El *relativismo ético* se confunde a veces con el *escepticismo ético*, la tesis de que no podemos saber si hay principios morales válidos. Por el contrario, el *nihilismo ético* defiende que no hay principios morales válidos.

¹¹⁰ Un ejemplo sería el caso de países culturalmente tan diferenciados como Japón y Alemania pero a su vez con rasgos culturales comunes como es el consenso, en oposición a las culturas de enfrentamiento, propias por ejemplo, de los países anglosajones y de los países del sur de Europa. Sin embargo, en el caso de Japón, la cultura del consenso tiene origen en la tradición del confucianismo y la doctrina *zen*, mientras que en el caso de Alemania, un factor de influencia es la tradición filosófica kantiana.

Swinyard, Rinne y Keng Kau (1990) mencionan el ejemplo de una interesante diferencia en orientación ética respecto al área de piratería de *software*. En las culturas típicamente colectivistas de Asia, del artista o escritor se espera un compartir de su creación; incluso el hecho de ser pirateado, para el mismo, puede devenir la mayor de las satisfacciones. Este hecho contrasta con las sociedades individualistas donde el énfasis se halla en proteger al autor a través de los derechos de propiedad intelectual. Shleifer (2004: 414) manifiesta que las sociedades que prosperan económicamente cambian su percepción acerca de las cuestiones éticas. Afirma que mientras que, por ejemplo, el trabajo infantil puede estar mal visto en un mundo con un buen acceso a los mercados de capitales y las oportunidades educativas, en los países en vías de desarrollo, la única alternativa al trabajo infantil es la malnutrición y la enfermedad.

9.1.- Análisis empírico del contenido de los códigos según el criterio transcultural

Langlois y Schelegelmilch (1990), en un estudio sobre una muestra de las 600 mayores compañías europeas en contraste con empresas análogas estadounidenses, llegaron a la conclusión de que las primeras adoptaban códigos éticos en mucha menor proporción que las segundas. Observaron que en Europa, la mayoría de códigos empresariales fueron introducidos más recientemente que en Estados Unidos, encontrando asimismo señas de que la más importante vía de introducción de aquellos en Europa se produjo a través de compañías subsidiarias de firmas estadounidenses. El estudio de Langlois y Schelegelmilch analizó compañías europeas del Reino Unido, Francia y Alemania Federal¹¹¹. Respecto a las fechas de introducción de los códigos y a excepción de compañías como *Mobil France* que adoptó su código ético en 1945, la gran mayoría de códigos éticos de empresas europeas de aquel estudio fueron introducidos después del año 1984, teniendo como fecha media de introducción el año 1986.

El análisis del contenido de los códigos contiene las siguientes categorías:

- Conducta de los empleados
- Comunidad y medio ambiente

- Relaciones con clientes
- Relaciones con propietarios
- Proveedores y contratistas
- Intereses políticos
- Innovación y tecnología

La comparación entre compañías estadounidenses y europeas del estudio muestra como datos más destacables, los siguientes:

- Todos los códigos europeos afrontaban la cuestión de la conducta de los empleados; por el contrario, en Estados Unidos sólo un 55 %.

- Los códigos estadounidenses se referían a los clientes en un 81 %, mientras que los europeos sólo en un 67 %.

- Casi todos los códigos estadounidenses trataban las relaciones con el gobierno y el 86 % de ellos trataban las relaciones con proveedores; por el contrario, menos del 20 % de los códigos europeos abarcaban esos temas.

- Los códigos de los tres países europeos también mostraban diferencias entre ellos. Es remarcable el énfasis en los códigos de Alemania Federal en los temas de innovación y tecnología: el 60 % de los códigos la mencionaban, a diferencia del 20 % y 6 % de Francia y el Reino Unido, respectivamente.

Respecto a las posturas éticas, las compañías alemanas tendían a poner énfasis en la responsabilidad de directivos y empleados, en Francia y el Reino Unido el énfasis es puesto en el sentido de pertenencia, mientras que en Estados Unidos las firmas hacían hincapié en la justicia y la equidad (ver tabla 8).

Tabla 8. Materias tratadas en los códigos éticos corporativos

¹¹¹ El estudio es de fecha anterior a la reunificación política de Alemania.

Materias	Reino Unido n=33		Francia n=15		Alemania Fed. n=30		Total Países Europeos		Estados Unidos n=118	
	núm.	%	núm.	%	núm.	%	núm.	%	núm.	%
Conducta del empleado	33	100	15	100	30	100	78	100	47	55
Comunidad y entorno	21	64	11	73	19	63	51	65	50	42
Clientes	18	39	14	93	20	67	52	67	96	81
Accionistas	13	39	11	73	18	60	42	54	DI (*)	DI
Proveedores y contratistas	7	21	2	13	6	20	15	19	101	86
Intereses políticos	4	12	3	20	5	17	12	15	113	96
Innovación y tecnología	2	6	3	20	18	60	26	33	18	15

Fuente: Langlois y Schelegelmilch (1990: 527). (*) DI: Datos indisponibles

En un estudio posterior, Farrell y Cobbin (2000) observaron que los códigos de las empresas británicas utilizaban mayor número de *ítems* referidos a la comunidad y al consumidor que los códigos de las empresas australianas. Lozano-Aguilar (2002a: 247) también apunta diferencias entre empresas de origen anglosajón y centroeuropeo en algunos temas tratados. Cabe destacar, por ejemplo, la preocupación por cuestiones de discriminación racial (en empresas como *Sara Lee* o *Summit*) y por conductas que limitan la competencia (en *Exxon*, o *ITT*), mientras estos temas apenas aparecen en los códigos europeos.

Por su parte Kaptein (2004) realizó un estudio intercontinental de códigos éticos. El estudio mostraba que los códigos norteamericanos enfatizan el principio de honestidad (64 %, en comparación con el 45 % en los europeos y 38 % en los asiáticos). Los códigos europeos focalizaban su interés en la transparencia (68%, en comparación con los asiáticos, 54 %, y los norteamericanos, 52 %) y la empatía (30 %, comparado a los asiáticos, 21 %, y norteamericanos, 11 %). Las compañías japonesas hacen hincapié en la confianza (29 %, frente a 22 % en las norteamericanas y 17 % en las europeas). Asimismo, en los códigos de las compañías norteamericanas, contrariamente a lo observado por Langlois y Schelegelmilch (1990) el principio de justicia o equidad

mencionado con menor frecuencia (35 %) que en los de las europeas (50 %) y asiáticas (46 %), (Kaptein, 2004: 21-22)¹¹². Más recientemente, Helin y Sandström (2008: 282) se centran en su estudio en los aspectos transculturales de la implementación de un código ético de una compañía estadounidense en una subsidiaria sueca. Observan una importante falta de atención en los estudios previos acerca de las personas que supuestamente tienen que “vivir” esos códigos en las filiales de las multinacionales. Los valores pueden ser diferentes y por tanto sus sistemas legal y social, llegando a poder ser inconveniente el contenido y el estilo del código. También observan que es preciso una adecuada traducción.

9.2.- Incidencia de los códigos éticos en el ámbito internacional

La importancia en términos relativos de los códigos éticos en las empresas, constituye también un rasgo transcultural identificador. De esa incidencia no existe un conjunto de datos uniformes sino que los diferentes datos existentes se muestran en estrecha relación con el estudio concreto de la literatura que estemos contemplando. Al no existir un registro global, la bondad de los datos depende de la representatividad de la muestra que se haya tomado en los diferentes estudios. Por este motivo podemos encontrar unos grados de incidencia distintos en función del estudio analizado.

En cualquier caso, no es menos cierto que la introducción de los códigos éticos en las empresas ha sido creciente desde la década de los setenta hasta la actualidad y por otra parte que su uso en Estados Unidos presenta cifras superiores a las de los países europeos (*KPMG y RSM Erasmus University*, 2008; Rodríguez-Domínguez, García-Sánchez y Gallego-Álvarez, 2009b). En el contexto mundial, según *KPMG y RSM Erasmus University* (2008), de las 200 compañías mayores del mundo, un 86 % disponen de código ético. Esto significa que, comparativamente y a tenor de los datos anteriores de Kaptein (2004) se podría interpretar que en apenas un lustro ha existido un

¹¹² Cabe decir, que entre los dos estudios existe una diferencia de 14 años, lo cual podría constituir una de las causas de las diferencias. En ese periodo de tiempo, ha existido una gran evolución en la incidencia del uso de los códigos éticos en Europa.

incremento medio de un 63 % según el indicador de referencia¹¹³. Por otra parte, y según los autores citados, todas las firmas norteamericanas disponen de código, mientras que las asiáticas presentan un 52 % y las europeas un 80 %. En la tabla 9 se recogen los resultados de la incidencia observada según distintos estudios.

Tabla 9. Incidencia mundial de los códigos éticos según diversos estudios

País	Año	Autor	Tamaño de la muestra (núm. de compañías)	Incidencia de los códigos (%)
Australia	1996	Farrell y Cobin	225	42
Japón	1997	Nakano	158	37
Reino Unido	1999	<i>London Business School y Arthur Andersen</i>	42	78
Alemania	1999	<i>KPMG Alemania y Universidad de Erlangen-Nürnberg</i>	250	54
Estados Unidos	1999	<i>Weaver et al.</i>	260	78
India	2002	<i>KPMG India</i>	160	78
Sudáfrica	2002	<i>KPMG Sudáfrica</i>	164	71
Canadá	2002	<i>KPMG Canadá</i>	130	77
Bélgica	2002	<i>KPMG Bélgica</i>	100	53
Países Bajos	2003	<i>VNO-NCW, KPMG y Ethicon</i>	100	54
Todo el mundo	2004	Kaptein	200	52
Brasil	2006	<i>Melé et al.</i>	100	49
España	2006	<i>Melé et al.</i>	106	65
Irlanda	2006	<i>O'Dwyer y Madden</i>	142	70
Argentina	2006	<i>Melé et al.</i>	126	70
Todo el mundo	2008	<i>KPMG y RSM Erasmus University</i>	200	86

Fuente: Elaboración propia.

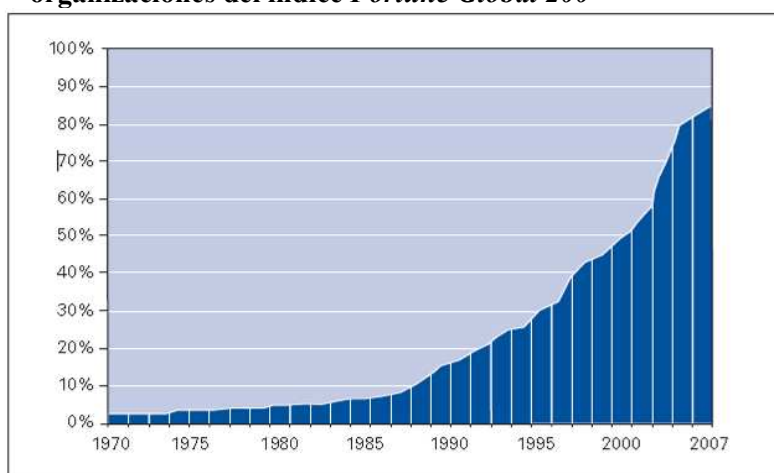
Sin perjuicio del sesgo que pudieran representar las diferencias de temporalidad en la realización de los estudios de referencia, tal y como se puede observar en la tabla 9 anterior, encontramos los índices más bajos en países como Japón, con un 37 % (Nakano, 1997), Australia con un 42 % (Farrell y Cobin, 1996) o Brasil con un 49 % (Melé *et al.*, 2006). Por otra parte, los índices más altos son mostrados en países como Estados Unidos

¹¹³ Basado en el índice *Fortune Global 200*. Según Kaptein (2004), de las 200 compañías mayores del mundo, un 52,5 % tienen código ético (Kaptein, 2004: 17). El dato de Kaptein es la media aritmética del grupo de las 100 compañías mayores del mundo (58 %) y el grupo de las 100 siguientes (47 %).

con un 78 % (Weaver *et al.*, 1999)¹¹⁴, India con un 78 % (KPMG India, 2002) o Canadá con un 77 % (KPMG Canadá, 2002).

En la figura 15, se aprecia la evolución que ha seguido la adopción de códigos éticos en las organizaciones integrantes del índice *Fortune Global 200* (KPMG y RSM Erasmus University, 2008). A partir de 1985 se pone de manifiesto un notable aumento en la tasa de crecimiento, la cual muestra a su vez una mayor velocidad de aumento a partir de bien entrado el año 2000.

Figura 15. Incidencia de los códigos éticos en las organizaciones del índice *Fortune Global 200*

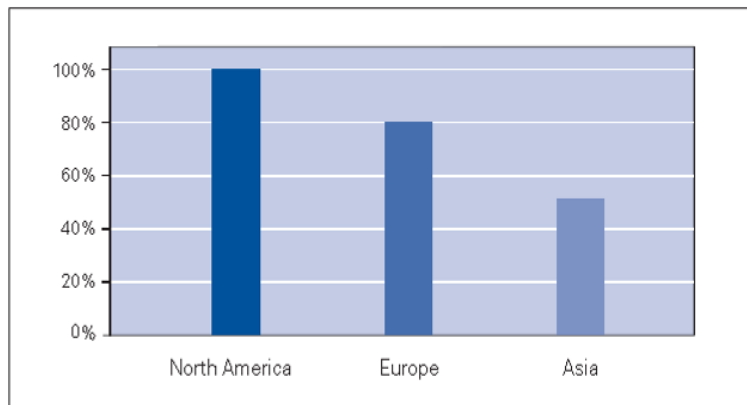


Fuente: KPMG y RSM Erasmus University (2008: 7)

Por otra parte, en la figura 16 se puede apreciar el grado de incidencia respecto a la adopción de códigos éticos según áreas geográficas continentales (KPMG y RSM Erasmus University, 2008). Tal como se puede observar, las diferencias son notables entre las empresas norteamericanas (100 %), las europeas (80 %) y las asiáticas (sobre un 50 %).

¹¹⁴ Este dato de Weaver *et al.* (1999) es anterior al estudio de KPMG y RSM Erasmus University (2008). No hay que olvidar, tal como se señaló anteriormente, la influencia que tuvo la aparición de la *Sarbanes-Oxley Act* en 2002 respecto a la adopción de códigos éticos por las grandes empresas norteamericanas cotizadas en Bolsa.

Figura 16. Incidencia de los códigos éticos por áreas geográficas



Fuente: KPMG y RSM Erasmus University (2008: 7)

Respecto al grado de introducción de los códigos en España, para mayor detalle ver el apartado 11.6.1, donde se lleva a cabo una especial referencia a los estudios empíricos en el caso español.

10.- Aspectos psicopedagógicos de los códigos

Previamente a entrar en la cuestión central de la eficacia de los códigos éticos, creemos fundamental hacer una referencia a la vertiente psicopedagógica subyacente. Según Habermas (1990) la personalidad es el resultado de un proceso de socialización, es decir, sólo desarrolla un centro interior en la medida en que a la vez se extraña de sí en relaciones interpersonales comunicativamente establecidas. Como ser intrínsecamente social que es el ser humano, ninguna persona puede afirmar su identidad por sí sola, lo que explica el riesgo constitucional y la vulnerabilidad crónica a que está sometida la identidad, que es incluso superior a la palpable posibilidad de merma y quebranto a que está sujeta la integridad del cuerpo y de la vida. Afirma que el sujeto que juzga moralmente no puede examinar por sí solo, sino sólo en común, con todos los demás afectados, si la forma de una acción sería o no en interés común si se convirtiese en una práctica general. Para Habermas, las normas morales no pueden proteger la igualdad de

derechos y libertades del individuo sin proteger el bien del prójimo y de la comunidad a la que el individuo y su prójimo pertenecen.

Nos parece una cuestión muy importante el considerar el nivel de desarrollo moral de los individuos que conforman una sociedad y, por tanto, las organizaciones que en ella existen, como variable determinante que condiciona a modo de substrato básico la eficacia de la implementación de los códigos éticos. A ese respecto, nos parece oportuno citar los trabajos de Kohlberg. Partiendo del trabajo de Piaget (1974), Kohlberg (1976; 1981) estudió sistemáticamente el desarrollo de la conciencia moral y el proceso de la formación de la identidad del sujeto. Después de un estudio con 50 personas durante varias décadas, llegó a establecer un diseño del camino recorrido por la evolución de la capacidad de juicio moral de las personas y los procesos cognitivos a los que se someten las mismas ante la presentación de dilemas éticos. Kohlberg describió una serie de seis etapas o estadios de desarrollo moral, cada uno de los cuales proporciona un sistema de razonamiento moral más complejo, y por tanto un concepto más adecuado de lo que es considerado justo y bueno. Asimismo Kohlberg muestra que desde la mitad de la infancia hasta la edad adulta existen seis estadios en el desarrollo del juicio moral¹¹⁵. Los individuos atraviesan secuencialmente a través de uno o más de uno de los diferentes estadios conforme van experimentando su desarrollo moral. Cada estadio refleja un nivel de madurez moral y según Kohlberg el comportamiento ético puede ser comprendido mediante la identificación de la posición relativa que el individuo ocupa en la escala propuesta.

Una persona que se encuentra en el nivel *preconvencional* —estadios 1 y 2, de Kohlberg— enfoca una cuestión moral desde la perspectiva de los intereses concretos de los individuos implicados (Hersh, Paolito y Reimer, 1979). Se trata de una moral hedonista, orientada por las categorías de agrado y desagrado y por las de castigo y recompensa. Aquí lo justo es la obediencia ciega a las normas y a la autoridad; evitar el castigo y no causar daño material (Lozano-Aguilar, 2004). Una etapa en la que se aceptan sin crítica los estándares morales convencionales de los grupos a los que pertenecemos (Velásquez, 2006). En el nivel *convencional* (estadios 3 y 4), enfoca un

¹¹⁵ Ver reproducción de los estadios de desarrollo moral establecidos por Kohlberg, en el anexo 3.

problema moral desde la perspectiva de un miembro de la sociedad. La persona no sólo se esfuerza por evitar el castigo o la censura sino también por vivir de acuerdo, de una manera positiva, con definiciones aceptadas de lo que es ser un buen miembro u ocupante de un rol (Hersh *et al.*, 1979). El estadio 3 se empieza a desarrollar durante la adolescencia y junto con el 4 permanece como el más elevado para la gran mayoría de los adultos de nuestra sociedad (Hersh *et al.*, 1979). La motivación por la acción depende de las consecuencias concretas de dicha acción en conformidad con unos conocimientos o con una autoridad personal y social; en este punto, lo justo es contribuir a mantener el orden y el bienestar social (Lozano-Aguilar, 2004).

Una persona en el nivel *posconvencional* o de principios —estadios 5 y 6—, enfoca un problema moral desde una perspectiva superior a la sociedad. Es una etapa madura en la que se aprende a examinar, crítica y reflexivamente, qué tan adecuados son los estándares morales convencionales que antes aceptamos y a diseñar estándares propios mas adecuados, tanto de cuidado a otras personas específicas como de imparcialidad hacia todas las demás. Las personas que han concebido o de hecho han comenzado sociedades utópicas o revolucionarias han empleado esta perspectiva (Hersh *et al.*, 1979: 57). Una persona con un desarrollo moral *posconvencional*, va incluso más allá de la mera observación de la emblemática *regla de oro* (“no hacer al otro lo que se considera que sería bueno para uno mismo”), por otra parte, calificada por Habermas (1991) como de egocéntrica¹¹⁶. Constituye la etapa final de este desarrollo, donde ya se ha alcanzando un importante nivel de conciencia crítica. Este es el nivel de la ética de la mayoría de edad, donde la persona distingue lo justo de lo que le conviene y de lo que le apetece (Lozano-Aguilar, 2004). Según Lozano-Aguilar, si consideramos la empresa como institución casi pública, interdependiente —pero hasta cierto punto autónoma— del sistema social global, podemos aplicar un desarrollo evolutivo parecido al de Kohlberg. De este modo encontraríamos tres tipos de empresas (Lozano-Aguilar, 2004: 170):

□ Empresas clásicas (nivel preconvencional): serían las empresas del inicio de la Revolución Industrial donde la motivación de la acción era la necesidad de satisfacer

necesidades humanas básicas y donde predomina la estructura del premio y el castigo como desencadenante de la acción. Este tipo de estructura empresarial llegaría hasta los años cuarenta del pasado siglo cuando la teoría de las relaciones humanas descubre el aspecto humano de la organización.

- Empresas modernas (nivel convencional): la consideración del factor humano ya es tenida en cuenta, pero desde un aspecto estratégico. Se desea que la empresa funcione lo mejor posible y desde esa pretensión se desarrollan estructuras de autoridad y culturas de mitos e imágenes ideales que motiven a los trabajadores.
- Empresas como institución social de sujetos autónomos (nivel posconvencional): serían aquellas empresas que ya han asumido la dignidad y autonomía del ser humano como parte de su organización.

Para Lozano-Aguilar (2002a), está suficientemente argumentado que vivimos en sociedades que han alcanzado un nivel *posconvencional* de conciencia moral, implicando “el reconocimiento de determinados deberes y valores universales más allá de nuestros intereses o de nuestra sociedad concreta” (Lozano-Aguilar, 2002a: 26). No obstante, Lozano-Aguilar de igual modo reconoce esa afirmación no es compartida de un modo general.

En nuestra opinión, nos es difícil creer que vivimos en sociedades que han alcanzado verdaderamente un nivel *posconvencional* de conciencia moral (implicando ello el reconocimiento de determinados deberes y valores universales más allá de nuestros intereses o de nuestra sociedad concreta) excepto desde referencias aspiracionales y que por tanto se haya desterrado el terrible dicho “*homo homini lupus*”¹¹⁷ solamente con leer la prensa escrita a diario: conflictos armados, pasividad ante el hambre y la escasez de recursos en el tercer mundo, etc. desafortunadamente no parecen corroborar la afirmación de Habermas. Según Martín (2003) el mentir, manipular y burlar para obtener los fines propios, sin ningún freno ético, es la enfermedad mental emergente, individual y colectiva de hoy: “cada época ha tenido una tendencia mental dominante, una sociopatología que rige el comportamiento global. Desde hace

¹¹⁶ De hecho, según Kohlberg (1976: 34) ya se observa esa superación moral de la *regla de oro*, previamente, en el estadio convencional 4.

¹¹⁷ “El hombre es el lobo para el hombre”, frase atribuida a Tito Macio Plauto (254 a.C.-184 a.C) y popularizada por Hobbes, en su obra *Leviatán*.

muchos años, la competencia y la competitividad impuestas por el capitalismo radical, han ido ejerciendo, tanto sobre el individuo como sobre la sociedad, una presión excesiva (...), cuando los beneficios económicos de la empresa privan sobre los derechos y deberes de las personas (...) es cuando el individuo se blindo, rompe amarras con los compromisos éticos que puedan unirle al entorno y estorbar su progreso y se centra únicamente en su interés personal (...) es el que ignora temores, culpas y posiciones éticas, el que margina los sentimientos para no sufrir, el que juzga su entorno con total frialdad y actúa con despiadado pragmatismo (...) esa sería la enfermedad mental hoy emergente. El ejecutivo esforzado pasó a ser agresivo, el egoísmo se convirtió en virtud esencial del hombre y necesaria para triunfar, y la mentira, un arma tan lícita como cualquier otra". Por otra parte, los directivos de las empresas "son los que menos pueden permitirse preguntarse por el fin y las consecuencias de su hacer infatigable; no se pueden permitir sentimientos ni consideraciones. Por eso le llaman realismo cuando desertizan el mundo, afean las ciudades y hacen que la gente empobrezca en medio de la riqueza" (Grupo Krisis, 2002: 25).

10.1.- Valor formativo de los códigos

Para Benson (1989) los códigos éticos, adecuadamente confeccionados y administrados, pueden ayudar a la educación ética de muchos ciudadanos que necesiten tal educación, aunque existen, a su entender, varios problemas éticos importantes que los códigos no pueden resolver. Benson cree que el principal propósito de los códigos es educar a los empleados en los valores adecuados de las organizaciones y las sociedades, y apunta que tal vez la educación ética que aporten los códigos pueda derivar en otros códigos más desarrollados que puedan reducir el desorden ético. Para Weber (1993) el comportamiento ético del empleado depende de la formación recibida de la empresa y de los mecanismos organizacionales de refuerzo, además de su ética personal. Añade que la aportación de la empresa está estrechamente relacionada con el contenido ético de la cultura de la organización y de modo especial, de su código ético. Para Melé (1994: 7) el valor formativo de los códigos recae en los siguientes aspectos:

- Autoritarismo o paternalismo derivado de los códigos. Algunos autores como Cressey y Moore (1983: 73) piensan que sí son autoritarios y paternalistas; sin embargo autores como el propio Melé (1994) y Benson (1989) creen que no tienen por qué serlo

necesariamente, pudiéndose evitar ese tono si el contenido es realmente ético y la implantación tiene una aceptación favorable.

- Aceptación y seguimiento:

- El código debe tener autoridad y no sólo ser impuesto desde el poder. Las prescripciones del código han de ser realmente éticas, es decir, conforme a la “naturaleza misma de las cosas”.

- Quienes han elaborado el código deben gozar de suficiente credibilidad. Esto exige prestigio en los conocimientos de la ciencia técnica y de la realidad empresarial concreta, ejemplaridad y sobre todo un compromiso serio de seguirlo por parte de la alta dirección, aun en momentos que puedan resultar especialmente duros. Según Argandoña (1993b) la credibilidad de los códigos éticos es clave para su efectividad.

- El código debe poseer un estilo pedagógico, haciendo comprender el porqué de cada norma¹¹⁸.

- Contenidos específicos de los códigos: han de atender a las necesidades de tiempo y lugar, evitando caer tanto en formulaciones excesivamente abstractas y generalistas como en una casuística inacabable. Melé (1994) añade que con frecuencia se observa una polarización en proteger los intereses de la firma más que en aspectos de responsabilidad social (Chatov, 1980; Cressey y Moore, 1983; Lefebvre y Sing, 1992) Este hecho es percibido muy pronto por los empleados, pudiendo hacer perder autoridad al código.

- Motivación para su cumplimiento:

- Factores externos: sanciones o recompensas.

- Factores internos: satisfacción de cumplir los deberes indicados o el compromiso escrito de atenerse a él. También el orgullo de pertenecer a una organización con un

¹¹⁸ Melé cita a Platón, respecto a la gran importancia que atribuye al estilo en que deben redactarse las leyes. Al final del libro IV de *Las Leyes*, Platón señala que las leyes más importantes deberían ir precedidas de un preámbulo, cuya finalidad es educar y estimular antes de imponer y sancionar: “nuestro legislador pondrá algún preámbulo semejante a la cabeza de cada ley, ¿o se limitará á expresar lo que se debe hacer o evitar?. Y después de haber amenazado con una pena a los contraventores, ¿pasará en seguida a fijar otro mandato o prohibición sin añadir ningún motivo, que sea eficaz para persuadir a sus conciudadanos y hacer que sea para ellos más dulce el yugo de la obediencia?” (Patricio de Azcárate, 1872: 220).

código que es aceptado como conveniente para el buen funcionamiento de la organización.

-Factores morales: contribución al propio perfeccionamiento personal.

Para Melé (1994) la dirección de la organización puede actuar directamente sobre la motivación extrínseca de diversos modos, que habrá de determinar de acuerdo con la situación específica de aquella. Acertando en el contenido de los códigos y contribuyendo a crear un ambiente favorable hacia los mismos, puede influirse también sobre la motivación intrínseca. Sin embargo, la motivación moral es más personal; en alguna medida también se podrá alentar, al menos no impidiéndola y en lo posible alentando a su consecución. Para el autor, siguiendo la tradición aristotélica, los conocimientos ético-filosóficos son incapaces por sí mismos de desarrollar la calidad humana de los empleados ya que el desarrollo ético —para él, la adquisición de virtudes morales— se adquiere por la acción y no por la teoría¹¹⁹; “las virtudes morales, al ser disposiciones estables del carácter adquiridas por repetición de actos buenos, proporcionan un modo de ser ético” (Melé, 1994: 2). Los altos directivos de empresa, tienen capacidad de fomentar el desarrollo ético de sus empleados, concretándose en dos frentes de acciones:

-Tratando de no impedir su desarrollo ético: no fomentando conductas inmorales, ya sea por permisividad o incluso alabando o incentivando modos de actuar contrarios a la ética.

-Creando un entorno apropiado.

Melé (1994: 6) hace referencia a que en la tradición de las *polis* griegas la ley era el verdadero vehículo de educación de los adultos en las virtudes cívicas. El autor hace referencia al pensamiento de los clásicos sobre la misión educativa de las leyes, el cual según él, se pone de manifiesto en la escena final de la obra *Critón*. En ella, Sócrates, en la prisión, imagina el momento en que se le abren las puertas para la libertad y la fuga: momento en que se le aparecen las leyes como figuras vivientes que le exhortan a permanecer fiel a ellas aun en la hora de la tentación, porque ellas le educaron y protegieron durante toda su vida: “obedece a tus nodrizas, que somos nosotras”, le dicen las leyes.

¹¹⁹ Aristóteles, en *Ética a Nicómaco*.

Además de en Platón y Aristóteles, podemos encontrar también alusiones al carácter educativo de las leyes en Tomás de Aquino¹²⁰ y Alfonso X, *el Sabio*¹²¹, entre otros. Sin embargo, a partir de la Ilustración se rechaza el carácter educativo de las leyes, considerando que la educación pertenece a ámbitos especializados como la familia o la escuela, pero no a las leyes (Melé, 1994: 6). Limitar el ámbito de la educación a instituciones especializadas, a modo de compartimentos estancos, no responde a la realidad: “las leyes —en otro orden, los códigos de empresa— contribuyen a la formación de los ciudadanos, incitando a conducirse de un modo u otro” (Melé, 1994: 6). No obstante, Warren (1993) discrepa respecto a esa postura argumentada por Melé, y que también hemos visto anteriormente en Benson (1989), expresando su rechazo contra los códigos éticos. Warren considera que el aspecto decisivo de una ética de la virtud se presenta en las instituciones sociales previas a la empresa, como son la familia, la escuela y la universidad.

Sin perjuicio del tratamiento específico que recibirá esta cuestión en el apartado siguiente, diversos autores concuerdan en que a menos que los códigos éticos sean apoyados con formación y comunicación efectiva, la eficacia de los códigos puede llegar a ser nula (Rossouw, 1997). Para Doig y Wilson (1998) existen estudios que muestran que el uso de los códigos para definir un entorno o cultura ética y su efectiva implementación, debe ser parte de un proceso de aprendizaje que requiere inculcación, refuerzo y medida.

11.- Eficacia de los códigos éticos en al ámbito organizativo

11.1.- Introducción

En este apartado nos adentramos en una cuestión capital al intentar abordar la cuestión de si los códigos éticos constituyen una herramienta verdaderamente eficaz en la potenciación del comportamiento ético en la organización. Cuando nos referimos a la

¹²⁰ Tomás de Aquino: *Comentario a la Ética a Nicómaco*.

¹²¹ Alfonso X, *el Sabio: Las Partidas*.

eficacia de una acción, nos estamos refiriendo a la capacidad de la misma para posibilitar la consecución de los objetivos que se previeron alcanzar mediante aquella. De esta manera, un código constituiría, de entrada, un instrumento eficaz “si sirve para cumplir los objetivos” (Valor y Cuesta, 2007: 21).

A tenor de la naturaleza ética de los códigos, las compañías deberían supuestamente dotarse de un código ético por razones estrictamente éticas (Kaptein y Schwartz, 2008: 111), es decir, al objeto de realizar acciones correctas (L'Etang, 1992) o porque es una forma de manifestar y gestionar su responsabilidad moral en contribución a la resolución de problemas sociales (Logsdon y Wood, 2005). Los objetivos pseudoéticos y las agendas ocultas pueden influenciar la forma en que el código es formulado e implementado así como la percepción de la compañía acerca de la propia eficacia del código. En muchos casos, en los estudios se presentan asunciones sobre los objetivos de un código sin observar las percepciones de sus autores o la de quienes toman las decisiones de una compañía (Kaptein y Schwartz, 2008).

Desde mucho tiempo atrás viene discutiéndose acerca de la eficacia de los códigos éticos (Jose y Thibodeaux, 1999; Stevens, 2008). En un artículo publicado en 1924, Graves llega a la siguiente conclusión: “un código de ética no constituye un remedio universal (...) pero es un instrumento efectivo que con un uso apropiado puede contribuir de una forma importante a la causa de la confianza y la honestidad en las relaciones de negocios” (Graves, 1924: 59, citado en Helin y Sandström, 2007: 253).

De una parte, existen estudios que describen un marco teórico o conceptual mientras que otros estudios presentan un carácter empírico. Para Kaptein y Schwartz (2008) en los estudios teóricos o conceptuales encontramos desde autores que ensalzan sus beneficios: mejoran el clima laboral (Manley, 1991), preservan o mejoran la reputación de la empresa (Bowie, 1990) e incluso mejorar la eficiencia organizativa (Mezher *et al.*, 2002) hasta por otra parte, críticas vehementes al valor de los códigos, como meros instrumentos de cosmética (White y Montgomery, 1980) o que socavan la responsabilidad de los empleados (Raiborn y Payne, 1990). Las conclusiones, en última instancia, acerca de la efectividad de los códigos éticos, por parte de muchos estudios

teóricos, oscilan en un muy amplio rango (Kaptein y Schwartz, 2008: 112; Kaptein, 2009: 5):

Así pues, los códigos éticos son considerados a los citados efectos ampliamente contraproducentes (Grundstein-Amado, 2001), inefectivos (Ladd, 1985), habitualmente inefectivos (Warren, 1993), insuficientes (Hyman, Skipper y Tansey, 1990; Kram, Yeager y Reed., 1989), inciertos (Myers, 2003), dudosos (McCoy, 1985), de impacto reducido (Lere y Gaumintz, 2003), de una mínima eficacia (Treviño, Weaver y Reynolds, 2006), no muy efectivos (Robin, Giallourakis, David y Moritz, 1989); a, por otra parte, necesarios (Rezaee, Elmore y Szendi, 2001; Cooper, 1990), valiosos (Wood y Rimmer, 2003), vitales (Coughlan, 2005), invalorable (Sethi, 2002), efectivos (Clarkson y Deck, 1992), exitosos (Dobson, 2005) y extremadamente valiosos (Stevens, 2004).

García-Marzá (2003) es escéptico sobre la utilidad de muchos de los códigos actualmente en vigor, llegando a afirmar que algunas empresas los adoptan como un sustituto en la toma de decisiones, como un libro de recetas donde encontrar las respuestas a todos los problemas posibles e incluso como un catálogo de prohibiciones para poder sancionar allí donde no se puede o no se quiere que lo haga el derecho. Hace constar también el autor que muchas de las empresas protagonistas de importantes escándalos poseían un código ético, habiendo realizado incluso ostentación de ese hecho¹²². Es decir, todo lo contrario del criterio de orientación para la acción empresarial que pretende ser. Un código ético “no nos da las respuestas, nos ayuda a responder” (García-Marzá, 2003: 42), pudiéndose convertir, de estar bien estructurado, en un factor clave para la competitividad y la innovación, al poder facilitar una forma de actuar y de relacionarse con los demás que sea generadora de confianza.

Para Newton (1992), en orden a la mayor eficacia y validez ética de un código, este debe cumplir con los siguientes principios:

-Principio de participación: en su desarrollo y promulgación, debe ser participado por el máximo de directivos y empleados de la corporación.

-Principio de validez: en su contenido, debe ser coherente con los principios éticos generales y los dictados de la conciencia.

¹²² Véanse casos como *Enron*, *Lehman Brothers*, *Royal Ahold* y un largo etcétera.

-Principio de autenticidad: en su implementación, debe ser coherente con los compromisos de los directivos de la compañía.

Para Fernández-Fernández (1997) no es absolutamente imprescindible la existencia de un código ético para llevar a cabo una gestión éticamente digna, ya que aunque éste ayuda tampoco se debe ver en él una panacea. Sin embargo, sí estima necesario el señalar ciertos principios básicos que pudieran servir de enlace entre el marco teórico aportado por la filosofía moral y las situaciones concretas en que se desarrolla la gestión empresarial. Los principios éticos para la acción, según el autor son (Fernández-Fernández, 1997: 129):

- Legalidad
- Profesionalidad
- Confidencialidad
- Fidelidad a responsabilidades concretas
- Buena fe
- Evitar el conflicto de intereses
- Respeto a la integridad de las personas

Los códigos de conducta pueden resultar útiles en extremo, manifestando que pueden ser una herramienta efectiva para ajustar la responsabilidad en los negocios y mejorar el gobierno corporativo. Al comunicar los propósitos explícitamente e identificar expresamente la política corporativa acerca de materias controvertidas, cree que los códigos de conducta pueden hacer mucho por eliminar la ignorancia como una excusa (Sternberg, 1994). Por su parte, Melrose-Woodman y Kverndal (1976) consideran que un código ético puede ser innecesario si la filosofía de la compañía está bien establecida y articulada a través del comportamiento de los directivos. Según Robin, Giallourakis, David y Moritz (1989: 66) “el *management* ha respondido a los escándalos en los negocios con los códigos éticos de las compañías, aunque esos códigos tienen poco que ver con la ética”. Cressey y Moore (1983) establecen que esos documentos tienden a imitar las leyes penales y contienen pocas ideas innovadoras sobre cómo deben ser los estándares éticos de una compañía. En definitiva, prestan más atención a las conductas no éticas que pueden disminuir los resultados de las compañías que a las conductas

éticas que pueden incrementarlos. Así, prestan mucha mayor importancia, por ejemplo, a los conflictos de intereses o malversación de fondos que a la polución¹²³, a la falta de seguridad en los productos o a las condiciones de trabajo, etc. Critican que los directivos de las organizaciones intentan tratar con la ética corporativa de la misma forma como tratan con los beneficios, es decir, privada y autoritariamente y consideran que los códigos no han venido siendo eficaces.

Un código ético puede significar, según Argandoña (1993a), una oportunidad para una compañía respecto a construir un capital moral para mejorar el comportamiento ético en aquella y en su comunidad, y también para obtener beneficios económicos o financieros. No obstante, la compañía puede también utilizar el código para obtener beneficios a corto plazo, explotando una reputación moral que no se corresponde con la realidad. Por consiguiente, la existencia de un código ético, para el autor, no es necesariamente una garantía de actitudes morales. Según la entidad *Forética* (2002: 33), del análisis de las empresas que poseen código de conducta se comprueba una percepción significativamente mejor de todos los aspectos de su responsabilidad social. De hecho, el 80,1 % de estas empresas afirman poseer también una política transparente de regalos y el 57,2 % un código en materia de publicidad. Del mismo modo se observa especialmente este vínculo positivo en el intercambio de información con proveedores (el 90,1 % afirma hacerlo fluidamente), en la aplicación de criterios homogéneos en cuanto al acceso a la formación y promoción (90 %) y en la prevención de riesgos laborales (76,5 %).

A pesar de que los códigos éticos han visto aumentado su grado de adopción en las organizaciones de todo el mundo, todavía sus efectos en las actitudes y comportamiento de los empleados no han sido suficientemente demostrados (Somers, 2001: 186; Helin y Sandström, 2007: 253; Kaptein, 2009: 2). Termes (1996) manifiesta poco entusiasmo hacia los códigos éticos; aunque piensa que no son estrictamente necesarios, dice que pueden llegar a ser útiles, pero afirma taxativamente que por muy acertados y detallados que sean, no lograrán el correcto funcionamiento de la empresa si en sus destinatarios

¹²³ Nótese que el estudio de Cressey y Moore data de 1983, cuando no existía aún la conciencia medioambiental que existe en la actualidad.

está ausente el ejercicio prudencial de todas las virtudes morales¹²⁴. Para Termes (1996), el código ético a menudo reduce el comportamiento personal a una mera notificación del deber, lo que lleva al individuo a no hacer más de lo que debe y a no sentir necesidad de complacerse a sí mismo y a los demás, más allá de lo estipulado. En este sentido el autor manifiesta que hacer las cosas simplemente por cumplir con el deber puede proporcionar seguridad pero no produce satisfacción en el sentido de entusiasmo por lo vivido o por lo hecho. Además, los códigos de conducta ofrecen más instrucciones que comprensión y poseen un útil papel en definir los límites del comportamiento ético y resolver cuestiones cotidianas pero constituyen una forma restrictiva de ética, no ayudando a los empleados a desarrollar sus propios valores, lo que puede llevar a la falta de flexibilidad y a una disfunción burocrática (Kjonstad y Willmott, 1995).

Para Lozano-Aguilar (2002a) los códigos éticos —junto a las comisiones éticas, los procesos de formación ética, los informes de responsabilidad social y las auditorías éticas— constituyen los mecanismos y procesos más utilizados para mejorar el nivel ético de la organización, debiéndose entender como complementarios. Por su parte Fisher (2001) establece que los códigos de conducta están diseñados para proteger a la organización de sus empleados y Kaptein y Wempe (1998) califican de naíf la creencia de que la resistencia moral de una organización puede ser potenciada únicamente mediante escribir un código ético y enviarlo a los empleados. En el mismo sentido, Marnburg (2000: 206) considera una ingenuidad la creencia de que las reglas éticas generales que son contenidas en un código puedan cambiar el comportamiento: “¿puede alguien ser tan ingenuo de creer que estas reglas éticas generales cambiarán el comportamiento de quienes mienten frecuentemente?”. Si la adopción de un código ético no es reforzada mediante la implementación de otros medios de apoyo como, por ejemplo, los programas de formación ética, tenderá a tener un efecto negativo en los empleados, lo cual puede llegar incluso a ser contraproducente (Webley y Werner, 2008: 407) llegando incluso eventualmente a dañar la reputación de la compañía en el caso de producirse acciones contra el código (Graafland, 2004). En ese supuesto, las

¹²⁴ El concepto de virtudes morales es el núcleo ideológico en torno al cual hilvanan sus teorías de perspectiva normativa acerca de la ética de la empresa diversos autores españoles, entre ellos Termes, los cuales presentan una tradición conceptual de la ética de la empresa de inspiración teológica.

prácticas que se han manifestado incorrectas requieren de mucho más tiempo para repararlas que tomar medidas preventivas previas (Kaptein y Wempe, 1998). Por otra parte, Webley y Werner (2008) consideran que aunque se disponga de un adecuado programa ético formal, este no será eficaz respecto a evitar las malas prácticas corporativas si no se encuentra inmerso en una cultura organizativa coherente que lo soporte. Esta vinculación entre el código ético y la cultura corporativa de la organización se observa en diversos autores (Stevens, 2008; 2009; Treviño *et al.*, 1999; Treviño y Nelson, 1995; Valor y Cuesta, 2007).

Para Bromley (1993) un código de conducta corporativo está diseñado para proteger la imagen pública de la organización y en menor medida a mejorarla, a través de declarar sus estándares morales a los otros. Según Casell, Johnson y Smith (1997: 1080) diversas investigaciones han demostrado cómo todas las organizaciones poseen una dimensión informal o social —procesos informales de socialización— en el sentido de su interacción cotidiana de unos con otros, que de alguna forma intenta regular el comportamiento de sus miembros de acuerdo a un conjunto de normas emergentes, creencias y valores. El impacto de un código ético en el comportamiento, solo puede ser íntegramente comprendido y explicado a través de la referencia a la interacción de las tres formas de control: informal, formal y personal. Los códigos éticos formarían parte del tipo de controles formales, en el sentido de que directamente buscan influenciar el comportamiento ético organizativo mediante nociones específicas y habitualmente con el refuerzo de procedimientos de monitoreo y sanciones (Casell *et al.*, 1997: 1081)

Argandoña (1993a: 26) establece los caracteres que, en su opinión, debe poseer un buen código ético como los siguientes:

- No debe proceder necesariamente del consenso, debido a que las reglas éticas no se elaboran de ese modo, ni se trata de obtener el común denominador de nada.
- Debe ser aceptado por todos, en cuanto que ese conjunto de reglas es acorde con su conciencia —nunca se debe forzar a nadie a actuar contra su conciencia— y le permite su desarrollo como persona y como directivo o empleado.
- Debe contener reglas éticas claras y bien fundadas.
- Debe ser internamente coherente en todas sus partes y coherente con la misión, la estrategia, los objetivos y las políticas de la empresa; las contradicciones perjudican a la viabilidad de un código ético.

-No debe pretender ser omnicomprensivo ni demasiado detallista. Es preferible dejar al buen criterio de los interesados la aplicación a los casos concretos y la extensión a nuevas situaciones, si los principios están claros. Las personas se crecen y mejoran moralmente cuando se les deja suficiente margen de libertad.

-Debe ser equilibrado; no es un buen código el que pone más énfasis en los deberes de los empleados para con la empresa que en los deberes de esta para con aquellos y para con terceras personas¹²⁵.

-Debe permitir las excepciones cuando sean procedentes, ofreciendo los criterios morales para valorarlas.

-Debe contemplar mecanismos de resolución de conflictos en la interpretación de sus reglas y en su aplicación a la práctica y esos mecanismos no deben depender del criterio exclusivo de la dirección.

-Debe ser muy respetuoso con la libertad de las personas.

-Debe evitar todo intento de indoctrinación.

-Las omisiones pueden dañar más un código ético que sus afirmaciones ya que el silencio sobre ciertos asuntos puede sugerir una interpretación hipócrita del código.

-La aplicación del código ético debe ser sencilla y económica. La creación de complejos mecanismos de control o las sanciones desproporcionadas, harán inaplicable el código o lo que es peor, ineficiente e injusto.

Siguiendo a Ortiz (1995), un código ético tiene que aspirar a ser verdaderamente regulador, sin abusar de ideales abstractos, debe proteger el interés público y el de aquellas personas a quienes sirve la actividad profesional regulada; no debe referirse a aspectos negativos de los competidores y tiene que ser controlable y controlador. Añade Ortiz que es importante que un código ético no quede en una declaración de buenas intenciones y si quiere ser eficaz se deben especificar las consecuencias de su incumplimiento, debiendo demostrarse que nadie escapa a sus exigencias.

Casell *et al.* (1997) sugirieron que las características cualitativas de un código deberían ser: claridad, comprensión y aplicabilidad, aunque apuntan el peligro potencial de que la búsqueda de la claridad resulte en una lista prescriptiva de lo que se puede hacer y lo que no. Sin embargo la condición de claridad también es sugerida por otros autores (Lozano-Aguilar, 2004; Leipziger, 2003; Kaptein, 2004)¹²⁶. Robin *et al.* (1989)

¹²⁵ Según Argandoña (1993a) cabe tener un código parcial, sólo para algunos aspectos determinados.

¹²⁶ Según Stevens (1994) de 39 códigos analizados según el *test Flesch* de dificultad de lectura, 22 de ellos eran de “muy difícil” comprensión, mientras que 16 eran “difíciles” de comprender.

apreciaron una tendencia en los códigos que estudiaron a ser legalistas y Molander (1987) observó que allí donde un código intenta ser demasiado específico o prescriptivo existe un peligro de que se torne relativamente inflexible e incluso inaplicable en situaciones que no respondan con total fidelidad a las expresadas en el código. También existe el peligro de que en un desarrollo de la situación anterior, todo lo que no sea prohibido explícitamente por el código sea aceptable. Hyman, Skipper y Tansey (1990) indicaron el peligro potencial inherente en esa actitud cuando observaron que solamente con proveer una lista de reglas para memorizar y obedecer no se crea una moral entre los empleados.

Ferrell y Gresham (1985) indican que el estudio de un código corporativo arroja mucha información acerca de la cultura de una organización, pero también acerca de otros aspectos de la vida organizacional como políticas, toma de decisiones o control, aunque el código por sí solo no puede crear comportamiento ético, siendo el proceso bastante más complejo. Según Gowthorpe y Blake (1998) los códigos éticos pueden ser usados por los individuos para esconderse detrás de las reglas como excusa para evitar el adoptar las decisiones adecuadas. Para los autores, lo que se requiere es un carácter moral y una habilidad en el razonamiento ético que ningún código puede proveer. Así, los códigos no pueden servir como la última autoridad moral, sino que deben ser el punto de partida de una amplia investigación acerca de los dilemas éticos que presenta el trabajo; pueden ayudar a mejorar la dimensión ética de las prácticas ayudando a las personas en el hábito de hacer lo correcto, proveyendo de un marco general bajo el que actuar.

Dada la heterogeneidad de opiniones, que tanto en un plano teórico como empírico la literatura académica presenta acerca de la eficacia de los códigos éticos como instrumentos potenciadores del comportamiento ético en la organización, se va plantear como hipótesis fundamental de nuestro trabajo empírico el considerar que la existencia de un código ético que autorregule el comportamiento ético de una organización potencia la existencia de buenas prácticas de gestión en la misma. Esto significa que, de confirmarse tal hipótesis, las entidades que poseen como documento formal de ética un

código ético presentarán un comportamiento ético mejor que las que no lo poseen o que poseen únicamente como documentos formales de ética, a lo sumo, una declaración de misión, valores o similar.

11.2.- Credibilidad, uso indebido e inconsistencia dinámica de los códigos éticos

Sobre el fenómeno de los códigos éticos en la empresa planea la sombra de su falta de credibilidad, debido principalmente a que no pocas empresas, en un intento por generar credibilidad en los mercados financieros y conseguir mejorar su imagen y reputación y ganarse la confianza social han elaborado códigos éticos que luego ignoran o simplemente no responden a sus objetivos, lo cual ha desacreditado en cierta medida loables esfuerzos de otras instituciones (Lozano-Aguilar, 2002a; Goñi, 2011). El desarrollo de los códigos éticos en los últimos años ha sido espectacular, pero más espectacular es según Lozano-Aguilar (2002a: 359) “la poca credibilidad que merecen y el escepticismo que generan por parte de los empleados, consumidores y sociedad en general”. Sin embargo, en nuestra opinión, ese escepticismo no es más que el propio reflejo del escepticismo que habita en no pocas ocasiones en las cuestiones generales de ética empresarial.

Para Garcés (2001) junto a los innegables beneficios potenciales que tanto a corto como a largo plazo comporta la implantación de un código ético, coexiste el problema que encierra su falta de credibilidad debida principalmente a su inconsistencia dinámica que tiene su fundamento en la inexistencia de un compromiso firme e irrevocable por parte de la empresa que garantice el cumplimiento de las reglas éticas en el futuro; en un código ético se anuncia el propósito por parte de la empresa de actuar éticamente, pero eso no significa su compromiso irrevocable de mantener ese mismo propósito anunciado en un futuro próximo.

Según Argandoña (1993) una organización puede utilizar un código ético como un medio para afirmar su voluntad de comportarse moralmente en todas las circunstancias, o sólo en algunas de ellas como ejercicio de oportunismo, o sólo como un medio de

mala fe para mejor expoliar a los que se relacionan con ella; si éstos no conocen *a priori* el tipo de empresa de que se trata, necesitarán medios adicionales para formar su criterio y entre tanto aplicarán un cierto coeficiente de descuento a sus protestas de moralidad, en función de factores como la frecuencia con que otras empresas violan su código ético¹²⁷, la experiencia anterior en las relaciones con la misma empresa, la naturaleza del mercado, del producto y de la competencia, la marcha de los negocios, etc. Solo con costes adicionales las empresas éticamente comprometidas podrán mostrar que lo son y aun así no podrán garantizarlo para siempre, porque las personas pueden cambiar y también sus valores y mientras una empresa no haya ganado plenamente su reputación, seguirá sufriendo algunos costes de la falta de credibilidad de sus reglas éticas. Un código ético no es un fin en sí mismo sino un medio para la consecución de un fin, y a ese respecto sugiere como soluciones al problema de la falta de credibilidad de los códigos éticos, las siguientes (Argandoña, 1993: 9):

-Obligar a la empresa a observar las reglas éticas en toda ocasión, ya sea ventajoso o no el hacerlo. Sin embargo esta cuestión que es prácticamente imposible, porque existe al menos un órgano en la empresa, la Junta General de Accionistas, por ejemplo, la cual puede cambiar las reglas del juego y hacer inviable aquella obligación inicial. Sin embargo, caben a su vez algunas medidas a adoptar que provoquen que su incumplimiento sea más difícil y costoso:

-Hacer más difícil el cambio de un código ético (por ejemplo, sometándolo a la aprobación repetida de varias Juntas Generales durante varios años), lo que garantiza la continuidad del código (durante un tiempo) pero no su observancia.

-Establecer un código ético muy completo, que no deje margen a conductas contrarias a la ética, lo que es inviable.

-Someter los asuntos éticos a una autoridad superior, externa a la empresa. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en los temas éticos que son también objeto de una ley y sancionados por las autoridades administrativas o judiciales, aunque en ese caso ya no sería el código el que se observa sino la ley.

-Establecer voluntariamente algún tipo de autoridad interna especializada en asuntos éticos. Pero el hecho de que exista un responsable de la ética sugiere que los demás pueden desentenderse de ella, por lo que sólo el máximo órgano de gobierno puede ser la instancia máxima en temas de ética.

¹²⁷ Para el autor, en un entorno corrupto, una empresa éticamente correcta puede necesitar más tiempo o

-También puede ser una persona a la que se atribuyen plenos poderes en estos asuntos, sin apelación posible dentro de la empresa, como por ejemplo los *ombudsman* o defensores que funcionan en algunas empresas.

-Dar publicidad a las conductas morales, para que así sean más costosas para la empresa. Aunque este tipo de medidas pueden presentar efectos indeseables, como airear las políticas de la empresa, difamar el buen nombre de algunas personas, etc.

-La auditoría ética es una variante de la anterior. La revisión sistemática de las acciones de la empresa a cargo de expertos honestos y públicamente reconocidos y su ulterior publicación.

-Establecer penalizaciones o castigos previamente para las conductas contrarias al código.

-Introducción de premios a las conductas morales.

-Constitución de fianzas para personas en determinados cargos, los cuales pierden si llevan a cabo determinadas acciones inmorales.

-Adquirir la reputación de la excelencia ética o al menos de un comportamiento moral habitual. La reputación de una empresa viene configurada por la interacción de las personas que la integran. Los códigos éticos pueden ser útiles en canalizar la acción de impedir el actuar de forma no ética por parte de algunos integrantes de la empresa.

Para Argandoña (1993), también se corre el riesgo de que una empresa elabore un código ético, no como propósito y compromiso de una línea de conducta sino con el fin menos noble de obtener beneficios económicos, lo que constituye en definitiva una mera operación de cosmética. También se puede utilizar, afirma, para “tapar” un escándalo reciente¹²⁸ o bien para ser mejor tratada en caso de denuncia¹²⁹. Esta cuestión provoca, en el mismo sentido que anteriormente apuntaba Garcés (2001) el problema de la inconsistencia dinámica de los códigos éticos y los problemas de credibilidad que

medios para mostrar que lo es, sobre todo si las demás actúan solapadamente, fingiendo conductas rectas.

¹²⁸ En la línea anterior comentada de que “la ética de los negocios lava más blanco” (Le Mouël, 1992: 82).

¹²⁹ En algunos países la existencia de códigos éticos o de cursos de formación en ética se considera un atenuante en casos de incumplimiento de contratos públicos, etc. Martínez (2003) en “La ética, con multa entra”, reporta que diez grandes firmas de *Wall Street* acuerdan pagar 1.400 millones de dólares en multas por manipular el mercado al objeto de atraer inversores hacia valores que eran trampas financieras. El acuerdo libra a las compañías de futuras demandas, pero deja expuestos a sus ejecutivos y analistas a la furia de los defraudados inversores. Martínez comenta que es el triste final del espejismo bursátil fraguado por la *nueva economía*.

llevan consigo¹³⁰. Para Argandoña (1993) una política o regla de conducta es dinámicamente inconsistente cuando la mejor política elaborada en un momento determinado deja de serlo en otras circunstancias que eran previsibles en el momento inicial. La existencia de un código ético compromete una línea de actuación de la empresa y crea un vínculo especial de confianza con aquéllos que se relacionan con ella; pero a su vez, la existencia de ese vínculo hace más atractiva su violación, porque sorprende su buena fe y confianza, permitiendo explotarles mejor. Además, es posible que el hecho inmoral pase inadvertido, en cuyo caso nada se ha perdido —externamente—¹³¹ y será más fácil hacerse perdonar la transgresión si se considera un episodio aislado en una empresa habitualmente ética, lo cual vendrá facilitado por la misma existencia del código ético. La existencia del código puede eventualmente servir de coartada, haciendo recaer la responsabilidad directa en determinadas personas y dejando a salvo, en mayor o menor medida, la buena intención de la empresa. En esas condiciones, manifiesta Argandoña (1993), el código puede no ser creíble.

Los códigos éticos son, para Hosmer (1987: 153) un concepto únicamente de imagen e ineficaces en mejorar el comportamiento ético de los empleados. Los códigos apartan a la corporación de su función principal, están escritos en términos muy generales, y no establecen prioridades entre normas y creencias, constituyendo las prioridades los verdaderos valores de una empresa. La existencia de un código ético, según Schwartz (1998) no garantiza el comportamiento ético por parte de los empleados y directivos y así cita los casos de *General Electric* y *Dow Corning*. En el primer caso, la corporación *General Electric*, a pesar de poseer un código de conducta desde hace muchos años, el cual ha sido comunicado fehacientemente a los empleados, ha tenido constantemente problemas tales como violaciones de precios acordados, limpiezas ambientales y fraude en contratación con entidades gubernamentales. Por su parte, *Dow Corning* representa otro ejemplo clásico de fallo en el potencial de un código ético. A pesar de garantizar en su código el extremo cuidado en la vigilancia de sus productos y servicios, la compañía se vio envuelta en problemas legales debido a que no pudo probar que antes de vender

¹³⁰ Marnburg (2000: 207) califica de “inconsecuente” a la propia naturaleza de los códigos éticos

¹³¹ Externamente, porque desde el punto de vista trascendente de Argandoña, el daño moral causado a uno mismo —y el mal ejemplo social— puede ser aún más importante que el daño físico causado a otros.

implantes de silicona mamarios había realizado las pruebas suficientes acerca de su seguridad para las mujeres usuarias.

El riesgo de usar los códigos éticos como meros instrumentos comerciales y de relaciones públicas ha sido tratado por diversos autores (Doane, 2003; Romero, 2002; Taquet, 2007). Así, para Taquet (2007) el código ético ha devenido un factor de éxito económico y un argumento de venta para la empresa¹³². Para Romero (2002), desde un punto de vista sociopolítico y más allá de la perspectiva de las ONGD que califican a los códigos de insuficientes, con frecuencia presentan una función contraria a la que se les atribuye ya que en su opinión, no expresan una responsabilidad social, sino que encubren la irresponsabilidad social, actuando en la periferia del negocio y para protegerlo, no para condicionarlo socialmente. Por otra parte, considera que la debilidad fundamental de estos códigos es su voluntariedad, lo que implica que no están sometidos a la verificación de ningún organismo independiente capacitado para hacerla. Esta debilidad observada en los sistemas de seguimiento y penalizaciones también es destacado por otros autores (Leipziger, 2003; Valor y Cuesta, 2007: 28).

Debeljuh (2005: 49) establece que no se puede descalificar la difusión de códigos éticos por el hecho de que en ocasiones no sean bien utilizados, ni mucho menos concluir que son triviales, ya que “si están bien concebidos, implementados y controlados, pueden ser un eficaz instrumento para lograr una mayor cohesión dentro de la empresa, un compromiso más cercano con los objetivos de la misma y en consecuencia un incremento en el sentido de pertenencia”. Para Rodotá (2010: 23), en el caso de los códigos éticos, “la ética se presenta como un instrumento necesario para poner remedio a una verdadera o presunta dificultad del Derecho y para fundamentar una verdadera y realmente autónoma *business ethics*”. Según el autor, los códigos éticos se multiplican en los más diversos sectores, incluso con una fuerte ambigüedad: en algunos casos son meros instrumentos de propaganda, utilizados para ofrecer una imagen confiable de la organización a la cual se refieren. En estos casos, se convierten en instrumentos para

¹³² Así por ejemplo, la *Fédération de l'Équipement du Bureau* (FEB) manifiesta en un anuncio comercial: “Dótese de un código ético (...) que hoy, el respeto a los valores sociales, medioambientales e incluso comerciales han devenido un verdadero argumento de venta” (Taquet, 2007: 30).

incrementar la legitimidad del sujeto que los produce pero no para dar vida a una reglamentación más eficaz.

11.2.1.- Especial referencia a los casos *Enron* y *Royal Ahold* como ejemplos del uso indebido de los códigos éticos.

La lista de empresas que se han dotado de un código ético y posteriormente lo han vulnerado de una forma muy grave podría ser extensa. Sin embargo, excepcionalmente y debido a la magnitud de su trascendencia y dramatismo (Webley y Werner: 406), el caso de la corporación *Enron*, representa un paradigma de la existencia de la doble moral en el seno de una organización. Para Leipziger (2003) “es irónico que muchas de las compañías envueltas en escándalos corporativos, tales como *Enron* y *Royal Ahold*, tengan excelentes declaraciones de políticas sociales” (Leipziger, 2003: 21).

Previamente a su quiebra *Enron Corporation* era considerada “la séptima mayor corporación de EE.UU. en base al volumen de sus ingresos” (*United States District Court Southern District of Texas*, 2002: 1). *Enron* daba la impresión de ser un “excelente ciudadano corporativo” (Sims y Brinkmann, 2003: 243) y causaba admiración en la comunidad financiera por su éxito e incluso su ética. Para Sims y Brinkmann una de las lecciones más importantes del caso *Enron* es que ni siquiera la adopción instrumental de la Responsabilidad Social Corporativa ni la *business ethics* pueden parar ni compensar un proceso de autodestrucción del clima ético de una compañía. Para los autores, el atender a la que califican irónicamente “ética de *Enron*” significa que la ética en los negocios es una cuestión de profunda cultura organizacional más que de artefactos culturales como son los códigos éticos, responsables de éticas y similares¹³³ (Sims y Brinkmann, 2003: 243). De igual modo, para Stevens (2008: 604) el código ético de *Enron* no funcionó porque era un “artefacto separado de su cultura”.

Según Bartlett y Glinska (2001) en *Enron* existía una atmósfera de romper las reglas deliberadamente y la única cosa que importaba era añadir valor. La denuncia interna

¹³³ No en vano, los autores adoptan para su artículo un elocuente título: “*Enron Ethics (Or: Culture Matters More Than Codes)*”.

era penalizada mediante retraso en la promociones de carrera y hostilidad. Por otra parte, aquellos que cerraban sus ojos a los malos actos eran recompensados. El juicio a los principales responsables de *Enron* en 2006, “reveló lo lejos que se habían desviado de sus *core values*, en detrimento de sus empleados y accionistas” (Webley y Werner, 2008: 406). Como muestra de ello, basta leer el preámbulo del código ético escrito en 2000 por el presidente de la compañía, K.L. Lay:

“Nosotros queremos sentirnos orgullosos de *Enron* y saber que gozamos de una reputación de transparencia y honestidad y que ello es respetado. Ganar tal respeto es un objetivo de nuestras actividades de publicidad y relaciones públicas, pero no importa cuán efectivas sean, la reputación de *Enron* depende en última instancia de su gente, de ti y de mí. Vamos a mantener alta esa reputación” (*Enron Corp.*, 2000: 2).

Enron arrastró en su caída a una de las mayores firmas de auditoría del mundo *Arthur Andersen*, una de las denominadas *Big Five* hasta aquel momento¹³⁴. Knapp y Knapp (2007) encuentran similitudes entre el caso *Enron Corp.* y el caso *Royal Ahold*, al que denominan el *Enron* europeo. *Royal Ahold* es un grupo internacional de empresas alimentarias con sede en los Países Bajos que llegó a convertirse en la tercera firma de comestibles del mundo. En 2003, la compañía reveló una serie de irregularidades contables, habiendo aumentado artificiosamente sus ganancias en más de 500 millones de dólares (Freeland, 2006). Al igual que *Enron*, la compañía *Royal Ahold* poseía un código de conducta que pretendía prevenir a los directivos y empleados de conductas faltas de ética. Específicamente en la sección de asuntos financieros y contables el código manifestaba:

“Nosotros registramos apropiadamente y con transparencia nuestras transacciones financieras. La prevención del fraude es una prioridad importante en *Ahold*, tanto para proteger su reputación como evitar pérdidas. El fraude se define como la comisión de actos ilegales o ilícitos acerca de dinero y/o mercancías al objeto de conseguir un beneficio financiero, para beneficiar a uno mismo o a terceros y que conlleve una desventaja para la compañía o bien para terceros” (*Royal Ahold*, 2002).

¹³⁴ Para ver el comportamiento fraudulento de *Arthur Andersen* se puede consultar el documento judicial del escrito de la acusación donde se formulan los cargos con conclusión de obstrucción a la justicia debido a actos como la destrucción de documentos comprometedores de *Enron*, etc. (*United States District Court Southern District of Texas*, 2002).

A raíz del escándalo *Enron* en 2001, se promulgó en EE.UU. en 2002 la *Public Accounting Reform and Investor Protection Act*, comúnmente conocida como *Sarbanes-Oxley (SOX) Act* (Canary y Jennings, 2008).

11.3.- Fundamentación ética y proceso de elaboración de un código ético

El verdadero valor de un código en cuanto a su eficacia y legitimidad reside en una gran parte en el proceso seguido en la elaboración del mismo¹³⁵ (Cuesta y Valor, 2007; Kaptein y Wempe, 1998; Lozano-Aguilar, 2004; Marnburg, 2000; Newton, 1992; Weaver, 1995; Weller, 1998). A pesar de que la mayor parte de las grandes empresas en todo el mundo han elaborado códigos éticos, para Lozano-Aguilar (2004) el escepticismo hacia este tipo de documentos es creciente, a causa de la carencia de un fundamento filosófico coherente y un proceso de elaboración inadecuado de los mismos. Desde un enfoque de conciencia moral posconvencional, el proceso de elaboración de un código ético conjuntamente con el fundamento racional en que se asienta, determina en gran medida su nivel ético y su compromiso con los valores morales. En la práctica sucede incluso que pueden ser elaborados de forma participativa y con una redacción brillante, pero no responden a las exigencias éticas. La mayoría de los códigos constituye “una mezcla inarticulada de recomendaciones prudenciales, propuesta de valores y normas de prohibición, que no parten de una interpretación determinada de la ética de la empresa” (Lozano-Aguilar, 2004: 21).

Lozano-Aguilar (2004) defiende que es importante analizar el proceso de construcción racional en el que se asientan los códigos éticos, así como las tradiciones éticas en las que se inscriben algunos de ellos, por dos razones: para desarrollar toda su fuerza de provocación ética y también para atender a las verdaderas intenciones que se esconden detrás de algunos de ellos. Como documento ético que es, la argumentación ético-racional que sustenta el proceso de elaboración y desarrollo de un código es imprescindible para generar legitimidad y adhesión voluntaria a los valores éticos que

¹³⁵ “A code is nothing, coding is everything” (Kaptein y Wempe, 1998: 853).

propone. En el ámbito de la ética aplicada existen varias perspectivas derivadas de las diversas tradiciones de filosofía moral; entre ellas, las de mayor calado son las de inspiración teleologista en la línea aristotélica adaptada por autores como MacIntyre y otros teleologistas de corte utilitarista y también en Europa la tradición deontológica kantiana reformulada a la luz de la ética del discurso (Lozano-Aguilar, 2004). Para Cortina (1994: 32) son distintos tipos de racionalidad ética aquellas que se sustentan en las tradiciones aristotélica, utilitarista, kantiana y dialógica (ver figura 17).

Figura 17. Características del ámbito moral según diversos tipos de racionalidad

Tipos de racionalidad	Características del ámbito moral
Prudencial (tradición aristotélica)	Es el de la racionalidad que delibera en condiciones de incertidumbre sobre los medios más adecuados para alcanzar un fin.
Calculadora (tradición utilitarista)	Es el de la maximización de la utilidad para todos los seres sintientes: buscar la mayor felicidad para el mayor número.
Práctica (tradición kantiana)	Es el del respeto a aquello que es absolutamente valioso: el ser humano
Comunicativa (tradición dialógica)	Todo ser dotado de competencia comunicativa es un interlocutor válido

Fuente: Cortina (1994: 32)

La mayoría de los códigos éticos son, en opinión de Lozano-Aguilar (2004), una mezcla sin demasiado orden de normas de estas diversas tradiciones, apreciándose un predominio considerable de las normas utilitaristas y prudentiales en los códigos éticos empresariales, mientras que en las declaraciones de organismos internacionales (OIT, OCDE, ONU) las normas inspiradas en la tradición del deontologismo kantiano tienen una mayor relevancia. El proceso de desarrollo de un código ético dependerá en gran medida de la organización, de su historia, de su entorno y de sus aspiraciones. Para desarrollar un código auténticamente ético “es imprescindible seguir un proceso lógico y hermenéutico racional” (Lozano-Aguilar, 2004: 23)¹³⁶ (figura 18):

¹³⁶ Lozano-Aguilar (2004) destaca la relevancia de la tradición hermenéutica en filosofía, una tradición que según él, desde Heidegger a Gadamer, ha marcado el desarrollo de la filosofía moral de los últimos

■ 1ª fase: se trata de una fase preliminar, donde se llevaría a cabo un análisis profundo de la realidad de la organización y de su entorno:

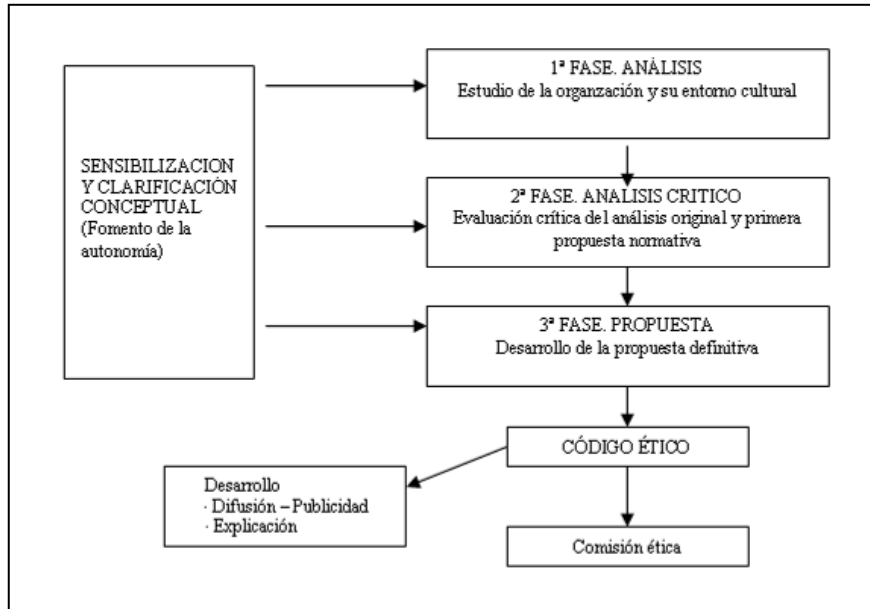
- Análisis de la estructura de la organización, en el que se estudien los documentos legales y constitucionales, los documentos públicos con información financiera y comercial y los proyectos estratégicos.
- Análisis de la cultura de la organización, en el que se recojan los valores, costumbres y maneras de hacer de aquella, así como la visión que tienen las personas que forma parte de ella —es preciso conocer, de una parte, la realidad de la cultura organizativa y por otra, la cultura organizativa que se desea.
- Análisis del entorno-mercado. Análisis del entorno sociopolítico y jurídico de la organización; opiniones de los *stakeholders*.

■ 2ª fase: es una fase donde se diseña el documento, redactando una primera propuesta del código para discutirla con los diversos grupos de la organización. Debe presentar de manera estructurada y lo más completa posible la información recogida en la primera fase.

■ 3ª fase: de redacción definitiva del código con la participación activa de la alta dirección y el asesoramiento de expertos en ética.

■ 4ª fase: es una fase transversal de sensibilización y formación en paralelo a las fases anteriores.

Figura 18. Proceso para la elaboración de un código ético



Fuente: Lozano-Aguilar (2004: 203)

Para Francés, Borrego y Velayos (2003) el proceso de elaboración consistiría en fases análogas a las propuestas por Lozano-Aguilar (2004) añadiendo una quinta fase de seguimiento y revisión del documento. Uno de los problemas que está encontrando la institucionalización de la ética en las organizaciones, es según Lozano-Aguilar (2004) la falta de cultura ética y la confusión que sobre estos temas predomina en la sociedad, por lo que sugiere que la metodología de las sesiones de formación debe ser eminentemente práctica y muy participativa, aunque sin restar importancia al rigor conceptual y a la presentación teórica.

Sin perjuicio de lo anterior, para Weaver (1995) a pesar de que en la efectividad de un código influye de forma decisiva el método con el cual se elabora, así como su racionalidad subyacente, para mejorar la conducta ética de una organización deben acompañarse otras actuaciones organizativas; el código en sí no convierte a una organización en ética, sino que debe ser un elemento más de la integración e institucionalización de la ética en aquella (Weaver, 1995: 370; Stevens, 2009: 19). Para Cortina (1994) la redacción de documentos, guías, códigos, etc., nunca debe sustituir a

la reflexión, argumentación y toma de decisiones, ya que de ser así se convertirían no en una ayuda, sino en una obstrucción a la autonomía y por tanto a la responsabilidad de cada uno de los actores empresariales. Según Pou (2005) pese a que un código de ética, constituye una expresión de valores y principios compartidos en la comunidad organizacional, su utilidad es limitada por diferentes razones y no garantiza la sostenibilidad de los resultados por sí mismo. Por ello, es necesario adecuar las estructuras de gestión con la finalidad de que la ética se integre de forma efectiva y permanente en la organización y sus prácticas.

A tenor de lo anterior, se va plantear como subhipótesis núm.1 de nuestro trabajo empírico el considerar que, las entidades que disponen de un código ético o de conducta de elaboración propia —o código propio— presentan un comportamiento ético mejor que las que disponen de un código ético adoptado del sector.

11.3.1.- Participación de los diferentes grupos de interés en la creación del código ético

En el proceso de elaboración del código ético es fundamental observar la participación de los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, ya que desde un punto de vista de racionalidad ética comunicativa todos ellos son parte legitimada que van a verse afectados de un modo u otro por las decisiones que la empresa pueda adoptar (Berenbeim, 1987; Olsen, 2004). Esto implica un reconocimiento previo de quiénes son los *stakeholders* de la organización, lo cual en la práctica no siempre suele suceder así. En el caso de España, encontramos estudios que muestran que únicamente un 5,3 % de los documentos se han elaborado mediante un amplio proceso participativo entre los grupos de interés de la empresa, mientras que en otros países como Argentina o Brasil la cifra alcanza el 13 % y 12 % respectivamente (Melé *et al.*, 2000: 11; Melé *et al.*, 2006: 29), lo que supone una muy baja participación.

Habitualmente los códigos éticos son elaborados por la alta dirección de la empresa (Melé *et al.*, 2000; Melé *et al.*, 2006; Snell *et al.*, 1999; Stohs y Brannick, 1999; Taquet,

2007) ya sea directamente o bien a través de la dirección jurídica¹³⁷ o, la dirección de recursos humanos (Taquet, 2007; Webley y Werner, 2008), llegándose incluso a manifestar que la elaboración y aprobación de los códigos de conducta es una decisión unilateral del empresario (Sierra, 2011). Para que los códigos éticos sean útiles es preciso que sean diseñados específicamente por la compañía, teniendo en cuenta el sector económico y mercados en los que opera (Olsen, 2004). Sin embargo, no es infrecuente que existan firmas con códigos idénticos o incluso con apropiaciones parciales de códigos de otras compañías (Webley y Werner, 2008; Forster *et al.*, 2008), lo cual es debido en ocasiones al uso de consultores comunes contratados por las compañías. En el estudio de Forster *et al.* (2008) la media de datos comunes para las compañías pequeñas (16,6%) es el doble que las grandes (8,4 %). Los autores se cuestionan la licitud de este fenómeno.

Por su parte, Cortina (1994) afirma que si se desea que un código ético sea eficaz debe alcanzar un mínimo de consenso entre todos los grupos implicados, obligando a que en su elaboración participen en la medida de lo posible esos diferentes grupos de interés. Sin embargo, algunos autores (Argandoña, 1993; Sternberg, 1994) manifiestan que contrariamente a la creencia popular, la consulta a los empleados no es necesaria para legitimar la moral de un código, ya que si éste ha de expresar las principales pretensiones y valores de una compañía, su estipulación corresponde a los propietarios de aquella y no a los empleados. Sin embargo, esta cuestión no significa que la implicación de los empleados en el proceso no pueda ser valiosa; por consiguiente puede ser importante consultar a los *stakeholders*, especialmente a los empleados que situaciones son las genuinamente problemáticas. La consulta puede, a su vez, informar sobre la laxitud o el grado estricto de los estándares éticos de los empleados y el grado de diversidad ética residente en una fuerza de trabajo heterogénea. Ese conocimiento puede ser especialmente útil en el lenguaje y estilo del código. Así, para Sternberg (1994) el hacer participar a los empleados en el proceso de creación del código puede mejorar el cumplimiento posterior del mismo, siendo el elemento más importante a efectos de asegurar la eficacia de aquel, el respaldo activo del mismo por parte de los directivos y ejecutivos seniors, al dar ejemplo con su compromiso en el cumplimiento.

¹³⁷ Debido a obligaciones legales, como la *Sarbanes-Oxley Act* muchos códigos éticos son realizados por

Añade que, para ser tomado con seriedad, el código debe ser realista y dejar bien claro que no serán aceptadas las desviaciones de los principios ni los abusos de poder.

A tenor de lo anterior, se va plantear como subhipótesis núm.2 de nuestro trabajo empírico, el considerar que las entidades que disponen de un código ético o de conducta que han elaborado a través de un proceso participativo por parte de los diferentes *stakeholders* de la organización, presentan un comportamiento ético mejor que aquellas que disponen de código pero que ha sido elaborado sin seguir un proceso participativo.

11.4.- Comunicación y difusión del código

Otra variable considerada habitualmente clave para lograr un código ético eficaz es la oportuna comunicación y difusión del mismo; cuanto más y mejor se comunica el código, mayor es la eficacia percibida del mismo (Melé, 2000; Somers, 2001; Schwartz, 2004; Stevens, 2008; 2009; Valor y Cuesta 2007). Melrose-Woodman y Kverndal (1976) identificaron al menos tres vías por las que los códigos éticos suelen ser promulgados:

- Como documentos de política separados, con especial preocupación con la posición de la responsabilidad social de la compañía.

- Como declaraciones contenidas en otros documentos organizacionales, reflejando una preocupación por la responsabilidad social.

- Como informes anuales presentados a accionistas y/o empleados.

Para Elegido (1996) es preciso comunicar el contenido de los códigos a todos los empleados, lo cual se puede hacer distribuyendo copias impresas del mismo, llevando a cabo programas de orientación y haciéndolo destacar en la documentación entregada a los nuevos empleados, etc. También opina que se ha de comunicar la gran importancia que se le concede al código. Los códigos eficaces, según Sternberg (1994) pueden ser escritos o no, aunque un código plasmado por escrito posee la importante ventaja de disminuir la ambigüedad y la falta de certeza. El hecho de publicar el código puede servir como un especial signo de compromiso de la organización con la conducta ética,

abogados, centrándose en los temas indicados en la legislación (Webley y Werner, 2008).

lo que puede reforzar y clarificar el compromiso. Según Kaptein (2004) algunas compañías tratan sus códigos éticos como información confidencial o clasificada, constituyendo una cuestión ardua su obtención. Por otro lado, para Weaver *et al.* (1999) la mera distribución de un código ético no garantiza que el mismo sea leído, por lo que son precisas acciones de apoyo como, según Kaptein (2011) y entre otras, el envío de memorandums, correos electrónicos y sesiones formativas y de discusión.

Según el estudio de *KPMG y RSM Erasmus University* (2008) el 85 % de las compañías comunican el código a más del 95 % de su personal y manifiestan que algunos de los medios utilizados para hacerlo son:

- Por inclusión del código en cartas o correos electrónicos
- Habilitando una página de Internet específica
- Incluyendo una sección sobre el código en la revista interna
- Disponiendo copias del código en lugares concurridos en la organización (recepción, salas de espera y salas de reuniones)
- Desarrollando instrumentos interactivos como copias impresas o juegos digitales/*online*
- Organizando actos de información especial
- Imprimiendo diferentes pasajes del código en las agendas o incluyéndolos como *banners* en el *sitio web*.
- Haciendo referencia al código en discursos, encuentros, etc.

Para Saavedra y Fernández de Tejada (2010) si la dirección quiere implementar un sistema de gestión ética, pero no consigue comunicar adecuadamente a los empleados para qué va a hacerse, difícilmente conseguirá su objetivo. Por otra parte, los directivos deben dar ejemplo con sus comportamientos, ya que eso es lo que mejor comunica a los empleados qué deben hacer y cómo deben comportarse.

11.5.- Aplicación, seguimiento y cumplimiento de los códigos

Las cuestiones posteriores a la promulgación de un código ético también ejercen su importancia en la eficacia del mismo. La implementación y consolidación de un código es, según Treviño, Weaver, Gibson y Toffler (1999), un proceso que ocupa largo tiempo y donde una vez disminuido el entusiasmo inicial, muchas organizaciones encuentran dificultades en sostener el código como una parte importante de la cultura de la compañía. La administración de un código, posterior a su elaboración, es para White y Montgomery (1980) casi tan importante como su proceso de diseño, pese a que en la actualidad continúa existiendo una carencia de estudios de carácter longitudinal. Debido a la propia naturaleza de las cuestiones de ética y también a que las circunstancias dentro y fuera de la organización se encuentran en un cambio constante, un código ético debe ser revisado de una forma permanente, tratándose de un proceso constante y perpetuo (Kaptein y Wempe, 1998)¹³⁸. Al igual que sucede en el Derecho positivo, los códigos éticos pueden quedar obsoletos con los cambios que se operan en la sociedad, por lo que deben ser un documento vivo (KPMG y RSM Erasmus University, 2008; Webley, 1995), adaptado a la cambiante atmósfera de una organización y de su entorno, a través de un proceso constante de revisión periódica al objeto de responder a la realidad del momento. Una vez establecido el sistema de reglas, es necesario ocuparse de que las mismas no caigan en desuso, de registrar de qué modo son utilizadas y eventualmente realizar los ajustes y revisiones necesarios (Michelle, 1998).

En la cuestión del seguimiento de los códigos implementados se observa una debilidad importante ya que no ofrecen mecanismos de seguimiento o se basan en sistemas de control débiles (Liubicic, 1998; OCDE, 1999; Valor y Cuesta, 2005; 2007). En el mismo sentido se pronuncia la Comisión de las Comunidades Europeas, en COM (2002: 15) al declarar que el principal desafío que plantean los códigos de conducta reside en asegurar una aplicación, verificación y control eficaces¹³⁹. Para llevar a cabo tal tarea,

¹³⁸ Kaptein y Wempe (1998: 863) hacen referencia a este proceso como un *never-ending process*, en el cual *the job is never done*. Según KPMG y RSM Erasmus University (2008) y en base al índice *Fortune Global 200*, dos tercios de las compañías de su estudio que disponían de un código ético de una antigüedad de más de tres años, han actualizado el mismo durante los últimos tres años.

¹³⁹ A ese respecto, la Comisión considera necesario que los códigos de conducta (COM, 2002: 15):

diversos autores consideran fundamental que la implementación de la ética en la empresa debe considerarse en un programa amplio de intervención que incluya además del código ético, el apoyo de otros instrumentos gerenciales. Entre ellos se encuentran el nombramiento de un responsable de ética o el establecimiento de oficinas o departamentos de asuntos éticos (Melé y González, 2007), la constitución de un comité de ética —para resolver los posibles conflictos que se puedan dar— (Elegido, 1996; García-Marzá, 2003; Koontz y Weihrich, 1994; Lozano-Aguilar, 2004; Michelle, 1998) y las auditorías éticas (García-Marzá, 2003). En un contexto global, donde ya es casi imposible la relación directa entre las personas y las organizaciones, para tener información acerca de qué tipo de empresa es con la que queremos establecer relación, ya no bastan según García-Marzá (2003), los desprestigiados informes contables sino conocer la plataforma ética constituida por las dimensiones económica, social y ambiental. Para este autor, el hecho de diseñar un código ético como mera declaración de intenciones es sencillo, pero de no contar con el refuerzo de los mecanismos de información y evaluación por parte de todos los grupos de implicados, sólo se va a conseguir generar desconfianza y descrédito (García-Marzá, 2004).

Jenkins (2001) aduce como una de las mayores limitaciones de los códigos de conducta existentes la falta de su revisión independiente, lo cual redundaría en aumentar la suspicacia acerca de si son realmente usados como un ejercicio de relaciones públicas más que un intento legítimo de mejorar la *performance* social de la empresa. A pesar de ello, algunas empresas de importancia vienen aceptando esa revisión, lo cual se hace patente en el crecimiento de las cifras de auditoría y acreditaciones. Romero (2002) atribuye la debilidad fundamental de estos códigos a su voluntariedad, lo que implica que no están sometidos a la verificación de ningún organismo independiente capacitado para hacerla. Esta debilidad observada en los sistemas de seguimiento y penalizaciones también es destacada por otros autores (Melé y González, 2007; Valor y Cuesta, 2007).

-
- tengan como normas mínimas comunes de referencia los convenios fundamentales de la OIT y las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.
 - incluyan mecanismos adecuados de evaluación y control de su aplicación, así como un sistema de evaluación de la conformidad.
 - impliquen en su elaboración, aplicación y control a los interlocutores sociales y otras partes interesadas, inclusive de los países en desarrollo.
 - divulguen las experiencias y prácticas correctas de las empresas europeas.

Para Melé y González (2007: 17) “las auditorías externas no siempre son de fiar. Si la auditora tiene que hacer un informe en un plazo y por una tarifa cerrada, puede tender a producir ‘informes aceptables’ para seguir teniendo tratos comerciales con la empresa”. Por otra parte, no es infrecuente la manipulación de las informaciones. El informe de *Oxfam Hong Kong* (2004: 17) habla de “códigos de conducta falsos” y recoge la práctica fraudulenta observada en diversas factorías de países asiáticos acerca de “la presentación de documentos falsos a los auditores (...). Algunas de ellas incluso disponen de varios juegos de documentos falsos según a los compradores a los que hayan de ser presentados. Los trabajadores, a su vez son impelidos a ofrecer ciertas respuestas a los auditores [según el informe, en ocasiones a cambio de algún dinero] (...) [también existen ciertas críticas sobre] el escaso tiempo que los auditores emplean en las factorías, su limitado conocimiento de las leyes laborales, la falta de minuciosidad en la revisión de documentos y que las entrevistas con los trabajadores no sean realizadas de una forma privada”.

Para que el código de conducta cumpla plenamente sus funciones dentro del sistema de gestión de la Responsabilidad Social de la organización, según *Forética* (2008), debe realizarse una verificación sistemática de su cumplimiento. Melé y González (2007) apuntan la posibilidad del establecimiento de oficinas o departamentos de asuntos éticos, dirigida por un directivo cualificado, quien en la práctica suele coordinar las cuestiones del código referentes a comunicación, formación y aplicación. La auditoría ética —que “tiene como precursor al balance social de las empresas” (García-Marzá, 2005: 209) o lo que anteriormente también se llamaba auditoría social (Lozano-Aguilar, 2007: 239)— es una parte del proceso integral de desarrollo y mantenimiento de la confianza, junto a la existencia de códigos y comités éticos en la organización y “puede responder al objetivo básico de dirección ética de integrar el beneficio económico con el beneficio social y ambiental” (García-Marzá, 2005: 211)¹⁴⁰. La auditoría ética puede ser interna o externa, respecto de si es realizada por personal de la empresa o bien llevada a cabo por una empresa externa. Según *KPMG* y *RSM Erasmus University* (2008) aproximadamente el 40 % de las compañías del *Fortune Global 200* realizan informes externos. El consejo de dirección de un 3 % de las compañías es informado de

¹⁴⁰ Por balance social entenderemos “toda iniciativa, que de forma directa y sistemática, con criterios estables a lo largo del tiempo, busque reflejar la actuación de la organización en el ámbito social” (Ruiz y Retolaza, 2005: 7) y por auditoría social, entendemos “la verificabilidad externa de la información suministrada en el balance social, mediante un proceso previamente normalizado” (Ruiz y Retolaza, 2005: 7).

violaciones del código en informes mensuales, el 60 % es informado cuatrimestralmente y el 37 % de forma anual.

El comité de ética refleja la implicación en la gestión ética de los diferentes interlocutores sociales (García-Marzá, 2003). Normalmente su función es atender las consultas acerca de la aplicación de la norma ética y las eventuales violaciones, en su caso, de la misma. Este tipo de procesos permiten a las empresas resolver los conflictos de modo más armónico, aliviar las tensiones de trabajo y además ahorrar recursos en honorarios de abogados y causas legales. La decisión puede implicar desde una sanción hasta la recomendación de corregir un procedimiento o la sugerencia de incorporar una nueva regla al código o proponer la modificación de una existente (Michelle, 1998). Es necesario que un órgano de la empresa supervise la forma en que se aplica el código, informe de ello periódicamente a la dirección general y al consejo, administre sanciones cuando sean necesarias, interprete, refine o cambie el código conforme lo exijan la experiencia y las nuevas circunstancias y suministre una vía de apelación para los empleados que piensen que la firma o algunos de sus gerentes violan normas éticas (Elegido, 1996). Según Koontz y Weihrich (1994) el simple hecho de promulgar un código de ética no es suficiente y consideran la creación de un comité de ética como algo esencial para la institucionalización del comportamiento ético. Las funciones de este tipo de comité pueden incluir:

- sostener reuniones regulares para analizar aspectos éticos
- comunicar el código a todos los miembros de la organización
- verificar posibles vulneraciones del código
- verificar que se cumpla el código
- recompensar el cumplimiento y castigar a quienes lo transgreden
- revisar y actualizar el código

Según Wood, Svensson, Singh, Carasco y Callaghan (2004) el no disponer de comité de ética, indica a los empleados de la organización y a otros *stakeholders* que la organización no considera a la ética como área suficientemente importante para merecer su atención. Finalmente, Webley (1995) entre diversas medidas para la

aplicación de un código ético, sugiere incluir una copia del código en el informe anual. Según *KPMG* y *RSM Erasmus University* (2008) sobre el 50 % de las compañías del índice *Fortune Global 200* disponen de un comité de ética. Por otra parte, la media de responsables específicos de asuntos éticos es 0,5 por 1.000 empleados, lo que se traduce en una dotación de 20 horas laborales por semana.

A tenor de lo anterior, se va plantear como subhipótesis núm. 3 de nuestro trabajo empírico, el considerar que las entidades que disponen de un código ético o de conducta del cual realizan un seguimiento activo de su cumplimiento, presentan un comportamiento ético mejor que aquellas que disponen también de códigos pero no realizan tal seguimiento.

11.5.1.- Denuncia de irregularidades éticas¹⁴¹

La denuncia de hechos contrarios al código, según Benson (1989), no es mencionado en dos terceras partes de los códigos. Habitualmente se contemplan instrucciones acerca de que los empleados deberán denunciar obligatoriamente los hechos fraudulentos observados, pero a la vez no se ofrecen garantías explícitas de protección por las posibles acciones administrativas derivadas de esa denuncia. La presencia de códigos éticos corporativos, según Somers (2001), está asociada con menor percepción de irregularidades éticas en las organizaciones, aunque paradójicamente no con un incremento de la propensión a informar sobre el comportamiento no ético observado. Somers y Casal (1994) hablan de los riesgos de represalia asociados a ese tipo de denuncia —entre ellos, el máximo es el del despido ante la denuncia por acciones irregulares de un superior jerárquico¹⁴²— y lanza una hipótesis que él mismo califica de interpretación especulativa: la actitud de denuncia puede tensar las relaciones con otros miembros de la comunidad laboral.

¹⁴¹ *Whistle-blowing* es el vocablo comúnmente usado en la literatura anglosajona para el acto de denuncia de esas irregularidades. El mismo hace referencia, en traducción literal, a la acción de “tocar el silbato”, lo que podríamos traducir en un modo coloquial al español como “soplo”.

¹⁴² La lealtad a las personas o instituciones es para Adair (1980) una buena cualidad que genera admiración y respeto, aunque es sólo una parte del total de la moralidad. El mantenimiento de la integridad tiene un precio, el cual puede llegar a ser incluso la pérdida del puesto de trabajo, siendo el precio a pagar por muchos denunciantes de situaciones irregulares.

Somers (2001) cita como ejemplo de ese corporativismo, el caso de cuerpos como el de policía. Cuando algún oficial de policía realiza una acción no ética durante su trabajo, los investigadores se encuentran a menudo con un muro de silencio¹⁴³ al interrogar a testigos que también son oficiales de policía. En Estados Unidos se realizó un estudio que incluyó a 90 *whistle-blowers* o denunciantes de irregularidades éticas, tanto de la Administración Pública como del sector privado. El estudio encontró que todos menos uno habían sufrido represalias y que el acoso a que estuvieron sometidos provino tanto de empleados iguales en la escala jerárquica como de sus superiores. La mitad de los de la Administración Pública y la mayoría de los del sector privado habían perdido sus trabajos; un 17 % del total había perdido sus casas, un 8 % se declaró en bancarrota, un 15 % se divorció y un 10 % intentó suicidarse (Vinten, 1995).

La cuestión de las denuncias por violaciones del código ético presenta una gran complejidad. Existen organizaciones que manifiestan preservar el anonimato del denunciante, sin embargo siempre existe el temor de posibles filtraciones de la identidad de aquél y por otra parte, en ocasiones puede ser operativamente difícil presentar y mantener una acusación sin identificarse, ya sea directa o indirectamente:

En Estados Unidos, la Ley *Sarbanes-Oxley* obliga a las empresas a garantizar el anonimato a los empleados denunciantes (*Ethics Resource Center*, 2010; Mohr y Slovin, 2005), sin perjuicio de ofrecer otras medidas como recompensas de tipo pecuniario a los denunciantes (*Ethics Resource Center*, 2010). En ese país, se llevó a cabo un estudio que mostró que las organizaciones que no implementaban programas de *hotlines* —líneas telefónicas de denuncia— perdían el doble de dinero en asuntos de fraude respecto a aquellas compañías que sí usaban tales servicios (*Association of Certified Fraud Examiners*, 2004). Según el estudio una organización media pierde un 6 % de sus ingresos debido al fraude corporativo. En los casos detectados por denuncias anónimas, su procedencia fue: 60 % procedente de empleados, 20 % de clientes, 16 % de vendedores y 13 % de otras fuentes no conocidas.

El anonimato es inviable en casos de gran trascendencia, como por ejemplo sucedió en los casos de *WorldCom* o *Enron*¹⁴⁴, los cuales fueron denunciados por C.Cooper y

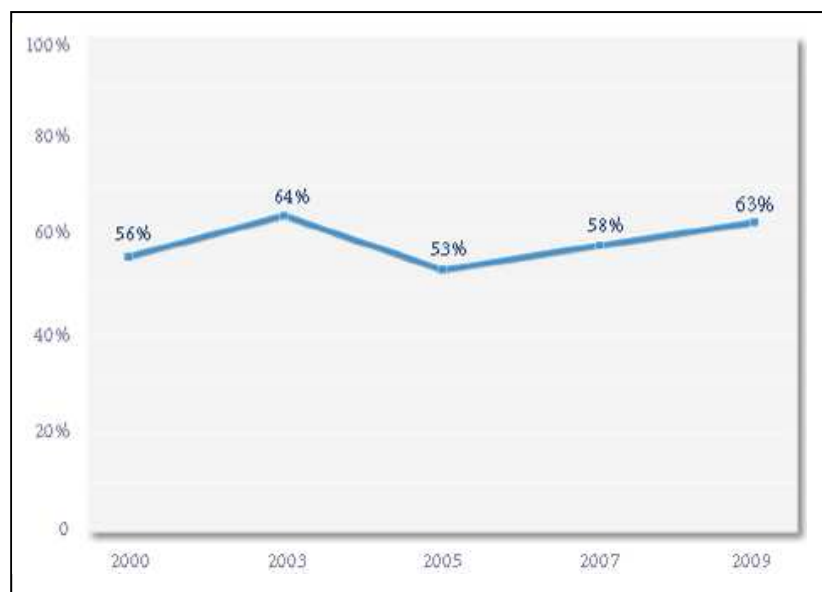
¹⁴³ Somers (2001: 193) utiliza el término *blue wall of silence*.

¹⁴⁴ En el caso concreto de *Enron*, la denuncia interna o *whistle-blowing* era penalizada, mediante hostilidad laboral y retraso en la promociones de carrera.; por otra parte, aquellos que "cerraban sus ojos a los malos actos eran recompensados" (Sinks y Brinkmann, 2003: 252).

S.Watkins, miembros de sus compañías (Lacayo y Ripley, 2002). Por otra parte, existen estudios que muestran que aproximadamente en la mitad de los casos, los fraudes corporativos no se denuncian (Webley y Dryden, 2005). Los autores llevaron a cabo un estudio entre 759 empleados del Reino Unido en el que uno de cada dos respondió que ante casos observados de comportamiento no ético no lo habían denunciado. Este porcentaje aumentaba muy ligeramente en el caso de *managers* y supervisores donde los casos denunciados representaban un 60 % de los observados.

En el mismo sentido existen otros estudios que ofrecen resultados similares (*Ethics Resource Center, 2010: 2*) (figura 19). Por otra parte, los empleados suelen denunciar conductas de comportamiento no ético cuando se sienten comprometidos con la compañía y observan un fuerte compromiso con la ética por parte de los directivos. Existen también factores externos: en periodos de escándalos públicos y otras dificultades la conducta mejora, al menos por un tiempo. Asimismo, cuando la marcha de la economía es buena, existen menos denuncias mientras que cuando la economía se debilita, las denuncias aumentan (*Ethics Resource Center, 2010*).

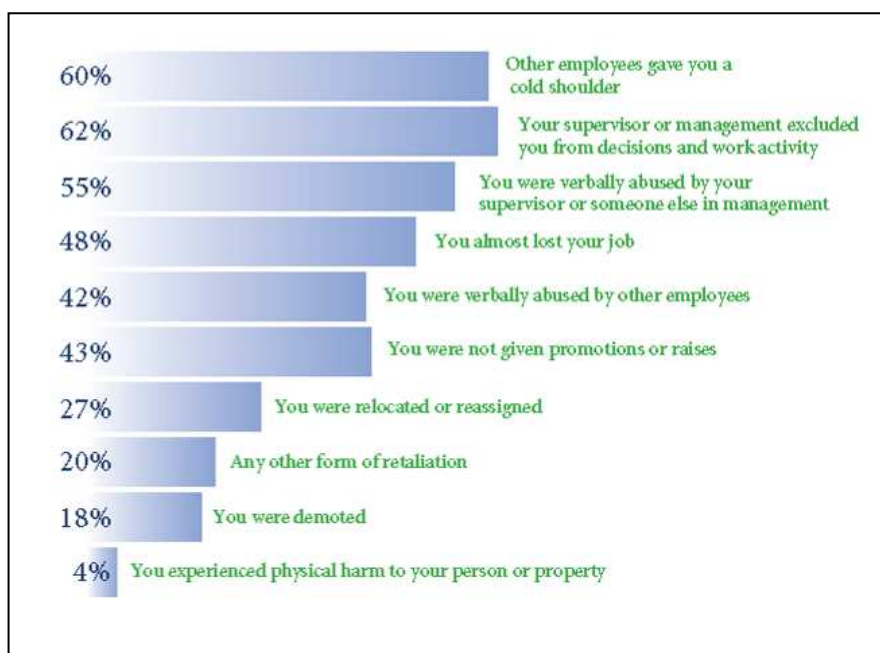
Figura 19. Evolución de la incidencia de la denuncia de conductas inapropiadas



Fuente: *Ethics Resource Center (2010: 2)*

Pese a las garantías de anonimato que establecen las *hotlines* o líneas telefónicas de denuncia sólo un 3 % de estas se produce por ese canal (*Ethics Resource Center*, 2010). Una compañía de gran tamaño puede recibir una media de 431 denuncias mensuales, de las cuales un 20 % pueden representar verdaderas acciones de comportamiento no ético (*Ethics Resource Center*, 2010). El 15 % de los denunciadores, según el estudio, sufre represalias, habitualmente mediante la exclusión por parte de los superiores jerárquicos en la toma de decisiones y actividades laborales (62 % de los casos observados), el vacío de los otros empleados (60 %), el abuso verbal por parte de colegas o supervisores (55 %), llegando a la negación de ascensos o promociones (43 %) e incluso la degradación de categoría profesional (18 %) y el daño a la integridad física personal o patrimonial (4 %) (ver figura 20).

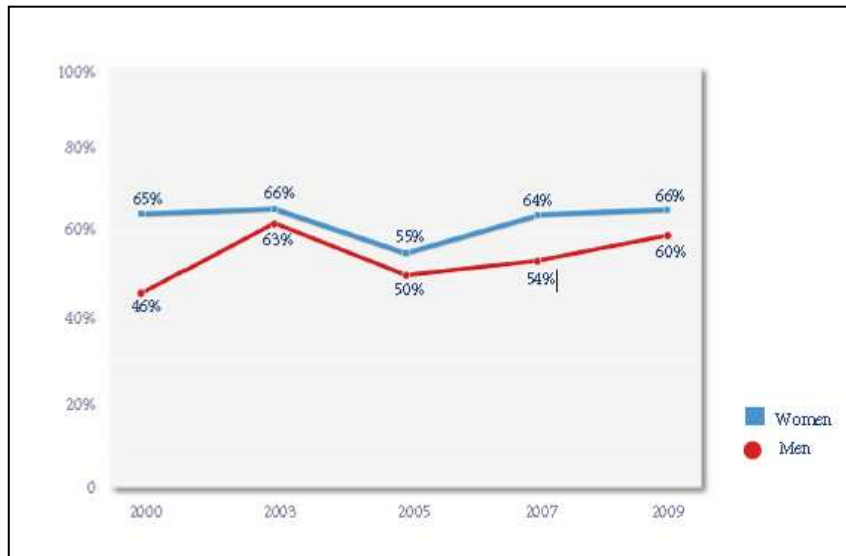
Figura 20. Posibles formas de represalia como resultado de denuncia de conductas inapropiadas



Fuente: *Ethics Resource Center* (2010: 4)

En cuanto a la incidencia del género en las denuncias (figura 21), se observa un ligero porcentaje superior de mujeres denunciadoras respecto a los hombres —un 6 % más en 2009— habiéndose reducido, no obstante, la brecha que existía en el año 2000.

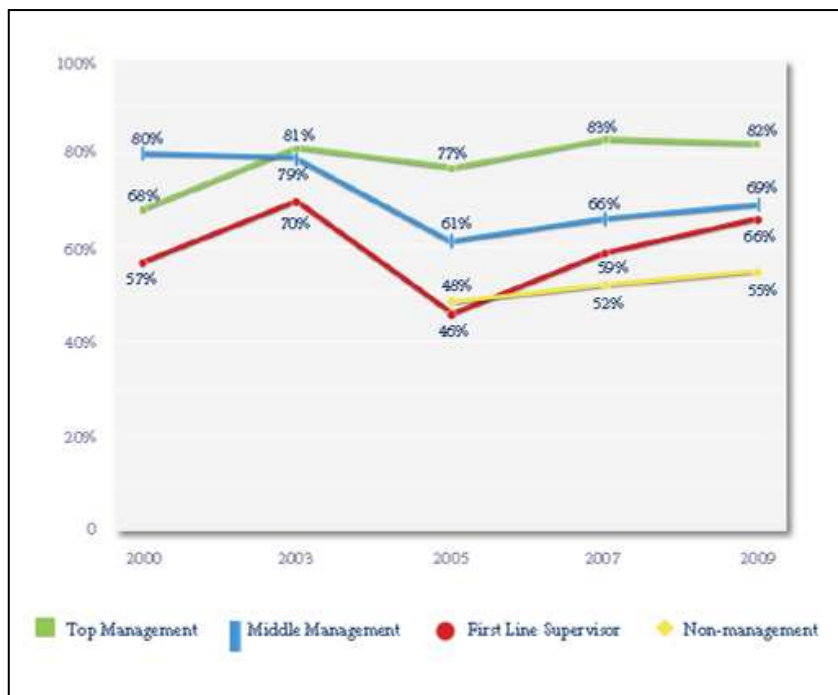
Figura 21. Evolución de la incidencia de la denuncia de conductas inapropiadas según género



Fuente: Ethics Resource Center (2010: 7)

Por otra parte, existe una correlación en el porcentaje de denuncias respecto a la posición del empleado respecto a la jerarquía (ver figura 22).

Figura 22. Evolución de la incidencia de la denuncia de conductas inapropiadas según posición jerárquica en la organización



Fuente: Ethics Resource Center (2010: 9)

Sin perjuicio de lo anterior, *KPMG y RSM Erasmus University* (2008) en su estudio de las mayores 200 empresas del índice *Fortune Global 200* extraen las siguientes conclusiones:

- Más del 80 % de las compañías usan sistemas de *e-learning* (aprendizaje virtual) para la implementación del código y disponen de *hotlines* (canales telefónicos) y mecanismos de denuncia para detectar comportamientos no éticos.
- Más del 80 % de las compañías disponen de políticas de refuerzo de sus códigos y de investigación de posibles violaciones al mismo.
- Menos del 50 % de las compañías realizan un seguimiento de las unidades de negocio o tienen informes externos acerca de aquel.

11.5.2.- Poder disciplinario y penalizaciones ante el incumplimiento del código

La aplicación del código es, para algunos autores, uno de los aspectos más problemáticos y es importante prever tanto el proceso a seguir en el caso de su incumplimiento (Melé y González, 2007) como determinar las penalizaciones por no cumplir el código (Elegido, 1996; Valor y Cuesta, 2007). La adecuación del sistema de compensación y sanciones, donde se observa una importante debilidad es considerado como fundamental para la eficacia del código (Valor y Cuesta, 2007; Nitsch, Baetz y Hughes, 2005)¹⁴⁵. Entre las penas comunes se encuentran: el despido, la suspensión temporal de empleo y sueldo, el descenso de rango jerárquico, la amonestación verbal y el archivo de comentarios negativos. Sin perjuicio de estas, en paralelo y cuando es preciso se puede dar la apertura de un proceso judicial. Al igual que en otros aspectos de los códigos se observan también en este diferencias transculturales respecto a la severidad de las sanciones (Wood, Svensson, Singh, Carasco y Callaghan, 2004).

Pese a que los códigos éticos están basados en una premisa de voluntariedad en su adopción, no es infrecuente que en la práctica sean impuestos a los empleados incluso

más allá de lo estipulado en las convenciones legales, encontrando vinculaciones cada vez más estrechas entre los códigos de conducta o de buen gobierno y la disciplina empresarial (Darnaculleta, 2008; Morato, 2011). De hecho existen convenios laborales en los que al apartado de infracciones y sanciones se le denomina bajo el epígrafe “código de conducta” o bien “código ético”¹⁴⁶ en lugar del habitual epígrafe “régimen disciplinario”, lo cual incide en la confusión. Según Morato (2011: 438) viene siendo habitual que los códigos que abordan el régimen disciplinario enuncien un elenco de faltas que ya han recibido tratamiento normativo. En el ordenamiento jurídico español, es únicamente en lo dispuesto en la ley o en el convenio colectivo de referencia donde se pueden tipificar las sanciones derivadas del ejercicio del poder disciplinario por parte del empresario, por lo que las conductas tipificadas como sancionables y no incluidas en aquellos serían de dudosa legalidad. En este sentido, Darnaculleta (2008: 128) cita algunos ejemplos de códigos de conducta:

En el código de *TecnoCom* se manifiesta que “el incumplimiento de cualquiera de las normas del presente documento se considerará una falta (...) Entre las sanciones para las faltas muy graves se incluirá el despido y la suspensión de empleo y sueldo por un periodo de tiempo prolongado (...) En los casos en los que el incumplimiento de una de las normas del presente Código no pueda ser incluida en ninguna de las faltas definidas en la legislación laboral aplicable, se considerará que la misma constituye una falta de desobediencia a los efectos de su sanción disciplinaria” (*TecnoCom*, 2002: 7). En el código de *Caixa Tarragona* se dice que “1.2. La repercusión que tal conducta pueda tener, para preservar siempre la confianza de la clientela en nuestra institución. No es preciso olvidar, en este sentido, los aspectos de la conducta personal, incluso fuera del ámbito laboral, que puedan tener una repercusión negativa en la imagen de la institución” (*Caixa Tarragona*: 1); y también “4.1.1. Nuestra materia primera es el dinero de nuestros clientes, motivo por el que los empleados de *Caixa Tarragona* tienen que reunir la condición de honradez total en el manejo y la administración de éste. Contravenir esta norma se califica de falta muy grave, y causa de rotura de la relación laboral. 4.1.2. Ciertos comportamientos pueden ser la causa de caer en la necesidad de

¹⁴⁵ Valor y Cuesta (2007: 27) observan que en las empresas cotizadas españolas este elemento presenta una frecuencia muy menor: sólo 4 empresas de un total muestral de 46 manifestaban poseer penalizaciones para casos de incumplimiento del código.

¹⁴⁶ Por ejemplo, Darnaculleta (2008) cita, entre otros, a Convenios como: IV Convenio Colectivo de la Entidad pública empresarial Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea, Resolución de la Dirección General de Trabajo de 4/4/2006 (BOE, núm.92, de 18/4/2006) o en el Convenio Colectivo sindical de trabajo para la Industria Siderometalúrgica de la Región de Murcia, Resolución Dirección General de Trabajo de 22/11/2005 (BORM, núm.278, de 2/12/2005).

apropiarse de caudales ajenos. Es preciso velar, pues, para no incurrir en un nivel de vida que ultrapase los ingresos, como por ejemplo: gastos suntuarios, especulaciones bursátiles o inmobiliarias de alto riesgo, juego, etc., y, por tanto, endeudamiento excesivo de difícil amortización, con el que se pueda poner en peligro la honorabilidad, la solvencia, y la estabilidad emocional y familiar del empleado, aspectos negativos que, ciertamente, pueden redundar en daño de la imagen del empleado e, incluso, de la de la entidad” (*Caixa Tarragona*: 7). Y finalmente en el código de *Tomkins, Ltd.*, “si el resultado de la investigación indica que deben tomarse iniciativas correctivas, *Tomkins* decidirá qué medidas tomará, incluyendo —cuando sea apropiado— procedimientos jurídicos para solucionar el problema y evitar la probabilidad de que vuelva a ocurrir. Podrán tomarse medidas disciplinarias en el caso de, entre otras cosas:

- Autorizar o participar en actividades que infrinjan el presente código de conducta y ética
- Dejar de denunciar una infracción del presente código de conducta y ética
- Dejar de realizar la supervisión y vigilancia adecuadas para detectar y denunciar infracciones cometidas por trabajadores subordinados
- Negarse a cooperar en la investigación de una infracción del presente código de conducta y ética
- Tomar represalias contra una persona por haber denunciado una infracción del presente código de conducta y ética” (*Tomkins Ltd.*: 8)

Lozano-Aguilar (2004) considera que el código ético no es el lugar idóneo para detallar las sanciones ya que transmite la idea de control y desconfianza en los miembros de la organización, y, por otra parte, evita la adhesión voluntaria y el promover la obediencia a las normas. Añade que se puede transmitir la firmeza y el compromiso con el código mediante una alusión general a las sanciones y mediante otros mecanismos de control como los procesos de auditoría interna, los procesos de formación, etc.

A tenor de lo anterior, se va plantear como subhipótesis núm. 4 de nuestro trabajo empírico, el considerar que las entidades que han establecido medidas disciplinarias previstas para los casos de incumplimiento del código ético, presentan un comportamiento ético mejor que aquellas que disponen de código ético pero no han previsto tales medidas disciplinarias.

11.6.- Revisión de estudios empíricos acerca de la eficacia de los códigos éticos en la literatura

Los estudios empíricos acerca de códigos éticos suelen utilizar métodos cuantitativos, siendo los métodos cualitativos menos habituales (Helin y Sandström, 2007). Existen estudios que parten de un mínimo muestral de 4 unidades de estudio (Schwartz, 2001) a otros que excepcionalmente llegan a las 3.000 (Nwachukwu y Vitell, 1997) aunque con mayor habitualidad la cifra suele ubicarse en un rango entre 100 y 500 unidades. Las unidades de estudio suelen ser compañías, habitualmente de gran tamaño, a las que se ha requerido la respuesta de la alta dirección si bien en otras ocasiones la misma ha venido dada por mandos intermedios, empleados o bien responsables de ética de una misma compañía/s (Schwartz, 2001) e incluso estudiantes de *management* (Boo y Koh, 2001).

Tal como ya mencionamos en el anterior apartado 6 del capítulo 1 referente a las variables que influyen en el comportamiento ético, los tres estudios de revisión de la literatura analizados Ford y Richardson (1994), Loe *et al.* (2000) y O'Fallon y Butterfield (2005), llegan a la conclusión de que de los estudios analizados, de una forma mayoritaria, la adopción de un código ético por parte de la empresa muestra una correlación positiva con el comportamiento ético.

Helin y Sandström (2007) ofrecen un trabajo más reciente de revisión de estudios empíricos de la literatura acerca de los códigos éticos como posible instrumento de potenciación de la ética en la empresa (ver figura 23). Los autores establecen una clasificación de aquellos en función de su objeto de análisis, diferenciando tres grandes bloques de estudios empíricos, a tenor de si están basados en el contenido del código ético, en los resultados de la implementación de aquel o bien en su potencial transformacional¹⁴⁷ (2007: 256-260):

a) Estudios basados en el contenido de los códigos:

Los estudios basados en el contenido, a su vez se pueden clasificar en diversos subgrupos, en función del criterio de focalización de aquellos:

- Estudios con foco en rasgos específicos (por países o no): Bondy *et al.* (2004), Brytting (1997), Carrasco y Singh (2003), Farrell y Cobbin (1996a, 1996b), Kaptein (2004), Lefebvre y Singh (1996), Singh, Carasco, Svensson, Wood y Callaghan (2005), Snell *et al.* (1999), Snell y Herndon (2000), Wood (2000).
- Estudios con foco en sectores económicos específicos: Emmelhainz y Adams (1999), van Tulder y Kolk (2001).
- Estudios con foco en tipos específicos de organización: Gaumnitz y Lere (2002), Preble y Hoffman (1999).
- Otros estudios: Blodgett y Carlson (1997), Gordon y Miyake (2001), Logsdon y Wood (2005).

b) Estudios basados en los resultados de los códigos:

La mayoría de estos estudios siguen una metodología cuantitativa y se focalizan en el análisis de las conexiones entre comportamiento organizacional y efectividad de los códigos éticos. Las conclusiones de los estudios abarcan un muy amplio rango, desde algunos que reconocen la relación entre las variables citadas a otros que la niegan. Helin y Sandström (2007) llegan a la conclusión de que aún existe incertidumbre en saber si los códigos éticos pueden llevar hacia un comportamiento más ético en la organización: Adams, Tashchian y Shore (2001), Boo y Koh (2001), Farrell, Cobbin y Farrell (2002), Harrington (1996), Kaptein y Wempe (1998), Kitson (1996), Kolk y van Tulder (2002), McKendall, DeMarr y Jones-Rikkens (2002), Nwachukwu y Vitell (1997), Peterson (2002), Pierce y Henry (1996), Schwartz (2001; 2004), Snell *et al.*(1999), Snell y

¹⁴⁷ Sin embargo, hay que precisar, que algunos de los estudios pueden pertenecer a más de una categoría.

Herndon (2000; 2004), Stevens (2004), Stohs y Brannick (1999), Valentine y Barnett (2002).

c) Estudios basados en la capacidad transformacional de los códigos:

Hacen énfasis en la implementación del código como proceso que aporta valor añadido, más que en el resultado obtenido en sí mismo. La conclusión de Helin y Sandström (2007) es que todavía existen carencias en saber cómo funcionan los códigos éticos, cómo son comunicados y cómo aquellos pueden funcionar como elemento transformador dentro de la organización. También existen carencias en saber si los códigos son efectivos influenciando el clima ético en las organizaciones: Kaptein y Wempe (1998), Montoya y Richard (1994), Schwartz (2004), Snell *et al.* (1999), Snell y Herndon (2000; 2004), Somers (2001), Wood y Callaghan (2003).

Figura 23. Revisión de estudios empíricos sobre la eficacia de los códigos éticos

Objeto de análisis del estudio	Foco del estudio / Estudios
Contenido	<u>Foco en rasgos específicos:</u> Bondy <i>et al.</i> (2004), Brytting (1997), Carrasco y Singh (2003), Farrell y Cobbin (1996a, 1996b), Kaptein (2004), Lefebvre y Singh (1996), Singh <i>et al.</i> (2005), Snell <i>et al.</i> (1999), Snell y Herndon (2000), Wood (2000)
	<u>Foco en sectores económicos específicos:</u> Emmelhainz y Adams (1999), van Tulder y Kolk (2001)
	<u>Foco en tipos específicos de organización:</u> Gaumnitz y Lere (2002), Preble y Hoffman (1999)
	<u>Otros estudios:</u> Blodgett y Carlson (1997), Gordon y Miyake (2001), Logsdon y Wood (2005)
Resultado	Adams <i>et al.</i> (2001), Boo y Koh (2001), Farrell <i>et al.</i> (2002), Harrington (1996), Kaptein y Wempe (1998), Kitson (1996), Kolk y van Tulder (2002), McKendall <i>et al.</i> (2002), Nwachukwu y Vitell (1997), Peterson (2002), Pierce y Henry (1996), Schwartz (2001, 2004), Snell <i>et al.</i> (1999), Snell y Herndon (2000, 2004), Stevens (2004), Stohs y Brannick (1999), Valentine y Barnett (2002)

Capacidad transformadora	Kaptein y Wempe (1998), Montoya y Richard (1994), Schwartz (2004), Snell <i>et al.</i> (1999), Snell y Herndon (2000, 2004), Somers (2001), Wood y Callaghan (2003)
--------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Helin y Sandström (2007: 256-260)

Otra clasificación alternativa de los estudios empíricos que tratan sobre la eficacia de los códigos es la propuesta por Kaptein y Schwartz (2008) en función de los resultados a los que llegan, pudiéndolos agrupar en tres bloques diferentes: primeramente encontramos aquellos estudios que llegan a la conclusión de que los códigos éticos sí resultan un instrumento eficaz para la potenciación y mejora del comportamiento ético en la organización; un segundo bloque de estudios llega a la conclusión de que los códigos no tienen impacto real en el mejoramiento del comportamiento o tienen un impacto muy débil y finalmente un tercer bloque llegaría a la conclusión de que los códigos éticos pueden representar un impacto incluso negativo a los efectos citados (ver figura 24). Según los autores “al menos se encuentran en la literatura existente 79 estudios empíricos que examinan la efectividad de los códigos éticos. Los resultados están mezclados: un 35 % los encuentran efectivos, el 16 % encuentran que la relación es débil, el 33 % encuentran que no existe relación y el 14 % presentan resultados mezclados. Sólo un estudio muestra que los códigos pueden incluso ser contraproducentes” (Kaptein y Schwartz, 2008: 113).

Figura 24. Estudios empíricos sobre la eficacia de los códigos éticos en la mejora del comportamiento ético en la organización

Eficacia (resultado)	Estudios
Significativa (Relación positiva significativa)	Adams <i>et al.</i> (2001), Barnet <i>et al.</i> (1993), Beneish y Chatov (1993), Bowman (1981), Cassell <i>et al.</i> (1997), Chonko <i>et al.</i> (2003), Embse <i>et al.</i> (2004), Ferrell y Skinner (1988), Finegan y Theriault (1997), Hegarty y Sims (1979), Kaptein y Wempe (1998), McCabe <i>et al.</i> (1996), Nakano (1997), Nakano (1999), Peterson (2002), Pierce y Henry (1996, 2000), Rich <i>et al.</i> (1990), Sajhau (1998), Sims y Keon (1999), Singhapakdi y Vitell (1990), Stevens (1999), Touche Ross (1988), Treviño <i>et al.</i> (1998), Valentine y Barnett (2004), Valentine y

	Fleischman (2002), Weaver y Ferrell (1977), Weaver <i>et al.</i> (1999a)
Débil (Relación positiva débil)	Badaracco y Webb (1995), Beets y Killough (1990), Bruce (1994), Dubinsky <i>et al.</i> (1992) Mathews (1987), Murphy <i>et al.</i> (1992), Peppas (2003), Schwartz (2001), Stevens <i>et al.</i> (2005), Stohs y Brannick (1999), Valentine y Barnett (2002), Weaver (1995), Weeks y Nantel (1992)
Ineficacia (Relación no significativa)	Akaah y Riordan (1989), Allen y Davis (1993), Ashkanasy <i>et al.</i> (2000), Brief <i>et al.</i> (1996), Cabral-Cardoso (2004), Callan (1992), Chonko y Hunt (1985), Clark [sic] ¹⁴⁸ y Leonard (1998), Cowton y Thompson (2000), Diller (1999), Farrell <i>et al.</i> (2002), Ford <i>et al.</i> (1982), Harker y Harker (2000), Healy e Iles (2002), Hume <i>et al.</i> (1999), Hunt <i>et al.</i> (1984), Kohut y Corriher (1994), Marnburg (2000), Mathews (1987), McKendall <i>et al.</i> (2002), Montoya y Richard (1994), Ryan (1994), Sims y Brinkmann (2003), Snell y Herndon (2000), Stevens (2004), Treviño <i>et al.</i> (1999)
Contraproducente (Relación negativa)	<i>Ethics Resource Center</i> (1994)
Resultados diversos	Adam y Rachman-Moore (2004), Brenner y Molander (1977), Higgs-Kleyn y Kapelianis (1999), Kitson (1996), Mitchell <i>et al.</i> (1996), Laczniaik y Inderrieden (1987), Mathews (1987), Peppas (2003), Rodríguez-Garavito (2005), Singh (2006), Somers (2001)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Kaptein y Schwartz (2008: 114)

Para Kaptein y Schwartz (2008) los resultados contradictorios de la gran cantidad de estudios empíricos realizados pueden tener su causa en que presentan una gran heterogeneidad respecto al uso de la metodología de investigación, mediante “una gran variedad de definiciones de términos clave, métodos y muestras” (p.112). De este modo, por ejemplo, “los estudios entre estudiantes arrojan resultados más negativos que los realizados entre directivos y empleados” (p.117). Por otra parte, “el empleo de

¹⁴⁸ Realmente el estudio es de Cleek y Leonard, tal como nos ha sido confirmado por su autora Margaret A.Cleek (Cleek, com. pers.).

cuestionarios muestran resultados más positivos que otro tipo de investigación” (p.117). En Kaptein (2011) se observa una reafirmación del autor de que a pesar de que un código ético corporativo es visto generalmente como un importante instrumento para modificar el comportamiento no ético en la organización se dispone de “poco conocimiento empírico sobre los factores que determinan el impacto de un código en el comportamiento no ético” (p.233).

La disparidad de conclusiones respecto a la eficacia de los códigos éticos, se puede observar incluso dentro de la misma obra de algunos autores, como es el caso de Schwartz o de Stevens. Schwartz (2000) manifiesta primeramente, desde un enfoque conceptual, que al no tener evidencia de consenso existente en los resultados de los diversos estudios, se debe cuestionar la validez de los códigos éticos. Por otra parte, afirma que:

“Las organizaciones no deberían prescribir moralidad a sus empleados ni a la sociedad [sino que como mucho] pueden aspirar a crear un entorno de trabajo confortable en el cual los empleados puedan escoger lo que crean que es la forma correcta de proceder. Esto implica una tarea más ardua que crear un código ético pero es lo que se requiere para contar con organizaciones éticas” (Schwartz, 2000: 182).

Sin embargo, en futuros estudios el autor parece variar su posición. Con posterioridad, Schwartz (2001) realiza un estudio comparativo de 19 estudios empíricos previos y observa que existe una similitud entre aquellos que consideran a los códigos éticos como eficaces (8 de 19) de aquellos que no (9 de 19)¹⁴⁹. Schwartz alega que las razones por las que los códigos no influyen en la conducta de las personas son: el propio interés, el descontento, el entorno, el interés de la compañía y la ignorancia; y las razones que sí influyen son: los valores personales, el temor a la disciplina y el sentimiento de lealtad hacia la compañía (Schwartz, 1998a; 2001). Sin embargo, siguiendo una infrecuente metodología cualitativa¹⁵⁰ —realizo 57 entrevistas a empleados, directivos, y responsables de ética de las cuatro compañías mayores de Canadá—, llega a la

¹⁴⁹ Dos de los estudios revisados encuentran una relación, aunque débil (Schwartz, 2001).

¹⁵⁰ De los 19 estudios analizados por Schwartz, “sólo en dos de ellos se usó una metodología [cualitativa] basada en la entrevista” (Schwartz, 2001: 252). Otros autores como (Helin y Sandström, 2007 y Lozano-Aguilar (2004) también manifiestan que en los estudios empíricos sobre códigos éticos, la metodología basada en un cuestionario es mucho más común que la metodología de tipo cualitativo.

conclusión de que “los códigos éticos constituyen un factor potencial de influenciar el comportamiento ético en la organización” (Schwartz, 2001: 247)¹⁵¹. En Schwartz (2002) el código ético “se considera necesario, aunque insuficiente por sí mismo, sino un primer paso en conseguir una compañía que presente un comportamiento ético” (2002: 40) planteamiento al que también llega en Schwartz (2004).

En el caso de Stevens, también se observa una evolución en su postura. En Stevens (1994) manifiesta que respecto a la efectividad de los códigos éticos “no existe suficiente soporte a tal argumentación” (p.68) mientras que en Stevens (2008) manifiesta que pese a que “el debate de la efectividad de los códigos continúa a la fecha de hoy” (p.601), “existen suficientes nuevas evidencias que muestran que los códigos pueden regular eficazmente el comportamiento ético” en la organización (p.602). Para el autor el foco de estudio no debe ser ya su efectividad sino “en crear e implementar códigos éticos que incidan en los valores de la organización y establecer conexiones con canales fuertes de comunicación” (p.607). De igual forma, en Stevens (2009: 19) se aprecia que los estudios empíricos demuestran que cuando los códigos “encajan de un forma adecuada en la cultura organizativa y son comunicados de forma efectiva, los mismos pueden guiar y potenciar el comportamiento ético”.

Según el estudio de *KPMG y RSM Erasmus University* (2008) sobre las organizaciones que se encuentran en el índice *Fortune Global 200* las razones más importantes por las que se implementa un código ético en una organización son (tabla 10):

- Cumplir con la legalidad
- Crear una cultura corporativa compartida
- Proteger/mejorar la reputación de la compañía.

¹⁵¹ El trabajo de Schwartz (2001) está basado en su tesis doctoral, publicada tres años antes (Schwartz,

Tabla 10. Motivos para adoptar un código ético

		Not important	Somewhat important	Important	Very important
1.	To comply with legal requirements	0%	3%	12%	85%
2.	To create a shared company culture	0%	3%	17%	81%
3.	To protect/improve company reputation	0%	0%	22%	78%
4.	To improve staff behavior	2%	10%	22%	66%
5.	To be a socially responsible company	0%	7%	39%	54%
6.	To meet stakeholder expectations	0%	0%	55%	45%
7.	To decrease liability in case of misconduct	2%	24%	37%	37%
8.	To improve the company's competitive position	5%	21%	41%	33%
9.	To prevent additional external regulation	14%	28%	28%	30%

Fuente: KPMG y RSM Erasmus University (2008: 8)

Para KPMG y RSM Erasmus University (2008) respecto a las medidas de implementación del código ético de una organización, las 200 compañías estudiadas se muestran posicionadas en alguna de las cuatro fases siguientes (sus contenidos son acumulativos, respecto a la anterior fase; ver figura 25):

Fase 1. En ella se encuentran más de un 80 % de las compañías, las cuales muestran, entre otros, los siguientes instrumentos más habitualmente asociados a la implementación de un código ético:

- Distribución del código a más del 95 % de la plantilla
- Programas específicos de auditoría y seguimiento
- Políticas de investigación
- Hotline* de consulta de asuntos éticos
- Procedimiento de denuncia de infracciones del código
- Programa de *e-learning* para comunicar el código

Fase 2. En ella se encuentran del 60 % al 80 % de las compañías, las cuales presentan:

- Formación sobre el código, superior al 75 % de los directivos
- Programa de introducción
- Seguimiento de proveedores
- Informes de auditoría internos acerca del cumplimiento

- Informes de violaciones del código al Consejo de Administración (al menos trimestralmente)

Fase 3. En ella se encuentran del 50 % al 60 % de las compañías, las cuales presentan:

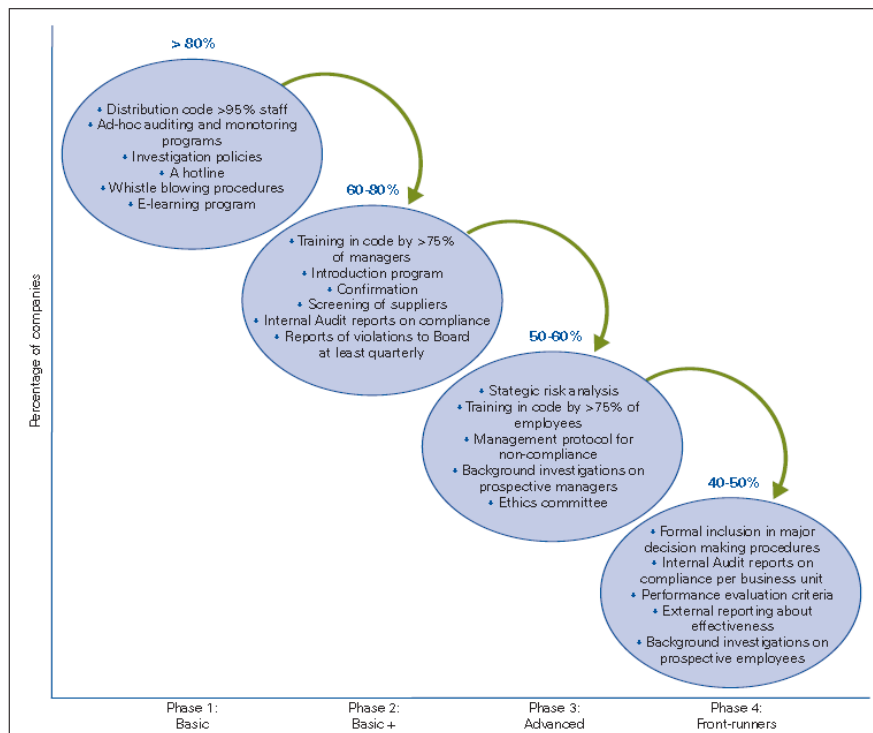
- Formación sobre el código, superior al 75 % de los empleados
- Protocolo de dirección para casos de incumplimiento
- Investigación sobre antecedentes en candidatos a *managers*
- Comité de ética

Fase 4. Las compañías situadas en esta fase suelen ser líderes en sus sectores.

En esta fase se hallan del 40 % al 50 % de las compañías, las cuales presentan:

- Integración del código en los procesos de toma de decisiones estratégicas
- Informes de auditoría interna sobre cumplimiento del código, por unidad de negocio
- Criterios de evaluación del desempeño
- Informes externos acerca de la efectividad del código
- Investigación sobre antecedentes en candidatos a empleados

Figura 25. Incidencia de las medidas de implementación de un código ético



Fuente: KPMG y RSM Erasmus University (2008: 20)

11.6.1.- Especial referencia a los estudios empíricos en el ámbito español

En el ámbito español, poco prolífico en este punto (Rodríguez-Domínguez, García-Sánchez y Gallego-Álvarez, 2009b; Ayuso y Garolera, 2011), encontramos como especialmente relevantes los estudios empíricos de Melé, Garriga y Guillén (2000), Fontrodona y Santos (2004), Valor y Cuesta (2007), Rodríguez-Domínguez *et al.* (2009b) y Ayuso y Garolera (2011).

1) **Melé, Garriga y Guillén (2000)** realizaron un estudio de las políticas de ética empresarial en 500 empresas españolas de mayor tamaño¹⁵². La muestra final estuvo compuesta por 106 empresas, que fueron las que respondieron al cuestionario (2000: 2). El estudio está basado en la percepción de quienes han respondido a un cuestionario, principalmente el máximo responsable de la organización (28,3 % dirección general) o bien directivos intermedios (20,8 % director de recursos humanos y 13,2 % director de comunicación o relaciones públicas) (ver tabla 11).

Tabla 11. Cargo de la persona que respondió el cuestionario

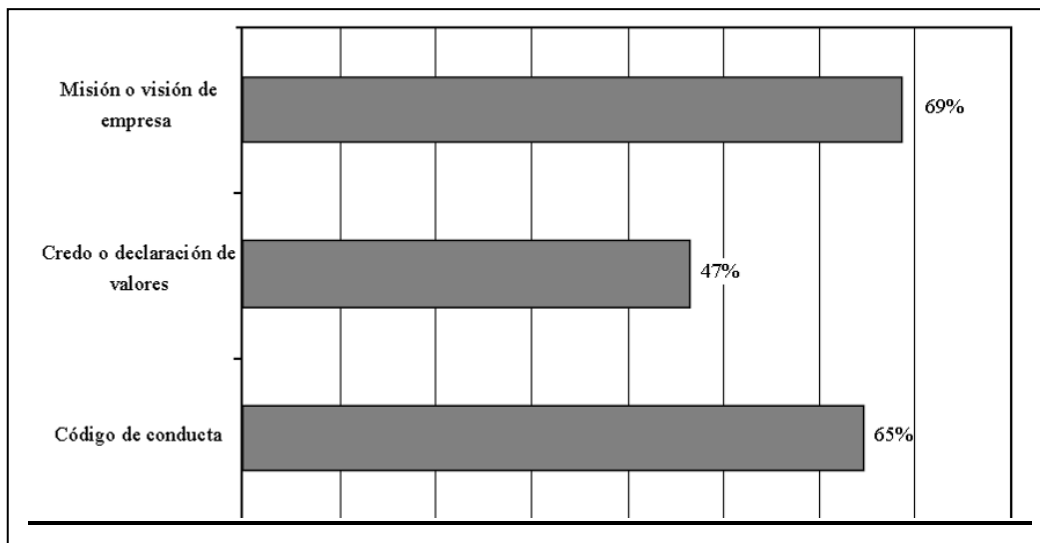
Cargo	Número de empresas	Porcentaje
Director general	30	28,3
Director recursos humanos	22	20,8
Director comunicación - RR.PP.	14	13,2
Secretario del Consejo	7	6,6
Consejero delegado	5	4,7
Presidente	4	3,8
Director económico-financiero	4	3,8
Director desarrollo corporativo	3	2,8
Director departamento jurídico	3	2,8
Director comercial-marketing	3	2,8
Subdirector general	2	1,9
Director estrategia	1	0,9
Director auditoría interna	1	0,9
Jefe estudios y proyectos	1	0,9
Responsable de análisis	1	0,9
No contestan	5	4,7
Total	106	100,0

Fuente: Melé *et al.* (2000: 4)

Algunas conclusiones generales del estudio son las siguientes (2000: 16) (figura 26):

- Se observó una implementación creciente de documentos formales en los últimos años en las mayores empresas; un 71 % posee algún tipo de documento formal sobre ética: declaraciones de visión o misión, declaración de valores o credos corporativos y códigos éticos o de conducta. Un 65 % del total dispone de código ético, del que las empresas de nacionalidad española la cifra disminuye hasta el 43 %.
- Existen diferencias cuantitativas en la adopción de documentos formales según los sectores; en los de banca, gran consumo, servicios, telecomunicaciones e informática se observa una mayor introducción.

Figura 26. Tipos de documentos formales



Fuente: Melé *et al.* (2000: 8)

- Las empresas que no poseían documentos formales propios —las cuales constituían el 29 % de la muestra— en un 40,6 % tratan de reforzar el comportamiento ético siguiendo códigos del sector o bien mediante la ejemplaridad de la alta dirección (31,3 %).

¹⁵² Respecto del número de empleados.

Únicamente un 6,3 % de las empresas que no disponían de documentos formales alegaron que no los consideran eficaces.

○ Como motivo principal para disponer de un código ético se encontró el difundir la filosofía corporativa (tabla 12), el cual coincidió con la percepción del impacto mayor (tabla 13). También se alegaron como motivos adicionales el presentar un compromiso público de la empresa, promover el desarrollo humano, recordar a los empleados sus obligaciones y promover la confianza¹⁵³. Otras percepciones del impacto de la implementación de códigos éticos en la organización fueron: fomentar la cultura corporativa, la configuración de políticas de la empresa, el desarrollo de la excelencia humana, la mejora de la imagen corporativa y el evitar conductas no éticas que perjudiquen a la empresa.

Tabla 12. Motivos para tener un documento formal de ética.

Razones argumentadas	Muy en desacuerdo							Muy de acuerdo	No contesta	Media
	1	2	3	4	5	6	7			
Difundir filosofía corporativa	0	0	1	1	7	17	47	2	6,5	
Presentar un compromiso público	2	2	1	9	12	14	26	10	5,6	
Promover desarrollo humano	0	4	5	8	19	16	20	2	5,4	
Recordar a los empleados sus obligaciones	3	3	5	8	17	17	18	3	5,2	
Promover la confianza	1	1	5	22	7	16	15	3	5,0	
Evitar actos que perjudiquen a la empresa	5	3	10	6	17	11	13	10	4,7	
Proporcionar una ventaja competitiva	3	10	5	15	13	15	9	5	4,5	
Proteger la firma de acciones legales	0	9	13	19	5	3	7	10	3,5	

Fuente: Melé *et al.* (2000: 10). (*) Escala de Likert entre 1 y 7.

¹⁵³ Se mostraron como motivaciones adicionales, en menor importancia cuantitativa, el evitar actos que perjudiquen a la empresa, proporcionar una ventaja competitiva o bien proteger a la organización de acciones legales.

Tabla 13. Percepción del impacto de los documentos formales de ética

Aspectos	Ningún impacto					Un gran impacto		No contesta	Media
	1	2	3	4	5	6	7		
Fomentar la cultura corporativa	1	1	2	4	16	22	24	4	5,8
Configuración de políticas de la empresa	0	0	5	8	24	17	14	6	5,4
Desarrollo excelencia humana	1	1	5	19	8	20	15	5	5,2
Mejora imagen corporativa	0	0	6	15	20	21	10	2	5,2
Evitar conductas no éticas	0	3	5	20	12	19	12	3	5,1
Gestión día a día	1	4	15	15	16	14	6	3	4,5

Fuente: Melé *et al.* (2000: 14)

○ En España, las empresas que poseen documentos formales de ética suelen disponer, además, de medios alternativos para potenciar la ética en la empresa, como son los programas de formación ética, procedimientos formalizados, auditorías periódicas y oficinas especiales. Estos medios son apenas inexistentes en las empresas que no disponen de documentos formales, en las cuales se valora la calidad ética de las personas en la selección, evaluación y promoción del personal, incluso de una forma mayor que en las empresas con documentos formales.

○ La elaboración de los documentos formales de ética, se fundamentó en virtudes humanas como la justicia, la veracidad, etc., valores generalmente aceptados por la sociedad, en principios éticos universales como la “regla de oro” y en menor medida, el utilitarismo (tabla 14).

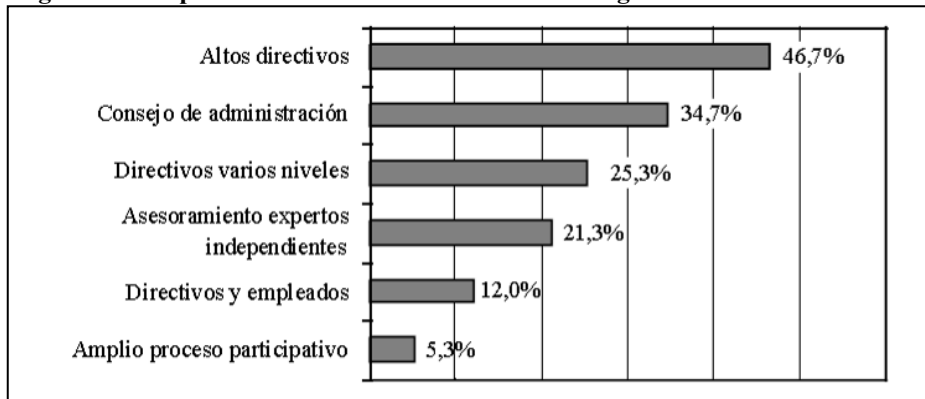
Tabla 14. Principios inspiradores de los documentos formales de ética

Principios generales	Media
Virtudes humanas (justicia, veracidad, lealtad, etc.)	4,11
Valores generalmente aceptados por la sociedad	4,10
Principios éticos universales (como la “regla de oro”)	4,07
Utilitarismo (la máxima satisfacción posible para la mayoría)	3,56
Requerimientos legales vigentes	2,97
Derechos humanos (textos internacionales)	2,91

Fuente: Melé *et al.* (2000: 11). (*) Escala de Likert entre 1 y 5.

- La elaboración de los códigos fue llevada a cabo mayoritariamente por la alta dirección (en un 46,7 %) mientras que sólo en un 5,3 % de los documentos fueron llevados a cabo mediante un amplio proceso participativo (figura 27).

Figura 27. Responsables de la elaboración de los códigos éticos

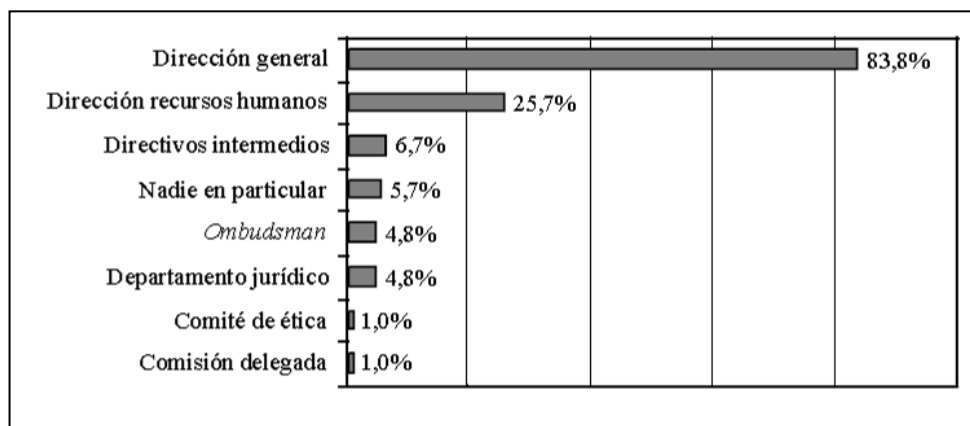


Fuente: Melé *et al.* (2000: 11)

- La mayoría de las empresas encuestadas difundía los documentos formales de ética por escrito o a lo sumo realiza una presentación oral. Una parte significativa utilizaba el documento para hacer sesiones de formación, lo revisaba periódicamente o llevaban a cabo otras prácticas similares. El 64 % de las empresas con algún documento formal lo comunican sólo dentro de la empresa y el restante 36 % dentro y fuera de la compañía. Por otra parte, las empresas de la muestra con matriz u oficinas centrales en países como Sudáfrica, Alemania, Suiza, Estados Unidos, Francia u Holanda, presentaron una mayor comunicación externa (respectivamente 100 %, 66,7 %, 66,7 %, 57,9%, 50 % y 50 %) que las empresas de nacionalidad española, con un 38,9 %.

- Respecto al principal responsable de los asuntos éticos en la organización, principalmente se trata de la dirección general (en un 84 %), seguida con mucha menor proporción por los directores de recursos humanos (cerca del 26 %) (figura 28).

Figura 28. Cargo responsable de las cuestiones éticas



Fuente: Melé *et al.* (2000: 15)

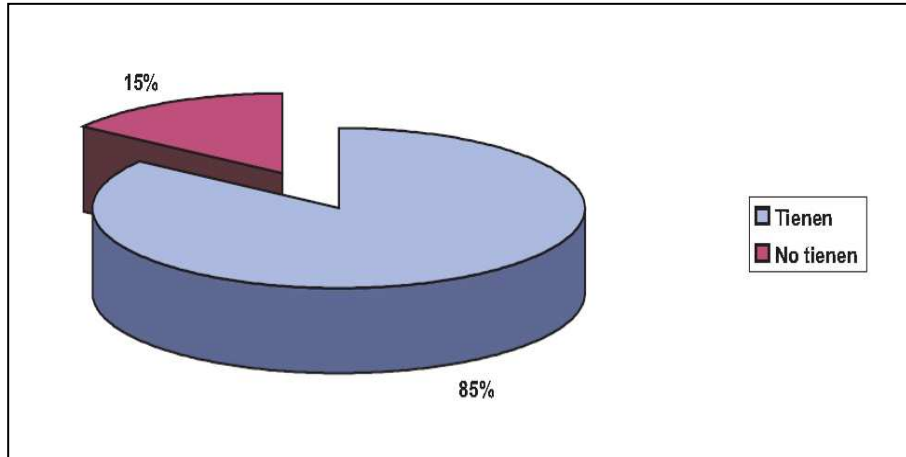
En Melé *et al.* (2003; 2006) los autores efectúan un estudio comparativo del estado de las políticas de ética corporativa, con un énfasis especial en las declaraciones de ética corporativa, entre las mayores empresas de España y dos países de gran importancia en el ámbito de Sudamérica: Argentina y Brasil. Los datos que hacen referencia al caso español son esencialmente retomados del estudio anterior de Melé *et al.* (2000).

2) **Fontrodona y Santos** (2004) realizaron un estudio sobre el clima ético de la empresa española, analizando el grado de implantación de prácticas éticas. Su investigación se basó en una muestra de 61 grandes empresas —respecto de su facturación y número de empleados. El cuestionario fue dirigido a los responsables máximos de la organización —presidentes de los consejos de administración, en la mayoría de los casos. Algunas conclusiones del estudio son:

- El 85 % de las organizaciones tienen implantada algún tipo de práctica ética (figura 29).
- Entre las organizaciones que manifiestan disponer de prácticas éticas, prácticamente la totalidad (98 %) dispone de documentos formales: un 88% de ellas tienen códigos de conducta; el 71 %, declaraciones de valores o credos corporativos y el 53 %, códigos de buen gobierno. El resto de prácticas éticas que se mencionan son: la existencia de responsables o departamentos de ética o de responsabilidad corporativa (29 %); los

canales formales para resolución de conflictos o dudas éticas (*hot-lines*, etc.) (23 %), y la realización de programas de formación enfocados hacia la ética empresarial (19 %).

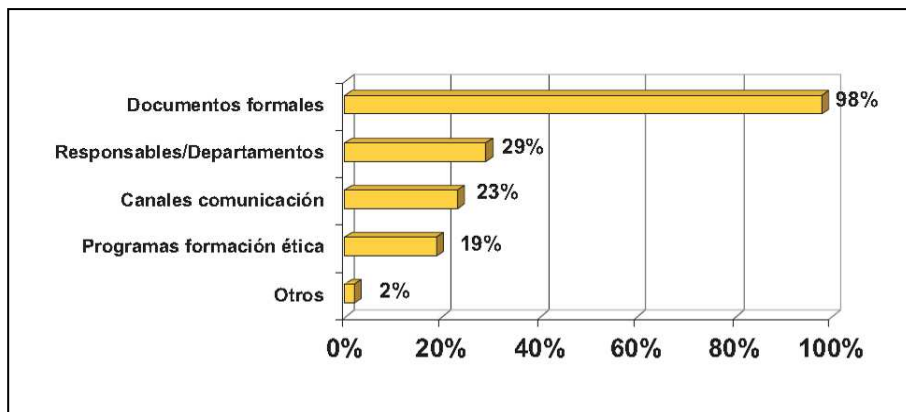
Figura 29. Incidencia de las prácticas éticas implantadas en la empresa española



Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 10)

Para Fontrodona y Santos (2004: 10), el porcentaje de empresas españolas que disponía de código de conducta, según su estudio de clima ético, fue del 75 % de la muestra¹⁵⁴. Cabe resaltar que a diferencia de Melé *et al.* (2000) los autores consideran como documento formal de ética los códigos de buen gobierno, y excluyen como tal a la

Figura 30. Prácticas éticas en la empresa española

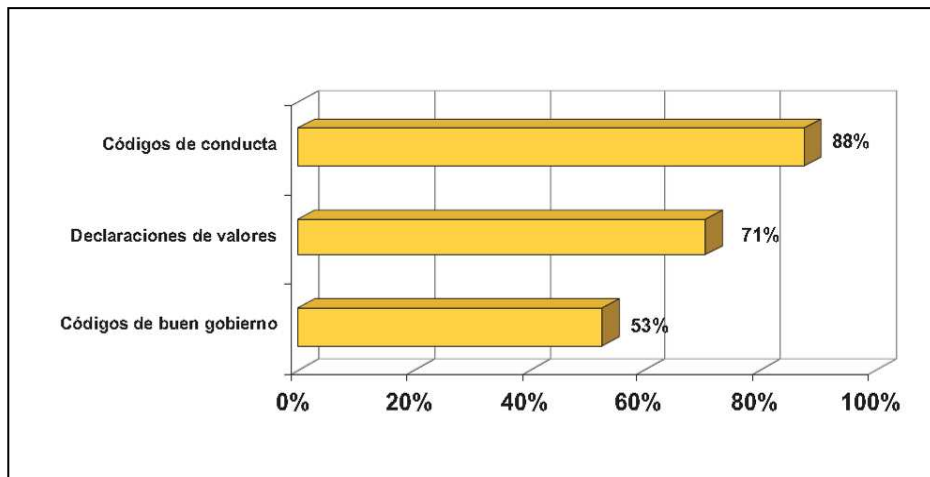


Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 10)

¹⁵⁴ Dato obtenido mediante reelaboración propia de los datos de Fontrodona y Santos (2004). Para los autores el 85 % de las empresas que participaron en su estudio tenían implantada algún tipo de práctica ética; y de ellas un 88 % manifestaba haber adoptado un código ético.

declaración de misión y visión (figuras 30 y 31).

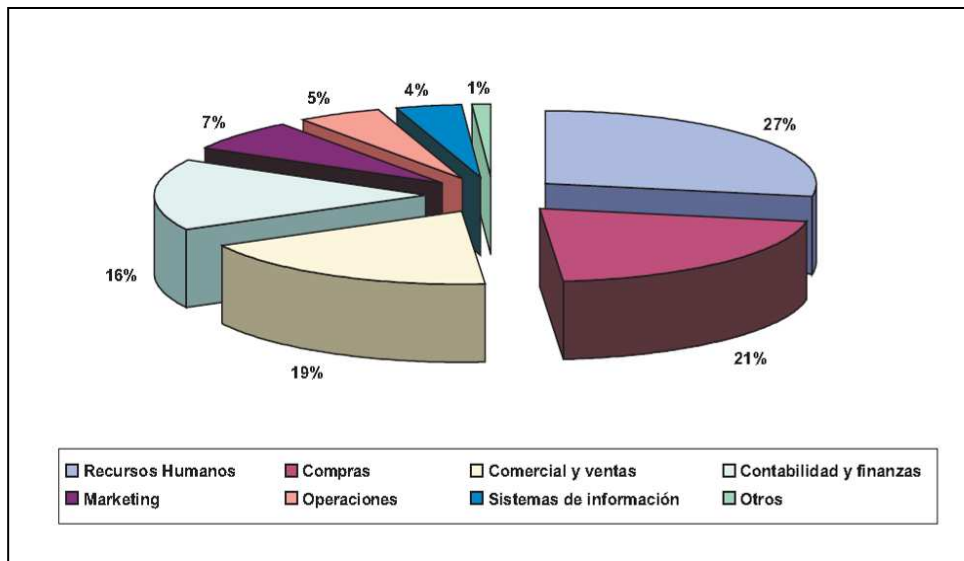
Figura 31. Tipos de documentos formales



Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 10)

o Las áreas funcionales donde se plantean problemas éticos con mayor habitualidad son: recursos humanos (27 %), compras (21 %) y comercial y ventas (19 %). La naturaleza propia de cada uno de esos departamentos los hace más susceptibles a la aparición y detección de problemas éticos. En el caso de recursos humanos, al estar su función estrechamente vinculada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos. Y en el caso de los otros dos departamentos, porque es donde con más frecuencia pueden darse casos de corrupción (sobornos, extorsiones, comisiones, regalos, pagos de facilitación, etc.) (figura 32).

Figura 32. Áreas departamentales que suscitan problemas éticos con mayor frecuencia



Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 11)

o Con respecto al grado de comunicación a los diferentes niveles de la organización, se manifiesta que se introducen prácticas éticas pero que sin embargo no se hacen llegar a toda la organización. Tal es el caso de las declaraciones de valores o los códigos de conducta, los cuales llegan a un 81 % y 80 % respectivamente de los empleados; existe un 20 % de empresas que dicen no dar a conocer a sus empleados estos documentos (tabla 15).

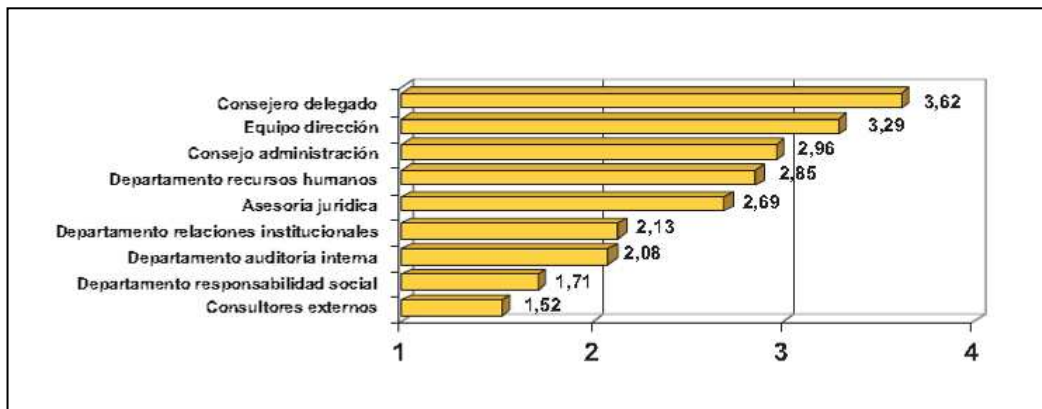
Tabla 15. Grado de comunicación a diferentes niveles de los distintos documentos de ética

	Consejo administración	Equipo dirección	Mandos intermedios	Empleados
Declaraciones de valores	97%	100%	83%	81%
Códigos de conducta	89%	98%	91%	80%
Códigos de buen gobierno	100%	89%	56%	48%

Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 11)

o El mayor grado de implicación en la definición y el diseño de las prácticas éticas los presentan los consejeros delegados y el equipo de dirección, a los cuales siguen el consejo de administración, el departamento de recursos humanos y la asesoría jurídica (figura 33).

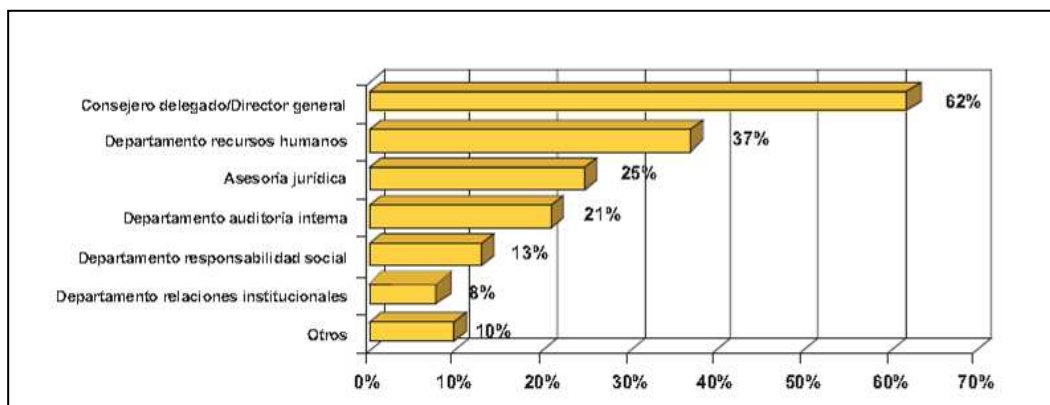
Figura 33. Implicación en la implementación de las prácticas éticas en la organización



Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 12). *Escala de Likert de 1 a 4.

o Respecto a los responsables del seguimiento de las prácticas éticas, en un 62 % de los casos, el mismo dependía de la alta dirección, en la figura del consejero delegado o del director general, seguido del departamento de recursos humanos y la asesoría jurídica. La figura de departamentos o cargos específicamente relacionados con la ética, propia de países del ámbito anglosajón, no es habitual en España (figura 34).

Figura 34. Responsabilidad del seguimiento de las prácticas éticas

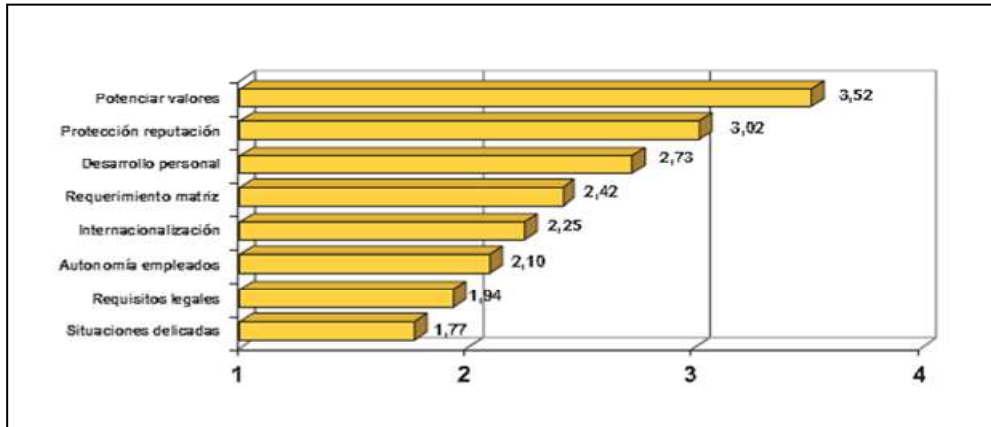


Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 12)

o Respecto a los motivos para la implantación de prácticas éticas el que se considera más importante es en primer lugar la voluntad de potenciar unos valores determinados, seguido de la protección de la reputación, la preocupación y la importancia que se da al

desarrollo personal de los componentes de la organización y el requerimiento de las empresas matrices (figura 35).

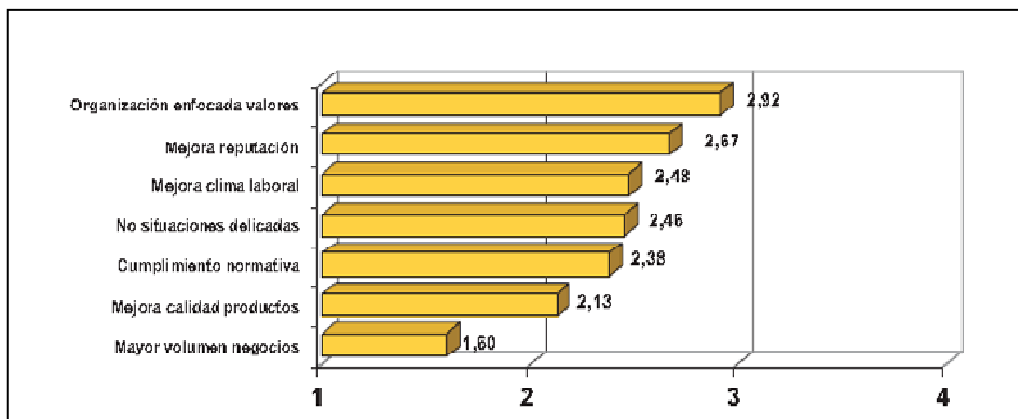
Figura 35. Motivos para implantar prácticas éticas en la organización



Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 13). *Escala de Likert de 1 a 4.

o La percepción de impacto de la implantación de las políticas de ética está en consonancia con los motivos que las originaron. Los efectos más importantes son el haber conseguido enfocar la organización hacia los valores y mejorar la reputación corporativa, la mejora del clima laboral y la disminución de situaciones delicadas o de conflictos de interés (figura 36).

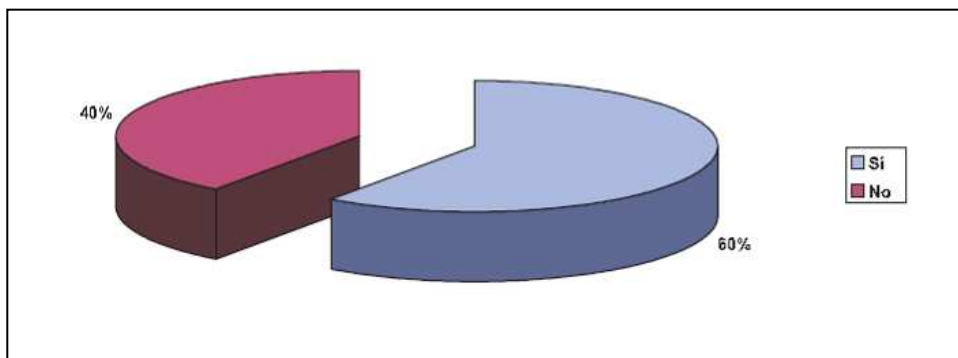
Figura 36. Percepción del impacto de las prácticas éticas en la organización



Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 13)

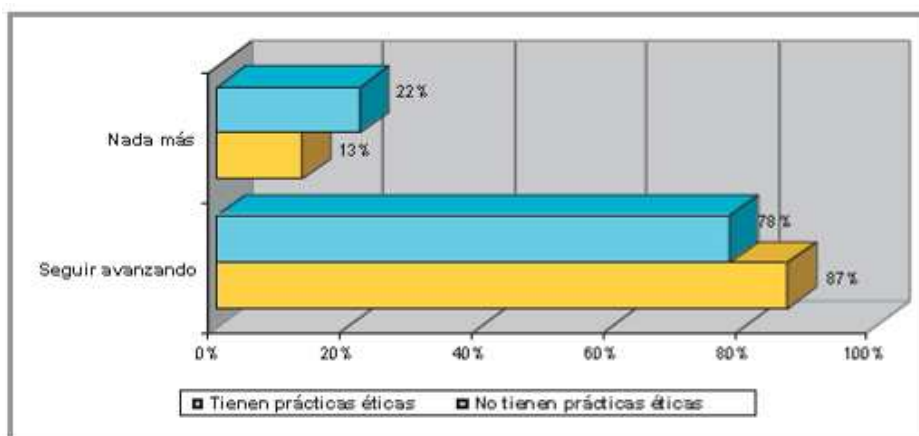
○ Respecto al alcance del compromiso ético esperado un 40 % de las empresas que tienen alguna práctica implantada consideran que todavía no han conseguido el compromiso ético que querían alcanzar (figura 37). Por otra parte, las expectativas de avanzar en la implementación de prácticas éticas difieren entre las organizaciones que han implementado prácticas éticas de las que no lo han hecho. En las primeras el 87 % creen que pueden seguir avanzando mientras que en las segundas el porcentaje representa el 78 %. Por el contrario, las organizaciones sin expectativa de mayor avance representan el 13 % en las que disponen de prácticas éticas respecto al 22 % de aquellas que no disponen de las mismas (figura 38).

Figura 37. Consideración sobre si la organización ha alcanzado su “máximo” ético



Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 15)

Figura 38. Expectativas de avanzar en la implementación de prácticas éticas



Fuente: Fontrodona y Santos (2004: 16)

3) **Valor y Cuesta (2007)** analizaron la eficacia de la implantación de códigos éticos en las empresas españolas cotizadas en el mercado de valores, respecto de su contenido, proceso de elaboración, difusión y seguimiento. La muestra del estudio fue integrada por 46 empresas españolas cotizadas que fueron analizadas por la agencia EIRIS en el año 2006, con activos por un valor total de 2.037 millones de euros. De la muestra, 6 empresas cotizaban en bolsas estadounidenses y 45 lo hacía en alguna bolsa europea. Asimismo, de las empresas analizadas, 34 pertenecían al índice IBEX 35.

Las autoras llegan a conclusiones que consideran discrepantes con los estudios de Melé *et al.* (2000; 2003; 2006), así como también del estudio de Fontrodona y Santos (2004). A tenor del análisis del contenido de los códigos mientras que Melé *et al.* (2000: 10) llegan a la conclusión de que la principal razón por la que se adoptan los códigos es para “definir y promover la cultura corporativa”¹⁵⁵, Valor y Cuesta (2007) manifiestan que “las empresas españolas están utilizando los códigos de tercer nivel desde un enfoque más bien orientado al buen gobierno corporativo y la transparencia, y no para el fomento de otros aspectos de su responsabilidad social” (p.27). También añaden que “los códigos no están siendo utilizados ni como instrumento supletorio de control de la conducta de los empleados (enfoque basado en resultados) ni con el fin de crear una comunidad moral (enfoque basado en procesos) sino más bien impulsados por factores externos, como cumplir con la legislación” (p.25). Para Valor y Cuesta, la eficacia de un código ético “dependerá de que exista una cierta cultura corporativa orientada a valores. En el caso de que no exista esa cultura, el código suele implantarse bien para cumplir con un requisito legal (...), bien por efecto imitación (porque lo hacen los competidores)” (p.28). Por otra parte, manifiestan que el “reforzar la credibilidad y autoridad del código mediante la creación de un auténtico clima ético en la empresa es la primera condición necesaria para la eficacia del código” (p.22)¹⁵⁶.

¹⁵⁵ Melé *et al.* (2000: 10) manifiestan concretamente que “la principal razón argumentada para tener un documento formal es la de la difusión de la filosofía corporativa”. Esta percepción es compartida por Argandoña (1993: 6) al señalar que el código ético puede “contribuir a crear una cultura de empresa”.

¹⁵⁶ En el mismo sentido que Valor y Cuesta (2007) y también a diferencia de Melé *et al.* (2000), Stevens (2009: 19) manifiesta que un código no puede crear una cultura que no está presente en la organización. Stevens (2009) hace referencia al código de conducta de *Lehman Brothers* y manifiesta que aquel estaba enfocado a proteger a la organización de acciones ilegales de sus empleados pero no a avanzar en el

Asimismo, para Valor y Cuesta (2007) no existe un patrón de comportamiento claro en relación con el tamaño de la organización o la presencia en el mercado de capitales respecto a la eficacia de los códigos. Por otra parte, respecto a datos cuantitativos, “la totalidad de las empresas analizadas dispone de algún código ético” (2007: 25), si bien aclaran que 23 empresas sólo introducen un aspecto en sus códigos, respecto al control de la información que se suministra al mercado, lo cual obedece a una recomendación del órgano gestor de los Consejos de Valores que obliga a disponer dicho código. Esto denota un uso por parte de las empresas españolas de la muestra de “los códigos de tercer nivel dentro de la dimensión de gobierno corporativo y no para el fomento de otros aspectos de su responsabilidad social” (p.26). De lo manifestado se interpreta que es realmente un 47% de las empresas que dispone, en puridad, de un código ético¹⁵⁷.

4) **Rodríguez-Domínguez, García-Sánchez y Gallego-Álvarez** (2009b) analizan el contenido de los códigos éticos de 117 empresas españolas, hallando los siguientes resultados:

- La divulgación pública de los códigos, a través de sus respectivos *sitios web*, es considerada como un reflejo de la existencia de un compromiso público con sus *stakeholders* y no solo un documento o proceso de cariz interno. De la totalidad de empresas analizadas, únicamente 18 (15%) mostraban su código públicamente en su *sitio web*. Encontraron diferencias estadísticamente significativas respecto al tamaño de la compañía, según el sector (energía e industria) y para aquellas compañías que mostraban grandes expectativas de crecimiento.
- Los códigos presentan una doble influencia: de un lado, explicitan los principios y responsabilidades frente a sus *stakeholders*; por otra parte, su naturaleza es principalmente prescriptiva, orientando a los empleados sobre cual ha de ser una conducta adecuada a la empresa.

desarrollo de una cultura ética. En su opinión, “quizá la cultura ética no existía” en esa compañía (2009: 19).

¹⁵⁷ Valor y Cuesta (2007) añaden que existe una empresa que aunque manifiesta disponer de un código de conducta, no informa de los aspectos contenidos en el mismo; por este motivo la misma ha sido descontada del cómputo final a efectos de la incidencia.

- Respecto al contenido de los códigos, los mismos reflejan una principal preocupación por el cumplimiento de la ley, protección de la información interna, búsqueda de la calidad de los productos, relaciones con los clientes y proveedores, conflictos de intereses, salud y seguridad en el trabajo y asuntos medioambientales.

- La media de extensión de los códigos es de 8 páginas, sin perjuicio de que algunas llegaran a mostrar hasta 30 páginas.

5) **Ayuso y Garolera (2011)** realizan también un estudio sobre códigos éticos de empresas españolas, analizando su contenido y los compromisos adoptados por las mismas.

- Consideran que las empresas que participan en iniciativas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa tienen más probabilidades que otras de haber desarrollado un código ético.

- Analizaron un total de 124 empresas, de las cuales 58 mostraron poseer un código ético (46%).

- Los códigos analizados muestran una extensión media de 14 páginas, aunque presentan una gran variación, desde 1 a 66 páginas.

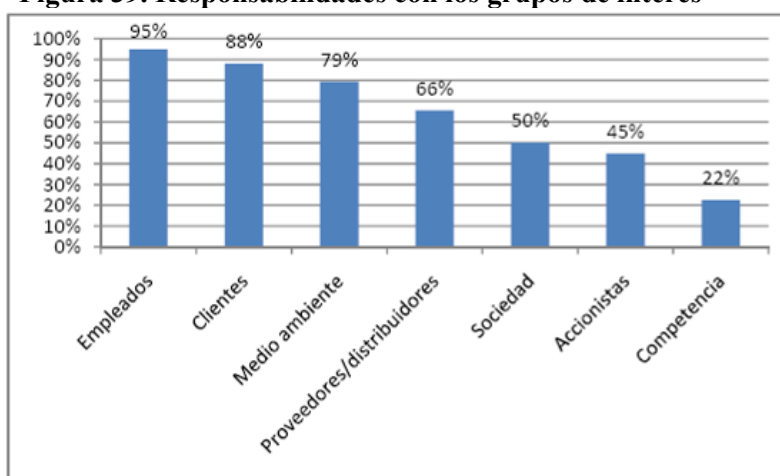
- La mayor parte de las empresas incluyen valores o principios en el código ético. Los valores más mencionados son la responsabilidad, el respeto, la transparencia, seguidos del trabajo en equipo, la innovación/creatividad, la integridad, la igualdad, la confidencialidad y la profesionalidad.

- Respecto a las responsabilidades con los grupos de interés (figura 39), los más tenidos en cuenta son los empleados (95 %), los clientes (88 %), el medioambiente (79 %) y los proveedores (66 %). En un segundo plano, quedarían la sociedad (50 %), los accionistas (45 %) y la competencia (22 %).

- Respecto a las herramientas para asegurar la implantación y cumplimiento de los códigos, la más citada es un organismo de seguimiento (74 %), habitualmente un comité de ética o análogo, cuyas funciones son velar por la correcta interpretación y aplicación

del código, así como la revisión y actualización de su texto. El segundo medio más citado es la habilitación de un canal de denuncia (57 %). Por otra parte la mitad de las empresas (51 %) prevén sanciones para el caso de los incumplimientos del código. En último lugar se citan la comunicación interna para la difusión del código (30 %) y los sistemas de seguimiento (15 %).

Figura 39. Responsabilidades con los grupos de interés



Fuente: Ayuso y Garolera (2011:15).

Tabla 16. Herramientas para implantación y cumplimiento de los códigos

Comunicación interna	30 %
Organismo de seguimiento	74 %
Sistemas de seguimiento	15 %
Canales de denuncia	57 %
Sanciones	51 %

Fuente: Ayuso y Garolera (2011: 26)

Como resumen respecto a los cinco estudios analizados, y respecto a la incidencia de los códigos éticos en las organizaciones españolas en la tabla 17 se recogen los resultados ofrecidos por los diferentes estudios.

Tabla 17. Incidencia de los códigos éticos en las organizaciones españolas, según diversos estudios

Autor/es	Muestra	Incidencia de códigos éticos	
		n	%
Melé <i>et al.</i> (2000)	106 (grandes empresas)	69	65 %
Fontrodona y Santos (2004)	61 (grandes empresas)	46	75 %
Valor y Cuesta (2007)	46 (empresas cotizadas, analizadas por la agencia EIRIS)	22	47 %
Rodríguez-Domínguez <i>et al.</i> (2009b)	117 (empresas cotizadas en el Mercado de Valores de Madrid)	18	15 % ¹⁵⁸
Ayuso y Garolera (2011)	124	58	46 %

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵⁸ El dato, muy inferior al resto de estudios citados, es debido a que los autores únicamente analizaron los códigos de las 117 empresas, que estaban disponibles en la web corporativa.

CAPÍTULO 3. EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA ORGANIZACIÓN: LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

1.- Introducción

Una vez hemos tratado acerca de los códigos éticos como instrumento de gestión ética utilizado en las organizaciones, vamos a describir el ámbito organizativo concreto en el cual vamos a centrar de una forma particular nuestro trabajo de campo: las organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil. Al objeto de una mayor comprensión de las especificidades del mundo de las ONG, vamos a definir el entorno socioeconómico en el que estas entidades se han configurado y consolidado como tales, conocido comúnmente como Tercer Sector.

2.- El concepto de Tercer Sector y su delimitación

La estructura institucional del sistema económico de las sociedades industrializadas de economía de mercado se caracteriza, por la existencia de tres grandes sectores diferenciados (Etzioni, 1973; Weisbrod, 1975): el sector público, el sector privado mercantil, y el sector privado no lucrativo o Tercer Sector —que no sector terciario¹⁵⁹ (Marbán, 2007). Junto a los dos primeros sectores citados, coexiste lo que habitualmente se viene denominando como un tercer sector o sector no lucrativo (Ruiz

¹⁵⁹ El término Tercer Sector se encuentra habitualmente escrito en la literatura académica, tanto mediante la utilización de mayúsculas como de minúsculas. En nuestro caso, hemos optado por utilizar las

de Olabuenaga, 2006) cuyas entidades suelen definirse de un modo residual (Marbán, 2005), excluyente (Cabra de Luna y Lorenzo, 2005) o ambiguo (Ruiz de Olabuenaga, 2006) por no formar parte de ninguno de los otros dos sectores anteriores. La propia observación de la gran proliferación de diversos términos utilizados para denominarlas reflejan su enorme heterogeneidad y la dificultad de englobarlas en una única definición (Cabra de Luna y Lorenzo, 2005). Este sector también es designado en no pocas ocasiones con los términos de las diferentes entidades que lo configuran, entre otros: entidades no lucrativas, entidades sin ánimo de lucro, organizaciones no gubernamentales o asociaciones voluntarias.

En ocasiones también se identifica al Tercer Sector con el término sociedad civil, aunque responde, en puridad, a un concepto más restringido. La sociedad civil comprendería un ámbito más amplio, en concreto las organizaciones privadas y los individuos en cuanto agentes sociales (Cabra de Luna y Lorenzo, 2005). Este ámbito económico y social, constituido por un conjunto de organizaciones, constituye según Pujol (2003) un espacio difuso entre la esfera pública y la privada, cuya multitud de nombres y la variedad terminológica resultante evoca la riqueza de posturas desde las cuales se puede analizar el fenómeno. Así, de este modo, señala Pujol (2003) que en función del enfoque aplicado nos encontramos con el uso de diferentes terminologías: sector no lucrativo o sector de la economía social (enfoque economicista); organizaciones no gubernamentales, sector independiente (enfoque político); asociacionismo, tercer sector, sociedad civil, o iniciativa social (enfoque sociológico) y organizaciones del voluntariado u organizaciones solidarias (desde un enfoque de los recursos humanos). A pesar de que existe un importante consenso acerca de la realidad de un espacio social fuera del mercado, el Estado y la familia, a la vez existe un importante grado de discusión sobre las características y los límites de las organizaciones que integran el Tercer Sector (Alexander, 1987; Salamon y Anheier, 1993; Pujol, 2003). De este modo, aquellos investigadores que realizan estudios comparativos asumen, de manera implícita, la equivalencia entre términos en diferentes

mayúsculas para diferenciarlo del tercer sector de la economía o sector terciario, concepto distinto con el que eventualmente se puede confundir.

lenguas como son, en francés *économie sociale*, en inglés *voluntary sector*, *charitable sector*, *independent sector*, *tax-exempt sector*, *NGO* o *nongovernmental organizations* o *non profit sector*¹⁶⁰, *philanthropic sector*, *independent sector*, *tax-exempt sector* (inglés), en alemán *Gemeinützige Organisationen*, los cuales comparten muchas características fundamentales (DiMaggio y Anheier, 1990; Salamon y Anheier, 1997). Cada terminología presenta ventajas e inconvenientes en su utilización, de forma que cada autor escoge la opción que le es más conveniente (Salamon y Anheier, 1992). En este sentido, Sajardo y Chaves (2006: 91) hablan de “inflación de locuciones” y de los diferentes aspectos de esta realidad que son abordados por los científicos, cuyas elecciones como objeto de estudio evidencian la existencia de juicios de valor en el proceso científico y denota una respectiva carga política e ideológica. En este mismo sentido Pestoff (1993) afirma que los diferentes conceptos y términos desarrollados constituyen construcciones políticas, creaciones intelectuales de proyectos políticos, en absoluto neutrales, no siempre comprendidos y conscientemente utilizados por el mundo académico. Así, por ejemplo, para García-Inda (2002: 59) “las palabras no son nunca inocentes, y bajo una u otra denominación se esconden análisis y propuestas de muy diferente signo y perspectiva”.

No es cuestión pacífica la pertenencia de un determinado tipo de organización al Tercer Sector, ya que existen diferencias en las definiciones legales de cada país, las económico-financieras y las funcionales (Pujol, 2003). Sin embargo, es comúnmente aceptado el criterio de configuración estructural-operacional propuesto por Salamon y Anheier (1997)¹⁶¹ (Pujol, 2003; Cabra de Luna y Lorenzo, 2005), según el cual las organizaciones del Tercer Sector reúnen cinco características principales:

¹⁶⁰ Argandoña (2007: 6) diferencia entre las voces anglófonas *non profit* y *not-for-profit*, considerando que es más adecuada esta última para las entidades del Tercer Sector, ya que pese a que su objetivo no es la obtención de un beneficio, de forma eventual éste se puede producir, sin perjuicio de que no sea distribuido, sino reinvertido en la propia entidad. Sin embargo, probablemente por economía del lenguaje la generalidad de autores anglófonos utiliza en término *non profit*, *non-profit* o bien *nonprofit* como es el caso de Drucker (1992), en lugar de la segunda forma gráfica. La designación de *nonprofit sector* procede de la terminología utilizada por el *System of National Accounts* (SNA) de Naciones Unidas de 1993 (Giraldo, 2008: 44). En castellano, encontramos términos análogos como, entre otros, Entidades Sin Ánimo de Lucro” (ESAL), Organizaciones Sin Ánimo de Lucro (OSAL), Entidades No Lucrativas (ENL) u Organizaciones No Lucrativas (ONL).

¹⁶¹ En su estudio auspiciado por el *John Hopkins University Comparative Nonprofit Sector Project* de la *John Hopkins University*, de Baltimore (Estados Unidos) (Salamon y Anheier, 1996).

— Formalidad institucional: son organizaciones estructuradas, formalmente constituidas y con cierto grado de institucionalización. Salamon y Anheier (1997) se centran en los aspectos de formalización jurídica, lo que supone a esos efectos la exclusión de las entidades de carácter informal.

— Ámbito privado: son organizaciones de titularidad privada, institucionalmente en su estructura básica y no integrada jurídicamente en la Administración Pública. Se excluyen, por tanto, aquellas entidades cuyos presupuestos se integran en los presupuestos públicos, tales como los organismos autónomos de las administraciones públicas, institutos y patronatos públicos, etc. Sin embargo, esta cuestión presenta una importante complejidad ya que la dependencia económica de los gobiernos puede llegar a constituir un condicionante para una verdadera acción independiente (Salamon y Anheier, 1997)¹⁶², colocando a las entidades en una contradicción fundamental que puede llegar a hipotecar su viabilidad (Pujol, 2003: 70).

— No existencia de ánimo de lucro: conceptualmente no es posible la distribución de los eventuales beneficios generados por la actividad, lo que implica que las entidades no lucrativas pueden generar beneficios, pero no pueden distribuir estos entre sus patronos, asociados, directivos o personal. Este carácter las diferencia de las sociedades mercantiles, que tienen acceso al mercado de capitales. Los excedentes económicos deben ser oportunamente reinvertidos en la consecución del objeto social.

— Autogobierno: deben disponer de sus propios órganos de gobierno, al objeto de controlar sus actividades y sin estar a su vez controladas por entidades externas.

— Altruismo: la actividad de estas entidades implica algún grado de participación voluntaria, ya sea porque la entidad canaliza el trabajo del voluntariado, o porque la gestión de las mismas se hace de forma voluntaria o porque el objetivo de su existencia sea de interés general. No obstante, en la actualidad debido al grado de desarrollo y crecimiento de estas entidades y la consiguiente profesionalización de las direcciones de las mismas, este rasgo idiosincrático presenta una notable atenuación.

El grado de adopción de estas características identificativas puede variar, respondiendo algunas entidades más a una característica que a otra. Los autores suelen hablar de una identificación razonable con el conjunto de los cinco criterios, tratándose de la aproximación flexible a un fenómeno heterogéneo, debido justamente a diferencias de idiosincrasia cultural entre los diferentes países (Pujol, 2003: 72). Siguiendo el criterio de Salamon y Anheier (1997), el ámbito de actividad de las organizaciones del Tercer Sector comprendería las siguientes doce categorías (1997: 40):

- Cultura, deporte y ocio: teatros, museos, zoológicos, acuarios, clubes deportivos, etc.
- Educación e investigación: escuelas de primaria y secundaria universidades, institutos de investigación, etc.
- Salud: hospitales, centros de rehabilitación, etc.
- Servicios sociales: infancia, juventud, tercera edad, refugiados, etc.
- Medio ambiente: protección, conservación, etc.
- Desarrollo comunitario y vivienda: asociaciones de vecinos.
- Derechos civiles, asesoramiento legal y político: asociaciones cívicas, asociaciones de consumidores, partidos políticos, etc.
- Intermediarios filantrópicos y de promoción del voluntariado: fundaciones, plataformas de voluntariado.
- Actividades internacionales: programas de ayuda, intercambio, derechos humanos, etc.
- Religión: organizaciones religiosas con servicios asistenciales.
- Asociaciones profesionales y sindicatos: asociaciones de empresarios, profesionales y trabajadores.
- Mutualidades de previsión social y otras.

No obstante, las fronteras de este mosaico de entidades no lucrativas son difusas (Giraldo, 2008), ya que, por ejemplo, existen hospitales públicos que externalizan sus actividades en entidades privadas o no lucrativas, programas de responsabilidad social corporativa (RSC) de empresas desarrollados por ONG y toda una serie de ambivalencias que pueden difuminar los lindes de la conceptualización. Para Ariño

¹⁶² Según los autores, en términos financieros, la evidencia empírica muestra una dependencia muy marcada de estas entidades, ya no solo de gobiernos sino también del sector privado empresarial.

(2009) existen interrelaciones y amplias zonas de contacto y solapamiento entre el Tercer Sector y los sectores próximos: algunas de las entidades de aquel son una especie de prolongación de las relaciones de proximidad —las entidades de ayuda mutua—; otras se parecen o comportan como empresas —fundaciones-empresas, cooperativas de gestión de trabajo asociado, etc.—, y las hay que presentan un carácter para-administrativo. Según Ariño (2009) en la literatura especializada que ha efectuado balance sobre el Tercer Sector en España existen tres acuerdos poco discutidos: la gran heterogeneidad y diversidad del sector, la escasa capacidad del mismo para generar recursos autónomos y su correlativa dependencia financiera del Estado, y la débil articulación interna de las entidades que lo componen.

2.1.- Dimensiones del Tercer Sector. Magnitudes principales

De forma análoga a la delimitación del concepto de Tercer Sector, la dimensión económica del mismo, a su vez difiere según las fuentes consultadas. Según Marbán y Rodríguez (2006: 126) existe una carencia de fuentes estadísticas apropiadas para conocer la verdadera dimensión económica del sector, sobre todo si lo comparamos con las fuentes estadísticas disponibles para los dos primeros sectores, el sector público y el privado lucrativo. Asimismo, Monzón (2010: 65) coincide en que una tarea pendiente de la economía social consiste en disponer de estadísticas fiables y homogéneas de dicho sector que permitan la realización de análisis y comparaciones intertemporales e internacionales a partir de una metodología generalmente aceptada. Algunos autores distinguen entre los conceptos de Tercer Sector y economía social (Montagut, 2005; Marbán, 2007) mientras que otros consideran a ambos términos como equivalentes (García-Delgado, 2004; 2009; Monzón, 2010). Sin embargo, bien se pudiera decir que en un sentido estricto, se consideraría el núcleo básico del Tercer Sector a las asociaciones y fundaciones (Cabra de Luna y Lorenzo, 2005; Ruiz de Olabuenaga, 2006; Marbán 2007). García-Delgado considera esta cuestión como una “babélica controversia terminológica” (2009: 18):

“Y ya se denomine *Tercer Sector* en la tradición anglosajona o economía social en la de origen francófono, se está abarcando una realidad plural, compuesta por entidades de

distinta naturaleza jurídica, pero cimentada, en todo caso, en rasgos y fundamentos doctrinales muy comunes, los que emanan del mutualismo y el altruismo. Dos brazos que emergen de un tronco común, basado en la solidaridad —verdadero elemento distintivo de todas las entidades aquí consideradas respecto de la economía mercantil— y en la aceptación de que los resultados del esfuerzo individual desplegado en estas entidades o de los medios personales puestos a su servicio pueden ir a parar, en todo — en el caso del altruismo puro— o en parte —en las Cooperativas o en el asociacionismo mutualista—, a otros, siempre en aras de un interés común.”

Montagut (2005: 12) establece que la economía social engloba dos sectores diferenciados: la economía social de mercado, donde las entidades sociales, democráticamente organizadas venden en el mercado sus bienes o servicios y la economía de no mercado, donde se emplazan aquellas entidades sociales que no operan en el mercado, principalmente ligadas a programas que inciden en la inclusión social y laboral. En esta segunda categoría se encuadraría la actividad de las ONG (Montagut, 2005; Socías y Herranz, 2003). Asimismo, Montagut (2005) diferencia entre Tercer Sector y economía social, aunque reconoce que existe cierto acuerdo en que el Tercer Sector forma parte de la economía social. Marbán (2007), aún a sabiendas de que en la frontera del término existen entidades que bien podrían no incluirse en este ámbito, se decanta por considerar como el núcleo del Tercer Sector a las asociaciones y fundaciones no lucrativas que persiguen fines de interés general (educativos, sociales, culturales, deportivos, ambientales, etc.), a las denominadas como Entidades Singulares (Cruz Roja, Cáritas, ONCE), y a entidades de la economía social como cooperativas, mutualidades y sociedades laborales.

Ruiz de Olabuenaga (2006: 29) incluye dentro del Tercer Sector a las diferentes categorías: asociaciones, fundaciones, cooperativas, mutualidades de previsión social, centros de enseñanza (incluidos los centros privados de la Iglesia Católica), clubes deportivos (no constituidos como Sociedades Anónimas), cajas de ahorro con obra social y hospitales (no lucrativos); mientras que para García-Delgado (2004) las categorías vendrían dadas por: asociaciones, fundaciones, entidades singulares, cooperativas, sociedades laborales y mutualidades. Este autor excluye a las actividades sociales de las confesiones religiosas, incluidas las de la Iglesia Católica, y a las mutuas patronales de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Según García-

Delgado (2009: 22) los datos del sector muestran a 188.126 entidades con 1.034.125 personas asalariadas (6 % del total de asalariados del país), 1.342,701 personas empleadas (8,5 % del total de empleo del país) y un VAB, a precio de mercado, de 25.935 millones de euros, el 2,9 % del total del país¹⁶³.

Un estudio posterior se puede encontrar en Monzón (2010), pese a que los datos se refieren al año 2008 (tabla 18). El autor da cuenta de la auténtica diáspora de fuentes de diversa índole precisas para la elaboración de las magnitudes agregadas de los diferentes actores que integran la economía social, en esencia cinco grandes clases de fuentes de datos (2010: 66):

a) Registros oficiales de diferentes departamentos gubernamentales, centrales y autonómicos, principalmente Ministerio de Trabajo e Inmigración, Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Responsabilidad Social de las Empresas y Seguridad Social; Ministerio del Interior (Registro de Asociaciones), Instituto Nacional de Estadística, Agencia Tributaria, Protectorados de Fundaciones.

b) Registros y bases de datos de entidades representativas de la economía social, de manera especial de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) y sus entidades asociadas, Asociación Española de Fundaciones, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Unión Nacional de Cooperativas de Consumidores y Usuarios.

c) Memorias, balances y cuentas de resultados de empresas de grupos empresariales y entidades singulares de la economía social.

d) Bases de datos del Observatorio Español de la Economía Social del CIRIEC-España, Centro de Documentación (CIDEC) del Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa (IUDESCOOP) de la Universidad de Valencia y de otras universidades y centros de investigación.

¹⁶³ Datos a la fecha del estudio indicado.

e) Trabajo de campo consistente en cuatro grandes encuestas nacionales a cooperativas, sociedades laborales, asociaciones y fundaciones.

Tabla 18. Magnitudes de la economía social en España

CLASE DE ENTIDAD	Nº DE ENTIDADES	Nº DE SOCIOS ⁹	EMPLEOS DIRECTOS ¹	VENTAS ¹ (EUROS)
Cooperativas	24.738	6.774.716	456.870	66.285.893.350
Cooperativas agrarias ⁵	3.757	1.264.013	90.308	20.141.549.046
Cooperativas explot. com. tierra	428	4.887	3.835	162.394.017
Cooperativas de trabajo asociado	18.019	155.179	221.844	14.793.789.115
Cooperativas de consumidores y usuarios ¹	332	2.858.925	65.618	12.467.647.816
Cooperativas de servicios	419	45.032	9.830	12.298.694.951
Cooperativas de transportes	546	23.057	17.038	1.218.518.330
Cooperativas de enseñanza	303	39.648	14.828	567.261.093
Cooperativas sanitarias ⁸	1	180.000	807	59.187.302
Cooperativas de viviendas ⁶	626	84.900	2.981	688.000.112
Cooperativas de crédito	81	2.096.531	20.940	3.020.000.000
Otras Cooperativas	226	22.544	8.841	868.851.568
Sociedades Laborales	17.637	82.894	133.756	12.095.806.704
Mutuas y Mutualidades	428	N.D.	8.700	6.141.836.456
Mutuas	35	N.D.	6.091	3.739.902.832
Mutualidades	393	2.450.000	2.609	2.401.933.624
Centros Especiales de Empleo ²	1.775	52.631	52.631	1.067.303.310
Empresas de Inserción	183	3.140	3.140	54.142.735
Cofradías de Pescadores	90	45.000	442	320.706.792
Entidades Singulares ³	3	924.276	65.603	2.818.296.000
Asociaciones ⁴	151.725	28.357.403	470.348	22.642.225.200
- No Lucrativas de Acción Social	27.345	5.295.927	287.285	13.439.053.448
- Otras Asociaciones	124.380	23.061.476	183.062	9.203.171.752
Fundaciones Privadas al Servicio de los Hogares ⁷	4.279	-	52.106	4.878.036.000
- No Lucrativas de Acción Social	1.644	-	28.868	1.052.094.605
- Otras Fundaciones Privadas al Servicio de los Hogares	2.548	-	18.082	1.766.970.395
- Obra Social Cajas Ahorros ¹⁰	87	-	5.156	2.058.971.000
Total	200.858	38.694.060	1.243.596	116.304.246.547

Fuente: Mónzon (2010: 72)

Las tablas 18 y 19 permiten visualizar la importancia económica y social de la economía social en España: con más de 116.000 millones de euros de facturación, 200.000 entidades, 1,2 millones de empleos directos y un VAB de 26.900 millones de euros, la economía social se ha consolidado como un firme pilar de la economía y la sociedad española.

Tabla 19. Valor Añadido Bruto de las entidades de la economía social en España. Año 2008 (en miles de euros)

CLASE DE ENTIDADES	VALOR AÑADIDO
Cooperativas	10.407.801
Cooperativas agrarias	2.215.570
Cooperativas explor. comun. tierra.	51.966
Cooperativas de trabajo asociado.	2.353.758
Cooperativas de consumidores y usuarios.	2.119.500
Cooperativas de servicios.	514.935
Cooperativas de transportes.	43.741
Cooperativas de enseñanza	483.428
Cooperativas sanitarias	24.859
Cooperativas de viviendas	41.280
Cooperativas de crédito.	1.717.780
Otras cooperativas.	125.984
Sociedades Laborales.	3.070.658
Cofradías de Pescadores	56.124
Entidades singulares.	1.799.200
Centros especiales de empleo y Empresas de inserción	669.435
Mutualidades de previsión social y mutuas	355.698
Fundaciones al servicio de los hogares	1.424.121
Fundaciones de acción social	531.492
Otras fundaciones privadas al servicio de los hogares	392.629
Asociaciones privadas al servicio de los hogares¹.	3.945.645
Asociaciones de acción social	5.565.422
Otras asociaciones privadas al servicio de los hogares.	3.280.223
Otras entidades no lucrativas al servicio de los hogares²	171.881
Total	26.900.563

Fuente: Monzón (2010: 74)

El impacto sobre el empleo es mucho mayor si se consideran los empleos inducidos por el cooperativismo de viviendas y también el hecho de que de las 819.000 personas ocupadas en el sector agrario en 2008, el 75 % se benefician en sus empleos de forma decisiva del apoyo de las estructuras empresariales cooperativas en las actividades de transformación, comercialización y aprovisionamiento.

3.- Concepto de organización no gubernamental

El término *organización no gubernamental*, de forma análoga al del término Tercer Sector, posee un carácter excluyente y residual, al hacer referencia a lo que esencialmente no es, en lugar de a lo que sí es verdaderamente. Se trata de un término ambiguo y muy poco definitorio que pese a haber arraigado de forma notoria en el lenguaje común, comporta no pocos problemas respecto a su delimitación. Según Lozano-Aguilar (2004) este hecho denota una falta de creatividad y de reflexión sobre la esencia de un fenómeno de la importancia que representa al tratar de una realidad como son las organizaciones cívicas¹⁶⁴ que trabajan por y para los más desfavorecidos. Para Petras (2000), en realidad, las ONG no son no gubernamentales ya que reciben donativos de gobiernos extranjeros o funcionan como agencias subcontratadas por gobiernos locales.

De igual modo que en el término Tercer Sector, en el caso de las organizaciones no gubernamentales, las cuales constituyen una parte de aquel, existe también un importante grado de desconcierto terminológico, al ser aplicada una misma denominación a realidades diversas, por el mero hecho de compartir una misma forma jurídica o una misma finalidad social (Herranz, 2005). Así, de este modo, por una parte el término ONG es utilizado como sinónimo de entidad no lucrativa, cuando este último es un concepto más amplio que abarca además a otro tipo de entidades (colegios profesionales, fundaciones culturales, deportivas, artísticas, etc.). Por otra parte, el término ONG es utilizado indistintamente para referirse a cualquier organización de iniciativa privada que realice actividades de ámbito social, concepto igualmente más amplio que acoge a entidades que se constituyen con una determinada finalidad de tipo social, pero no necesariamente bajo la filosofía oenegé —sindicatos, asociaciones de consumidores, colegios, hospitales, etc.— (Herranz, 2005). Para la autora, el término ONG no debe ser tomado en un sentido literal que desfigure su verdadero contexto sino

que es preciso adoptar la precaución de ir más allá y estudiar sus orígenes filogenéticos, el cómo o porqué surgió, qué pretendía acoger o a qué entidades se aplicó y, a partir de ahí, analizar cuál ha sido su evolución, para, respetando aquel mismo fondo, deducir qué entidades son sus verdaderas descendientes.

El término ONG surge por primera vez en documentos de las Naciones Unidas, a finales de los años 40, aludiendo a un universo extremadamente amplio y poco definido de instituciones (Landin, 1993: 11; Gómez-Quintero y Marcuello, 2010). En 1945, en el artículo 71 de la Carta de Constitución de las Naciones Unidas, firmada el 26 de julio en San Francisco, ya se hace mención a organizaciones no gubernamentales con las cuales el Consejo Económico y Social de la ONU podría establecer consultas (Naciones Unidas, 1977: 1): "El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de la competencia del Consejo" (Herranz, 2005).

Para Herranz (2005) una ONG constituye toda una filosofía de actuación materializada por organizaciones de personas que le dan forma y canalizan su solidaridad y altruismo, y que tienen como misión promover el cambio social en la búsqueda de un mundo más justo y equitativo que asegure el futuro de las generaciones venideras. Sin embargo, no todas las organizaciones que adoptan el nombre de oenegé comparten esa ideología ni tampoco se constituyen con esos fines. Algunos de los rasgos identitarios que permiten definir las y diferenciarlas de aquellas otras entidades con las que se las asocia y confunde son (Herranz, 2005):

— Altruismo: una ONG no recibe contraprestación directa por parte del beneficiario de la prestación de aquel servicio que constituye su finalidad social. Se excluye así a cualquier organización que, aún bajo la forma de entidad no lucrativa y teniendo como actividad la prestación de un servicio social, cobran por ello a quien lo recibe, el cual se convierte así en usuario del servicio.

— No generación de recursos: la realización de la prestación de ese servicio consume a su vez parte de los recursos de la ONG, por lo que la captación de fondos es la única manera de restaurarlos, lo que la coloca en una situación de búsqueda incesante de

¹⁶⁴ Lozano-Aguilar (2002a: 53) habla de "las mal llamadas ONG's" [sic], prefiriendo emplear el término de "organizaciones cívicas solidarias".

recursos. Eso hace que, en general, la finalidad social quede desligada de las actividades que permiten su financiación.

—Disociación entre donantes y beneficiarios: al no generar recursos como contraprestación por su servicio, son los donantes quienes los aportan mediante donativos, siendo un tercero el beneficiario. Esta disociación entre usuario y financiador es susceptible de afectar a su calidad.

Estas peculiaridades, junto con su propia misión, el tipo de beneficiario a quien va dirigida su oferta, el componente solidario que incorporan o el especial valor añadido que aportan a la sociedad, hacen sin duda de las ONG entidades singulares con una identidad propia que las acredita para constituir un colectivo específico dentro de las entidades que integran el Tercer Sector de la economía. Para Montagut (2005: 11) una ONG es el término generalmente usado para denominar a aquellas organizaciones que trabajan en actividades con voluntarios —de ahí el término en inglés *voluntary organizations*. Originalmente la expresión hacía referencia a organizaciones que desarrollaban sus actividades en el campo de la cooperación al desarrollo de países del Tercer Mundo, habiéndose extendido el concepto también a la esfera de las organizaciones de ámbito interior o nacional.

La forma jurídica que adoptan las organizaciones no es un asunto irrelevante, ya que define su estructura interna, su responsabilidad social y penal, y el ámbito y alcance de su actuación. Ella determina, ya no sólo la acción de sus miembros (funcionarios, voluntarios, cooperantes o colaboradores), sino también su modo de financiación y de control de los recursos económicos (Picas, 1996: 202). Así, los estatutos de las asociaciones, por lo general, obligan a convocar asambleas generales en las que participan los asociados o representantes, que eligen a sus directivas, elaboran los programas de trabajo y, en su caso, modifican los propios estatutos. Las fundaciones, en cambio, cuentan con un patronato que programa las actuaciones de acuerdo con su carta de creación. A efectos jurídicos las ONG se constituyen como personas jurídicas de derecho privado adoptando principalmente dos formas jurídicas: la de asociación o bien la de fundación (Picas, 1996; Ruiz de Olabuenaga, 2006).

4.- Antecedentes históricos del sector

Los antecedentes más remotos de las oenegés corren paralelos a los del Tercer Sector, por tratarse de uno de los integrantes del mismo. Se puede considerar que la existencia del sector es inherente a la misma sociedad (Pujol, 2003) e incluso diversos autores consideran que el sector no lucrativo precede históricamente a la aparición de las administraciones públicas y de las empresas (Vernis, Iglesias, Sanz, Solernou, Urgell y Vidal, 1997: 29; Pujol, 2003). Soldevila (2000: 67) afirma que no existe un marcado consenso entre los investigadores en determinar el origen de las organizaciones no lucrativas. Por un lado, existen versiones que sitúan ya en la civilización egipcia, hace más de 5.000 años, la existencia de un código legal que alentaba a las personas a ayudar a los demás y también en la India Antigua con el emperador Asoka (274-232 a.C.) respecto del ofrecimiento de servicios médicos a las personas más pobres (Block, 1990: 47). Salamon (1994: 121) defiende que las primeras organizaciones no lucrativas aparecen en la China Antigua en el siglo VIII con el budismo, no como organización formal, pero sí desarrollando una actividad voluntaria y social. Para el mismo autor, la primera existencia de organizaciones no lucrativas de actividad filantrópica constituidas formalmente se encontraría en Japón en 1829 con la “Sociedad de la Gratitude”, casi un siglo antes de la primera fundación americana. Existen también algunos autores (Adler, 1998: 177) que consideran que se debería empezar a hablar de organizaciones no lucrativas cuando estas reciben subsidios del Estado, teniendo presente que los primeros casos, según él, datan de principios de siglo XIX en California, mediante la subsidiación a orfanatos privados.

Ruiz de Olabuenaga (2005) sitúa las primeras expresiones de la existencia del sector del voluntariado en España en el siglo VI con motivo de la institucionalización de la *traditio corporis et animae*, implantada por el obispo Masona en el hospital de Mérida. Esta *traditio* consistía en la donación de por vida que una persona hacía de sí misma a una institución religiosa dedicada, en este caso, al cuidado de los enfermos. Asimismo el autor hace referencia a otros protagonistas del asociacionismo como Domingo de

Guzmán e Iñigo de Loyola en el campo de la ciencia y de la educación, y Juan de Dios en el de la sanidad. Marbán (2007: 157) califica de azarosa la relación histórico-institucional entre el Estado y el Tercer Sector en España, pasando de un asistencialismo eclesiástico, caritativo y gremial durante el medievo, posteriormente desmantelado y sustituido con el liberalismo por una beneficencia pública desamortizadora e invasiva, hasta nuevas formas de previsión social más intervencionistas a finales del siglo XIX las cuales relegaron al Tercer Sector a un papel residual y subalterno.

Para Ruiz de Olabuenaga (2001) la política de modernización de la sociedad española, impulsada por la Ilustración del siglo XVIII y por el liberalismo del siglo XIX, tuvo uno de sus frentes de actuación más destacados en la discusión filosófica sobre el tratamiento político de la pobreza y el papel que al Estado, como tal, le correspondía en ese tratamiento. Uno de los impactos más relevantes de la economía política del siglo XIX sobre el cuerpo social correspondió a las leyes de desamortización que barrieron del mapa a miles de fundaciones privadas y de instituciones de beneficencia social. La hegemonía institucional que la Iglesia Católica ostentaba en el campo de la educación, de la beneficencia y del mundo hospitalario se transformó en un antagonismo político que, aún hoy perdura fomentando la marginación política de todo lo privado, o lo eclesiástico frente a lo estatal y laico.

Según el Observatorio del Tercer Sector (2007), es posible distinguir cuatro etapas históricas que reflejan la evolución del Tercer Sector en nuestro país:

- De 1849 a 1899 el tejido asociativo se desarrolló a través del protagonismo de la Iglesia y, en este sentido, la beneficencia de carácter religioso experimenta un importante crecimiento. El desarrollo de la España industrial en el siglo XIX promueve la eclosión sindical y a la vez la proliferación de congregaciones, institutos y patronatos de caridad en favor de la marginación social que se produjo. No obstante, el Estado, al margen de su condición de sujeto activo, ha ejercido históricamente su competencia en la regulación del sector asistencial no oficial (Picas, 1996: 202). Martínez-Sánchez (1998) señala que en España la primera normativa reguladora de lo que pudiéramos

identificar como movimientos civiles asistenciales se remonta a la Ley de Asociaciones de 1887, la cual reafirma el papel de los colectivos católicos reconocido en el concordato con la Santa Sede de 1851 —aunque anterior a ella sería la Ley de Beneficencia de 1849. Así, Acción Católica —de la que deriva Cáritas— que ya desde finales del siglo XIX trataba de coordinar las actividades de las asociaciones cristianas, obtendrá de este modo su reconocimiento legal (Gutiérrez Resa, 1992).

- En una segunda etapa, de 1899 a 1936, se inicia un periodo de reforma social por parte de un Estado intervencionista bajo el signo del liberalismo, un mercado nacional en proceso de articulación y una sociedad civil estancada e incapaz de sustituir el protagonismo de la beneficencia de la Iglesia. En paralelo a esta etapa y la anterior se produce el hecho histórico de gran transcendencia en el sistema socioeconómico español de las desamortizaciones, un largo proceso histórico, iniciado a finales del siglo XVIII por Godoy (1798) y finalizado ya entrado el siglo XX (1924).

- Respecto a la etapa de 1936 a 1975, bajo el régimen autoritario del franquismo, existen diferentes visiones. Gómez-Gil (2005) manifiesta que durante la España franquista no hay lugar para organizaciones que no estén relacionadas con la Iglesia o el aparato político, y así, gracias a la autonomía de la que gozaba la Iglesia, surgen Cáritas (1942), Intermón (1956) y otras entidades. Más tarde, con la apertura de España al exterior en los 50 y 60, surgen algunas organizaciones relacionadas con instituciones internacionales, como la Asociación de Amigos de Naciones Unidas. Esto coincide con movimientos renovadores en la Iglesia Católica, bajo el papado de Pablo VI, época en la que nacen Médicos Mundi (1963) y Manos Unidas (1969). No obstante, España aún se mantiene muy alejada de las transformaciones que se dan en otros países, donde se han creado ONG ligadas a cuestiones como la no violencia, los derechos humanos o el desarrollo de las antiguas colonias. Sin embargo, Ruiz de Olabuenaga (2001: 71) aporta una visión radicalmente distinta y habla “del mito en torno a su supuesta inexistencia”, la cual pivota sobre lo que él denomina la autodeformada conciencia de los autores españoles relativa a la importancia del asociacionismo español, provocada por dos elementos fundamentales. De un lado, la tendencia a identificar los datos de la realidad social con los de los registros sociales indujo a un reduccionismo y un sesgo de estima

clamorosamente inexacto. Por otro lado, el debate ideológico y la asunción de banderas ideológico morales por parte de los diferentes grupos ha conllevado el que los unos ignorasen a los otros: el asociacionismo histórico de los ámbitos confesionales católicos españoles ignoraba la de sus compatriotas liberales, socialistas, etc. y viceversa. En este mismo sentido incide Vernis (2005) cuando habla de que el voluntariado en nuestro país nace de dos grandes tradiciones: el cristianismo y el socialismo; dos tradiciones que, según el autor, desgraciadamente, casi siempre se han ignorado mutuamente.

- Finalmente, desde 1975 hasta finales del siglo XX, la transición política, las crisis económicas, los avances en los procesos de secularización y los límites que afronta el estado de bienestar, se combinan generando un nuevo panorama donde se relacionan el Estado, la sociedad civil en auge y el mercado. Es el período de consolidación de los sistemas públicos de protección social y de articulación de sistemas de gestión plural del bienestar que combinan variables de democratización y participación.

Según Marbán (2007), tras la represión franquista del movimiento asociativo, el advenimiento de la democracia permitió que se fueran sentando las bases del Tercer Sector. Así, en la primera fase de la transición política (1976-1982) el desarrollo del Tercer Sector fue cualitativamente muy importante pero cuantitativamente discreto. Bien entrados los años 80, el Tercer Sector entra en una fase de crecimiento, con un contexto de dificultades del estado de bienestar para alcanzar unas demandas ciudadanas crecientes. Para Marbán y Rodríguez (2006: 124) la transición política y el establecimiento del Estado democrático entre 1975 y 1978 impulsará la transformación de los movimientos sociales en organizaciones de diferente tipo con el objetivo no solo de defender derechos cívicos y canalizar la energía participativa de la sociedad civil, sino también de prestar servicios de tipo mutualista en colaboración con el estado de bienestar. Este cambio tendrá lugar en la década de los años ochenta del pasado siglo cuando desde los poderes públicos se vaya superando progresivamente la desconfianza hacia las organizaciones civiles y la pretensión de su control —característico de una cultura política autoritaria con amplia influencia—, y cuando las organizaciones de la sociedad civil, en parte por su propia debilidad financiera pero también por su propia fragmentación y atomización, comprendan en la práctica del desarrollo organizativo que

la colaboración con los poderes públicos y la intensificación y colaboración internas son las vías para el desarrollo estratégico del Tercer Sector a medio plazo. Según Gómez-Gil (2005) el auge comienza bien entrada la década de los ochenta: España entra en la Unión Europea y diferentes administraciones públicas (estatales y europeas) inician programas de subvenciones. El grueso de las ONG de desarrollo españolas se crearon entre 1986 a 1995 —un 57 % del total— mientras que el 42 % de las ONG de acción social también fueron creadas en ese mismo periodo. En los años 80, además, muchos partidos y sindicatos crean sus propias ONG; el Partido Popular —antigua Alianza Popular— crea la Fundación Humanismo y Democracia (1978) y la Fundación Cánovas del Castillo (1980), mientras que por su parte el PSOE crea el Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL) (1983) y Solidaridad Internacional (1986).

Donde sí parece existir mayor consenso es en considerar el gran desarrollo que han sufrido las organizaciones no lucrativas en todo el mundo en las últimas décadas (Soldevila, 2000). Salamon (1994) manifestó que el sector no lucrativo creció globalmente debido, básicamente, a la crisis del bienestar social, a la crisis del petróleo y a la recesión económica de los años ochenta, aunque también por causa de la crisis del medioambiente y ecológica, la crisis política de los países comunistas y la dramática revolución de la comunicación y del crecimiento global de la economía en la década de los años sesenta y setenta. Para Ascoli (1987: 120) en los años setenta se empezó a reflexionar de manera crítica sobre los límites del estado de bienestar, coincidiendo con la ralentización del desarrollo económico y de la aparición de verdaderos periodos de recesión. Asimismo, el Tercer Sector en España ha vivido, en los últimos años, importantes cambios que han venido dados por la evolución del contexto social, económico y político. Aunque el sector no lucrativo español no es un fenómeno reciente, no es hasta el siglo XX en que se asiste a la reconstrucción de viejas instituciones y a la creación de nuevas formas de organización de la sociedad civil. Se considera que el derecho de fundación y asociación que recoge la actual Constitución tiene sus orígenes en la crisis de la sociedad estamental y la lenta construcción de la sociedad industrial. Es en este momento en el que surge la dialéctica entre Estado, mercado y sociedad civil (Observatorio del Tercer Sector, 2007).

5.- Teorías explicativas sobre la existencia del Tercer Sector

La causa principal de la existencia del Tercer Sector suele ser atribuida al paulatino proceso de transformación que, en las últimas tres décadas vienen experimentando los sistemas sociales y económicos a nivel mundial. El declive y la crisis del estado de bienestar y los límites financieros de este han originado la incapacidad de asumir las múltiples y crecientes demandas de servicios de bienestar social, en especial las de aquellos grupos sociales dotados de menores capacidades (Ballesteros, 2002; Marbán y Rodríguez, 2006; Sajardo y Chaves, 2006; Salamon, 1994; Soldevila, 2000; Rodríguez-Cabrero, 1995; Vernis *et al.*, 1997). De forma paralela a la incapacidad del Estado en términos de coste para asumir los ingentes gastos provocados por el hecho citado, el Tercer Sector favorece la reducción de los costes de transacción que le supondría al Estado detectar las necesidades sociales (Funes, 1995; Marbán, 2007). El Tercer Sector ofrece una optimización de costes por su mayor cercanía a los sectores sociales más desfavorecidos (Funes, 1995) y la canalización de trabajo no remunerado por parte de voluntarios sociales. El resultado actual es una gestión mixta de la política social en la que el Tercer Sector, está adquiriendo cada vez más protagonismo.

En Sajardo y Chaves (2006) encontramos una exhaustiva relación de las diferentes teorías —a las que Pryor (1994: 74) prefiere denominar argumentos. Para los autores (2006: 98) existen dos bloques fundamentales de teorías al respecto. Por una parte, las sostenidas por la teoría económica, la cual ha intentado explicar la existencia del Tercer Sector y su papel económico en las economías desarrolladas, y de otra parte, aquellas basadas en un enfoque socioeconómico y político:

■ Teorías económicas. La teoría neoclásica y dominante basa su existencia en las disfunciones de los otros dos sectores institucionales concurrentes: el Estado y el sector privado-mercantil. En el primer caso, debido a las disfunciones en la provisión de servicios colectivos (bienes públicos), y en el segundo, en el fracaso del mercado en la oferta de *outputs* individuales.

□ Fallo de Estado: el Tercer Sector justifica su existencia con el fin de paliar las deficiencias de la oferta pública, ofertando *outputs* de naturaleza colectiva para grupos no asimilables al votante mediano y por lo tanto no satisfechos con la oferta pública (Hansmann, 1980; James 1987; Rose-Ackerman, 1996; Weisbrod, 1975).

□ Fallo del mercado: el Tercer Sector no puede distribuir su beneficio o excedente a los individuos que controlan esas entidades, lo que constituye un mecanismo de garantía para estos (Hansmann, 1980; Marcuello, 1996). Este mismo aspecto es reconducido por Easley y O'Hara (1986) a la Teoría de la agencia. Este hecho a su vez posibilita ofrecer precios más bajos y mejoras en la calidad de los servicios. La Teoría del control del consumidor (Ben-Ner, 1986) es complementaria de aquella, incluyendo a las entidades creadas para beneficio de los propios demandantes, las entidades mutuales y las situaciones monopolísticas.

■ Teorías fundamentadas en perspectivas socioeconómicas y políticas. Introducen aspectos sociales y políticos además de los económicos:

- Intereses personales e individuales, no estrictamente materiales, de los promotores y activistas de entidades del Tercer Sector:
 - *Entrepreneurs* con motivaciones idealistas (Rose-Ackerman, 1996; Young, 1983).
 - Intereses de adquisición de prestigio y estatus social al gestionar una entidad social (James, 1985).
- Intereses colectivos de movimientos sociales, políticos y religiosos al concurrir y competir entre sí para adquirir espacio social, principalmente ganando afinidades al ofrecer servicios gratuitos mediante entidades del Tercer Sector (James, 1985).
- Argumentaciones económico-políticas: destacan dos autores, Siebel (1989) y Petras (2000).

- Para Siebel (1989) las entidades del Tercer Sector surgen inducidas por el propio Estado, por causa de la falta de voluntad real de la clase política en la satisfacción de los requerimientos de servicios de bienestar social a través de la oferta pública. En los países democráticos la clase política, al objeto de cubrir el riesgo de ser cuestionada, promueve la creación de este tipo de entidades mediante incentivos fiscales, asignaciones presupuestarias, etc. Esto implica un traslado de la responsabilidad en los asuntos de bienestar social al Tercer Sector, con el correlativo mantenimiento del estatus social y económico.

- Bajo un enfoque marxista, Petras (2000) argumenta que la causa reside en una nueva estrategia de desmovilización de los movimientos sociales, desvinculando a sus líderes y activistas de sus funciones más políticas y posibilitando su ocupación en funciones de dirección y gestión económica, cuya complejidad en entidades del Tercer Sector y dependencia de fondos públicos actuaría bajo un efecto amortiguador o de adocenamiento.

Herrera (1998) distingue dos corrientes socioeconómicas de estudio que intentan explicar la existencia del Tercer Sector. Una primera, francófona, centrada en el concepto de economía social y vinculada a la búsqueda de sistemas alternativos al modelo tayloriano de producción industrial, lo cual engloba a cooperativas, mutuas, asociaciones y fundaciones. Una segunda corriente, anglosajona, intenta comprender los motivos de la existencia del sector y sus funciones socioeconómicas, considerando a aquel como un producto del fracaso del mercado y/o del Estado. En esta corriente encontraríamos a autores anteriormente citados como Weisbrood (1975) o Hansmann (1980).

Sin embargo, otros autores consideran que existen también otras causas que pueden explicar la existencia del sector, que son, por ejemplo, los motivos por los que un individuo decide donar su tiempo o dinero a una entidad (Vernis, 2000) o la ideología (James, 1983)¹⁶⁵. También existen teorías (Salamon, 1987) que invierten la interpretación de la existencia como fallo del mercado o del Estado y consideran que es

precisamente debido a fallos en el Tercer Sector originados por su idiosincrasia (insuficiencia filantrópica, amateurismo, paternalismo, etc.) lo que origina la existencia de los otros dos sectores, público y privado-empresarial, los cuales han de suplir las carencias de aquel. Estas teorías tendrían como premisas la consideración de que el sector no lucrativo precede históricamente a la aparición de las administraciones públicas y las empresas (Vernis *et al.*, 1997).

6.- Las ONG como agentes de transformación social

El sector asociativo presenta dos funciones sociales principales (Handy, 1990; Funes, 1995; Pujol, 2003; Salamon y Sokolowski, 2004):

— Provisión de servicios a colectivos con necesidades o intereses determinados. El sector asociativo aporta ventajas competitivas respecto a la diversidad de servicios, más flexibilidad y proximidad al usuario de la prestación y una menor ratio costo/beneficio. La actividad de prestación de servicios supone una contribución importante para la economía. Para Ruiz de Olabuenaga (2006) las organizaciones no lucrativas de acción social y el Estado, lejos de presentar una antinomia, confluyen cada vez más hacia sinergias de funcionamiento y de eficacia corporativa, apareciendo las primeras como mecanismos más eficientes que el Estado tradicional, debido a su flexibilidad y motivación.

— Rol político como catalizadoras del cambio social y como plataforma para el ejercicio de la participación democrática. En tanto que canal de participación ciudadana y de generación y difusión de ideas y defensa y promoción de derechos. Las asociaciones defienden y articulan intereses de colectivos con características y necesidades específicas, constituyéndose en un actor político clave que muy a menudo asegura un equilibrio de fuerzas en las sociedades democráticas. Putnam, Leonardi y Nanetti (1993) consideran que las asociaciones son políticas, aunque su objetivo manifiesto no sea político, considerando incluso como indicador, dentro de su índice de

¹⁶⁵ El origen del Tercer Sector es también visto en ocasiones como no el de suplir las carencias del Estado, sino la urgencia de la solidaridad (Coordinadora Catalana de Fundacions, 2001: 104).

desarrollo cívico y entre otros, el número de asociaciones por habitante. Según Subirats (1999: 22) “las asociaciones de voluntariado se constituyen así en instrumentos para la participación política y social de los individuos y los grupos (generando un sentimiento de pertenencia a la comunidad y contribuyendo a la cohesión social), al mismo tiempo que representan y acumulan algunos recursos socioculturales necesarios para la movilización y la acción colectiva”.

Sin perjuicio de tratar el primer punto acerca de la provisión de servicios en nuestro apartado posterior acerca de las ONG y la gestión empresarial, en este apartado vamos a centrarnos en el papel político que desempeñan estas organizaciones, que han pasado de ser entidades centradas en la satisfacción de necesidades básicas a ser entidades centradas especialmente en la provisión de servicios y en la defensa y promoción de derechos (Observatorio del Tercer Sector, 2007). Para Ruiz de Olabuenaga (2006: 207) el sector asociativo, más allá de cubrir un vacío de la Administración Pública, ha pasado “de la vieja tradición limosnera y caritativa a una conciencia responsabilizada de implantar en todo el mundo la justicia y el cambio sociales”, ejerciendo los actores no gubernamentales un considerable impacto en la política mundial. Fisas (1998) manifiesta que una de las formas de dilucidar la efectividad de las ONG es ver su nivel de insistencia e implicación en campañas, especialmente en aquellas que permiten cambiar las actitudes políticas y las opiniones públicas:

“Hay organizaciones (Amnistía o Greenpeace, por ejemplo), que por su naturaleza sólo hacen campañas, y lo hacen con absoluta y rigurosa independencia de los Estados, pues necesitan esa independencia para poder criticar y presionar con libertad [...] En los últimos años hemos visto también cómo muchas ONG de diversos países se han aliado en campañas internacionales, muchas de ellas de gran éxito. En el campo del desarme, por ejemplo, la campaña de las minas y después la de la transparencia del comercio de armas, y ahora la del control de las armas ligeras, han mostrado un camino de gran efectividad, marcando un ritmo que luego han de seguir los gobiernos, los estamentos diplomáticos e incluso los organismos internacionales. En el campo de los derechos humanos estamos viendo también un gran número de propuestas bien planteadas y coordinadas a nivel internacional, en las que participan ONG de muy diversa especialidad, juntando fuerzas y sumando activos para conseguir objetivos específicos, y con la ayuda y participación de la gente de a pie [...] Sólo así las ONG serán agentes

activos del cambio estructural, y no meros apéndices de situaciones injustas” (Fisas, 1998).

Pese a que las ONG y el sector social no son depositarios de un poder formal, cuentan con un poder de influencia, un *soft power* o poder de convicción que, en un mundo globalizado, se convierte en un poder realmente importante (Carreras, Leaveron y Sureda, 2009) Así, entendemos por incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil el proceso de influenciar en los resultados, incluyendo las políticas, posiciones y decisiones, de las instituciones públicas y privadas (Observatorio del Tercer Sector, 2007). La sociedad civil ha sufrido, según Lozano-Aguilar (2002a) una gran transformación en los últimos años, al perder los partidos políticos y sindicatos presencia social en favor de organizaciones cívicas solidarias —según Lozano-Aguilar, las mal llamadas ONG. Estas empezaron desarrollando labores asistenciales, pero cada vez más han pasado a realizar acciones de crítica propositiva ante las injusticias —fruto, en muchas ocasiones, de los abusos de la política y los negocios— y a exigir responsabilidades. Estas actuaciones, que en ocasiones han tomado forma de boicots (v. gr. contra los fabricantes de ropa deportiva *Nike*, *Reebok*, *Adidas*), de campañas (v. gr. contra la explotación infantil) y de proyectos de cooperación con empresas (v. gr. el plan del Voluntariado de Bancaja) han sido determinantes para la asunción de responsabilidades por parte de las empresas.

Según Martínez-Novo (1999), citado por Gómez-Quintero y Marcuello (2010), el entusiasmo por las ONG es compartido tanto por los sectores en favor del neoliberalismo como por los sectores de izquierda, apuntando a un cierto vacío ideológico provocado por la caída del bloque socialista soviético y la crisis de ideologías revolucionarias con pretensiones transformadoras y a la percepción de que faltan canales inmediatos de participación política. Al mismo tiempo, el desmantelamiento progresivo del estado de bienestar y la consiguiente movilidad descendente de la clase media han contribuido a la formación de un sentimiento de malestar. Esta situación, en la que se combinan el descontento con la falta de opciones políticas y de posibilidades de participación, ha dado lugar a una romantización de las actitudes progresistas, la cual genera una retórica de carácter axiomático en torno al

llamado desarrollo local, participativo, democrático y endógeno, que sustituye los discursos anteriores de transformación y revolución. Zambrana (2002: 19) manifiesta que “las ONG pueden ser actores decisivos en el espacio socio-político, o a la vez contribuir a una falsa ‘solidaridad’ que adormece conciencias y evita todo compromiso transformador”. Para la autora, “la superficialidad domina en los planteamientos de algunas ONG, que no son capaces de ver los mecanismos económicos, políticos y sociales que provocan las realidades con las que se enfrentan. Esta miopía se traduce en superficialidad a la hora de definir actuaciones y soluciones, a veces eurocéntricas, a veces ineficaces”.

El sector no lucrativo, según Ruiz de Olabuenaga (2006), es producto de la espontaneidad local, debiéndose entender el sector como estructura de estrategia subpolítica (en cita a Beck, 2006), y como síntoma tanto del desencanto como de las ilusiones de progreso. Ruiz de Olabuenaga hace hincapié en que con motivo del aumento de su presencia y de su impacto social, el sector suscita en los órganos de la Administración un interés creciente por conocer y controlar su capacidad operativa. Por otro lado, en opinión de Carreras (2008: 123) “los países más pobres del mundo son los países que tienen sociedades civiles menos organizadas, mientras que los países que consiguen estructurar sus sociedades civiles son países que disponen de mayor capacidad para lanzarse al desarrollo”. Según el autor, la primera función de las ONG es fortalecer las sociedades civiles de esos países, y a partir de ese punto exigir el cumplimiento de responsabilidad por parte de a quien compete.

7.- Legitimación social de las ONG

La naturaleza de las organizaciones cívicas solidarias, según Lozano-Aguilar (2004: 123), precisa de una realización eficiente de las actividades, pero además y principalmente tiene que partir de unas convicciones éticas públicamente reconocibles, ya que considera que la “ética de la responsabilidad convencida” es la propia esencia de estas organizaciones. Esta naturaleza ética es, según el autor, la que concede a las organizaciones cívicas solidarias su credibilidad, su legitimidad social y, por tanto, su

poder; un poder fundamentado en las causas defendidas y los medios mediante los que se defienden. Tradicionalmente, la base moral de las actuaciones de las ONG era suficiente para su legitimación, es decir, eran consideradas buenas por naturaleza (Gálvez, Caba y López, 2009a), lo que las había llevado a ser eximidas de cualquier tipo de control (Sogge, 1998) entre el que cabe destacar la evaluación del resultado de sus proyectos. Sin embargo, la reciente presencia de algunos escándalos de considerable calado en el sector, parece haber desacralizado esta tendencia originaria. Las organizaciones del Tercer Sector no pueden ser comprendidas fuera del contexto social y del núcleo o masa social que generan a su alrededor.

La mayoría de entidades considera que son los usuarios, socios y la sociedad en general los principales agentes que las legitiman (Observatorio del Tercer Sector, 2005). La legitimidad de las organizaciones no lucrativas se basa en determinadas variables internas que son consideradas fundamentales (Observatorio del Tercer Sector, 2005: 7):

— Naturaleza moral y legal de la misión: la mayoría de las organizaciones tiene como objetivos institucionales la promoción de determinados valores y bienes públicos (solidaridad, voluntariado, equidad, justicia...). El compromiso con estos principios y valores deviene un rasgo idiosincrático y diferenciador de las organizaciones, el cual las distingue de otros actores sociales como las empresas, las cuales basan su razón de ser en los beneficios de tipo crematístico.

— Representatividad: la representatividad implica promover y defender los intereses de determinados grupos sociales que en el caso de las ONG son los destinatarios últimos de la acción (beneficiarios o usuarios). Al objeto de que exista una verdadera representatividad, es necesario que las organizaciones establezcan canales de comunicación que permitan un flujo continuado de información significativa, así como mecanismos democráticos internos que permitan la participación de todos sus miembros en igualdad de condiciones.

— Efectividad: este criterio es apuntado como de especial trascendencia, debido al papel fundamental de las organizaciones como proveedoras de servicios en relaciones

contractuales con los entes públicos. Para poder realizar intervenciones efectivas y generar impacto, es necesario que las organizaciones dispongan también del conocimiento y la experiencia específicos respecto a su ámbito de actuación.

— Transparencia y rendición de cuentas: si la eficiencia y efectividad en la actuación son un criterio esencial de legitimidad, esto implica de forma inherente la existencia de mecanismos de rendición de cuentas de las actuaciones llevadas a cabo por las organizaciones, con la finalidad de mostrar sus resultados ante múltiples actores: miembros, usuarios, entes públicos, trabajadores. De esta cuestión trataremos más pormenorizadamente en el siguiente apartado.

Para el Observatorio del Tercer Sector (2005), además de estas variables internas, existen a su vez unos factores externos que condicionan la legitimidad de este tipo de entidades y sobre los cuales aquellas tienen poco margen de incidencia directa. Entre estos factores se apuntan, por ejemplo, las características de los otros actores que trabajan en el mismo ámbito, los medios de comunicación, la opinión de usuarios y socios, la vinculación a entidades reconocidas (*v.gr.* congregaciones religiosas y empresas) o personalidades, etc. Estos factores pueden también ser clave a la hora de establecer el grado de legitimidad de una organización.

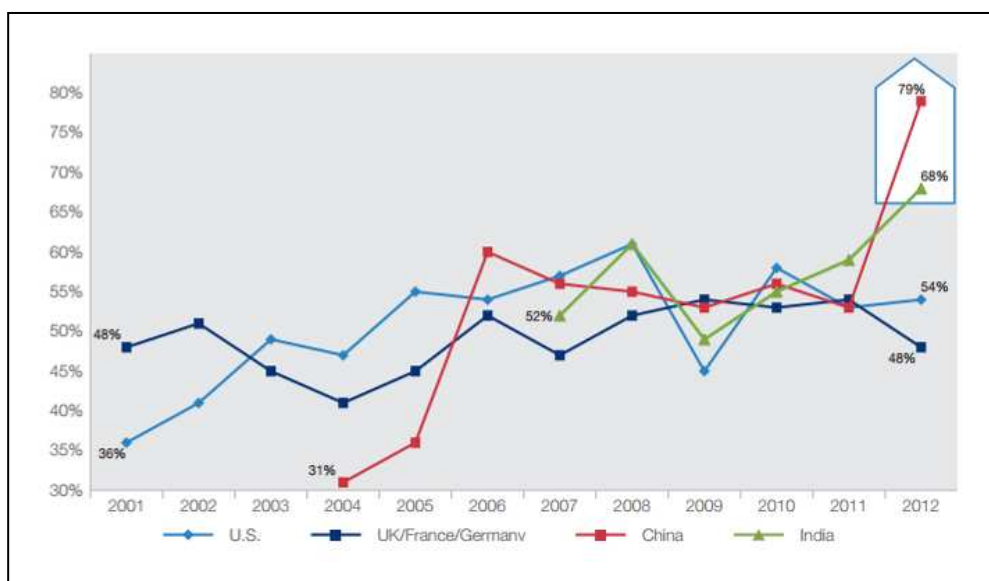
En el caso español, suele ser de referencia habitual en la literatura una encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, 2001: 4) la cual reflejaba un alto nivel de valoración de la ciudadanía respecto al trabajo de las ONG más conocidas. En el ámbito de la cooperación internacional: cerca del 80 % (78,7 %) las valoraba entre bien (48 %) y muy bien (30,7 %), un 67,3 % opinaba que deben recibir dinero del Estado y existía una diferencia de 10 puntos entre la confianza que otorgaban a las ONG (35,8 %), frente a las que otorgaban a las organizaciones intergubernamentales, también llamadas *quangos* (26,1 %) ¹⁶⁶. Según el CIS (2006), cinco años más tarde se sigue pulsando el

¹⁶⁶ Las organizaciones intergubernamentales, son también designadas en inglés por el acrónimo *quango* o *qango*, el cual significa *quasi non-governmental organisation*, *quasi-autonomous non-governmental organisation*, y *quasi-autonomous national government organisation*. Este término es usado habitualmente en países anglófonos para designar de una forma coloquial a aquellas organizaciones para-estatales en las cuales los gobiernos han delegado su poder en ciertas materias. En el Reino Unido el término oficial es *non-departmental public body* o NDPB. Un ejemplo sería el caso de UNICEF (Ballesteros, 2002), la cual se encuentra dentro del ámbito competencial de las Naciones Unidas.

nivel de valoración de las ONG, como el del tipo de institución en la que los ciudadanos españoles muestran mayor confianza (con una media de 5,9 sobre 10) y en 2008 un 16 % confía totalmente o en un grado importante (63 %) en aquellas y también por encima del resto de instituciones.

Comparativamente con otros países occidentales, los ciudadanos españoles expresan un nivel de confianza en las ONG similar al caso de países como EE.UU., Reino Unido, Francia, Alemania, India o China, en los cuales también se muestran como las instituciones más valoradas. En los últimos tiempos se observa un gran incremento en el nivel de confianza en este tipo de organizaciones en India (68 %) y China (79 %) (*Edelman Trust Barometer*, 2012: 4) (figura 40).

Figura 40. Confianza en la actuación de las ONG



Fuente: *Edelman Trust Barometer* (2012: 4)

No obstante, a pesar de los datos anteriores, la cuestión no es pacífica. Para Francés (2005: 65) las ONG son elegidas por los ciudadanos como medio de expresión de sus convicciones y sus deseos de contribuir al cambio social, con preferencia a los partidos políticos y sindicatos. Sin embargo, otros autores (Giraldo, 2008) manifiestan que ante el poder de influencia social y económica de las ONG, cierto sector de la sociedad se pregunta qué legitimidad poseen aquellas para ejercer de guardianes sobre el resto de sectores. Adair (1999), a su vez, realiza una comparación con los gobiernos: si bien

estos son cuestionados por la sociedad aproximadamente cada cuatro años y las empresas cada día, ¿ante quién han de demostrar su capacidad las ONGD y con qué frecuencia?. Otros autores, manifiestan con cierta contundencia que muchas ONG solo se representan a ellas mismas y cuestionan la carencia de democracia interna en su estructura y falta de legitimación a través de sistemas electorales (Bob, 2007; Fassin, 2009; Ossewaarde, 2008; Weidenbaum, 2009). En este sentido, Weidenbaum (2009: 148) habla de “retórica de democratización” y falta de representatividad debido a que las ONG “ni son elegidas ni pagadas por las poblaciones de los países donde operan”. Fassin (2009), pese a reconocer de entrada la defensa de causas nobles por parte de las ONG: comercio ético, derechos humanos, medioambiente, etc., manifiesta que algunos grupos activistas y ONG que abogan por cuestiones medioambientales o por la paz, son negligentes con el gobierno corporativo de sus organizaciones, planteando también cuestiones de agendas ocultas y evidencias de problemas de agencia, ya no tanto de tipo económico como de la búsqueda por parte de algunos líderes de ONG del mantenimiento de su estatus como portavoces privilegiados con líderes del mundo de los negocios y de la política. Asimismo, otros autores destacan que ocasionalmente los activistas usan la violencia y otros métodos agresivos (Baker, 1996; Hayes 2007; Fassin, 2009) y prefieren la táctica de la confrontación, más que el entrar en el diálogo, al objeto de tener el beneficio de la simpatías de la prensa y la opinión pública (Fassin, 2009).

En ocasiones las ONG son consideradas interlocutoras confiables entre los varios interlocutores posibles en la sociedad civil, y son vistas como aliadas ideales por los sectores del Estado empeñados en la transferencia de sus responsabilidades hacia el ámbito de la sociedad civil (Dagnino, 2010).

El autor, en referencia al caso concreto de Brasil, manifiesta que “el firme predominio de las ONG expresa, por un lado, la difusión de un paradigma global que mantiene estrechos vínculos con el modelo neoliberal en la medida que responde a las exigencias de los ajustes estructurales por él determinados (Dagnino, 2010: 11) [...] El proyecto neoliberal [en referencia al proyecto político del expresidente Collor de Mello y más tarde de Cardoso] propuso otra forma de gestión social. [...] La implementación del ajuste neoliberal emergió un proyecto centrado en la reducción del Estado, que junto con un extenso proceso de privatización, pasó a alejarse progresivamente de su papel de

garante de derechos a través de la contracción de sus responsabilidades sociales, transfiriéndolas a la sociedad civil [...] sirviendo a los objetivos del proyecto que les es antagónico (p.9) [...] Los favorecidos por esas políticas no son vistos como ciudadanos con derecho a tener derechos, sino como ‘desvalidos’ que deben ser atendidos por la caridad pública o privada (p.12). El principal recurso de esa forma de gestión, el apelar a la solidaridad, se restringe a la responsabilidad moral de la sociedad, bloqueando su dimensión política y dispersando las referencias a la responsabilidad y al bienestar público, precaria y penosamente constituido desde los años 80. Así, a través de ese entendimiento de ciudadanía limitado a la responsabilidad moral privada, la sociedad es llamada a incorporarse al trabajo voluntario y filantrópico, que se convierte paulatinamente en el *hobby* favorito de la clase media brasileña” (p.12).

De forma similar, para Gómez-Quintero y Marcuello (2010) hay quienes observan que algunas ONG de Desarrollo han sido cooptadas por el Estado o por grandes empresas para legitimar acciones políticas o económicas gracias al respaldo social del que durante la última década han gozado aquellas organizaciones, hablando de una metamorfosis de los principios éticos que históricamente han orientado a las ONG de Desarrollo. Asimismo, sugieren cuestionar los discursos que promueven la participación de “las ONG que puedan llegar a suplantar a las organizaciones populares, o, incluso, servir para puentear a parlamentos democráticamente elegidos” (en cita a Serrano, 2001: 160).

Petras (2000), muy crítico con las ONG, acusa al sector de connivencia con el neoliberalismo y apela al caso de la transición hacia la política electoral en Chile, Bolivia, Argentina y Centroamérica. Según el autor, en aquellos países, numerosos líderes de ONG se aliaron a regímenes neoliberales que utilizaron su experiencia organizacional y retórica progresista para controlar protestas populares y socavar movimientos de las clases sociales. La ideología de las ONG en cuanto a sus actividades privadas y voluntarias destruye el sentido de lo público. Para Petras (2000), contra la noción de responsabilidad pública, las ONG fomentan la idea neoliberal de una responsabilidad privada hacia los problemas sociales y la importancia de los recursos para resolver estos problemas:

“Desde el principio de la década de los ochenta, las clases dominantes neoliberales, junto con el gobierno de Estados Unidos y gobiernos europeos, se percataron que las políticas del ‘libremercado’ estaban polarizando a las sociedades en América Latina. Mediante fundaciones privadas y fondos estatales empezaron a financiar a las ONG, que expresaban una ideología contra el Estado y promovían la ‘autoayuda’ [...] Aun cuando las ONG han criticado violaciones a los derechos humanos, rara vez denuncian a sus benefactores en Europa y Estados Unidos. A medida que aumentó la oposición al neoliberalismo, el Banco Mundial incrementó los donativos destinados a las ONG. El punto fundamental de convergencia que compartían las ONG y el Banco Mundial era el rechazo al ‘estatismo’. Superficialmente, las ONG criticaban al Estado desde una perspectiva de ‘izquierda’ en la que defendían a la ‘sociedad civil’, mientras que al Banco Mundial lo criticaban en nombre del ‘mercado’. En realidad, el Banco Mundial y los regímenes neoliberales aprovecharon las ONG para minar el sistema de seguridad social estatal, y fueron utilizados y reducidos a medios para compensar a las víctimas de las políticas neoliberales. Mientras los regímenes neoliberales disminuían los niveles de vida y saqueaban la economía, las ONG se fundaron para promover proyectos de ‘autoayuda’ que absorberían, temporalmente, a pequeños grupos de desempleados pobres, a la vez que reclutaban líderes locales. Las ONG se convirtieron en ‘el rostro comunitario’ del neoliberalismo y se relacionaron íntimamente con los de arriba y complementaron su labor destructiva. Cuando los neoliberales transferían lucrativas propiedades estatales, privatizándolas para los ricos, las ONG no fueron parte de una resistencia sindical. Por el contrario, se mostraron activos en la creación de proyectos privados, promoviendo el discurso de la iniciativa privada (‘autoayuda’) al dedicarse a fomentar la microempresa en las comunidades pobres. Las ONG crearon puentes ideológicos entre pequeños capitalistas y los monopolios que se beneficiaron de las privatizaciones —todo en nombre del antiestatismo y la construcción de la sociedad civil. Mientras los ricos creaban vastos imperios financieros a partir de las privatizaciones, profesionales de clase media que trabajaban con las ONG recibían pequeños fondos para financiar sus oficinas, sus gastos de transporte y sus actividades para promover actividades económicas a pequeña escala. Lo importante aquí es que las ONG despolitizaron a sectores de la población, ignoraron sus compromisos hacia actividades del sector público y se valieron de líderes sociales potenciales para la realización de proyectos económicos pequeños” (Petras, 2000)¹⁶⁷.

¹⁶⁷ En una línea de argumentación similar y como ejemplificación de algunas de las manifestaciones de Petras, bajando al terreno de la ejemplificación se puede ver Bretón (2007) acerca del *Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador* (PRODEPINE) financiado por el Banco Mundial.

Debido al importante nivel de contribución económica pública, la amenaza de cooptación ideológica es real y con frecuencia, es difundida como conducta habitual del sector (Ruiz de Olabuenaga, 2006). Además, según Zaidi (1999), un gran número de ONG en los países en desarrollo, han sido creadas por donativos y son críticamente dependientes de dinero extranjero para su supervivencia y existencia. Las organizaciones no lucrativas, como agentes de la sociedad civil, forman parte de la democracia directa, pero también dejan la gestión de bienes públicos en manos de personas, que como mucho, sólo responden al control del consejo directivo de la entidad. Aunque el número de nuevas organizaciones aparecidas en la última década indica el auge del sector, su innegable aportación al fomento de una sociedad democrática del bienestar, no es todo lo eficiente que de él cabría esperar (Ruiz de Olabuenaga, 2006). Otra crítica es la falta de contacto con la base social que, para Haro (2001), es seguramente la crítica más dura que se puede hacer al Tercer Sector porque se refiere a su raíz, constituyendo un mal mucho más profundo que el paternalismo, la ineficacia en la gestión, la falta de profesionalidad o la carencia de recursos. También es fuente de debate habitual el uso no infrecuente de algunas técnicas empresariales de *marketing* y relaciones públicas, al objeto de conseguir el mayor impacto y visibilidad en relación con los limitados medios de que disponen (Spar y La Mure, 2003), pero que en ocasiones representa un alto sobrecoste en relación con la asistencia real aportada (Fassin, 2009).

Ballesteros (2002: 89) habla de la “solidaridad de salón” y de “supermercados de la solidaridad”, del modelo de consumidor solidario basado en la máxima “cuanto más me compres más dono yo”, que según él, es el modelo que se vende y se trata de implantar en la sociedad (2002: 97). La principal paradoja de este modelo es, según el autor, que estas nuevas formas de solidaridad masiva, así como otras similares, son a largo plazo contraproducentes para el receptor de la ayuda y no son realmente transformadoras del mundo sino que en muchos casos perpetúan y terminan agravando los problemas de los países empobrecidos (2002: 89). Ciertamente, las alianzas y colaboraciones entre ONG y empresas no constituyen cuestión pacífica, sino muy discutible desde diferentes ópticas. Nieto (2002) también acusa a algunas ONG de marcada importancia de trabar alianzas con grandes multinacionales y participar en campañas sumamente agresivas de

defensa de la lógica “algunos pensamos que lo importantes es colaborar” (2002: 19). Un caso citado a estos efectos es el de *Médicos sin Fronteras* y la corporación *PepsiCo* (Picas, 1996: 119; Rodríguez-Gil, 2002: 19)¹⁶⁸. Según Picas (1996) las empresas que participan en este tipo de prácticas habitualmente ceden a las ONG un porcentaje de sus ingresos y como contrapartida pueden aprovecharse del nombre de aquellas y recibir, como se ha indicado, un plus de legitimidad —un ‘capital de simpatía’— que les permite aumentar las ventas sin necesidad de promocionar directamente sus productos. Para Picas (1996: 64), desde el punto de vista de la empresa colaboradora, estas prácticas sin duda están mucho más relacionadas con el *marketing* que con la filantropía. En el mundo anglosajón se utilizan, para definir este tipo de prácticas, un par de términos que nos parecen sumamente adecuados: ‘*marketing con causa*’ o ‘*marketing social corporativo*’ (Picas, 1996: 65).

Sampedro, Jerez y López-Rey (2002: 254), en su análisis de visibilidad mediática, han distinguido entre aquellas organizaciones que funcionan como movimientos sociales y aquellas que funcionan como empresas gestoras de recursos —públicos o privados. Las primeras “interpelan a los representantes políticos y a los ciudadanos formulando demandas maximalistas a largo plazo [...] las segundas, en cambio, reemplazan las demandas maximalistas por reformas incrementales a corto plazo que faciliten sus actividades y mejoren su competitividad en la búsqueda de recursos en el mercado de la beneficencia”. Añaden los autores que “la tendencia en las ONG gestoras es a ‘vender’, a una sociedad de ciudadanos-consumidores la idea de solidaridad como activo de seguridad y buena conducta a cambio de donativos. De hecho, promueven cada vez más una relación mercantil con causa moral” (2002: 256).

¹⁶⁸ En referencia a la vinculación, que aparecía explícitamente en el anuncio, de que el 1% del precio de cada lata de refresco se destinaría a la ONG. En el anuncio aparecía un individuo, al que un subtítulo identificaba como socio de ésta, que declaraba: “Puedes pensar que es una utilización mercantilista de una ONG, o puedes pensar en hospitales, vacunas (...)”. Si bien se puede tratar de una cuestión espinosa desde un plano estrictamente teórico, en nuestra opinión no es menos cierto la dureza y complejidad de la labor humanitaria de ONG como *Médicos sin Fronteras* —a quien se le otorgó el Premio Nobel de la Paz en 1999— asistiendo a colectivos y personas del Tercer Mundo abandonados a la suerte de conflictos bélicos, hambrunas, epidemias, etc.

Por otro lado, Zaidi (1999: 270) destaca que las ONG no son una alternativa a un Estado fallido, ya que según el autor, la única alternativa a un Estado fallido no es la privatización, el mercado, o cualquier otra nueva alternativa o paradigma, sino el Estado mismo. Bajo fuertes y exitosos Estados desarrollistas, como el caso de Corea del Sur, Taiwán, Singapur, etc. se evidencia la existencia de menos ONG orientadas al desarrollo, porque es el Estado mismo el que carga con las tareas fundamentales. Bajo estados débiles donde la especulación y el clientelismo son excesivos, como por ejemplo en India, Pakistán, Bangladesh y muchos de África, es probable que el sector de ONG emerja para intentar llenar esa brecha¹⁶⁹. En una línea de argumentación crítica análoga, Nieto (2002) plantea la cuestión fundamental sobre si, por ejemplo, es posible ser solidario con el pueblo Mapuche y a la vez trabajar con *Endesa*, sin estar llevando a cabo un intento de la “cuadratura del círculo” (Nieto, 2002: 9).

Nieto hace referencia a las ONGD (ONG de Desarrollo) que desarrollaron un curso sobre cooperación al desarrollo en la Universidad de Comillas de Madrid financiado por la multinacional *Endesa*. Algunas de las ONGD llevaban a cabo proyectos de solidaridad con el pueblo Mapuche de Chile. El principal problema de este pueblo es el peligro de desaparición motivado por la creación de una presa que *Endesa* quiere construir en su territorio sin permiso ni respeto a la idiosincrasia de arraigo ancestral que la comunidad Mapuche. La construcción de la presa de Ralco, por parte de *Endesa*, provocó que el relator especial de la ONU, Rodolfo Stavenhagen, denunciara que se habían violado los Derechos Humanos, mientras que la Universidad ARCIS de Chile describió el proyecto como un "genocidio" contra el pueblo mapuche (El Mundo, 2006).

Debido al propio auge del Tercer Sector y al amplio espectro de entidades que configuran el mapa de las organizaciones no lucrativas, y en concreto de las ONG de un país, no es infrecuente encontrarse con casos de entidades sin ánimo de lucro, tales como por ejemplo oenegés, que proclaman en su ideario ciertos valores que después de una forma consciente o inconsciente pueden verse erosionados por unas políticas de aceptación de fondos incoherente con aquel. La inconsistencia de este tipo de situaciones en este tipo de entidades puede originar, tal vez injustamente, un demérito en la credibilidad general del conjunto del sector.

¹⁶⁹En el mismo sentido indicado por Zaidi (1999), en Chang (2008) se puede encontrar una amplia argumentación sobre el ejemplo concreto de desarrollo económico en el caso de Corea del Sur.

8.- Las ONG y la gestión económico-financiera

8.1.- Consideraciones generales

Una de las funciones principales de las ONG es la provisión de servicios a colectivos con necesidades o intereses determinados. El sector asociativo aporta ventajas competitivas respecto a diversidad de servicios, más flexibilidad y proximidad al usuario de la prestación y una menor ratio costo-beneficio. Sin embargo, en un mundo afectado por un proceso globalizador donde las relaciones mercantiles han penetrado prácticamente todos los ámbitos de la vida social, estas organizaciones no podían ser ajenas a este proceso general; de ahí la importancia del concepto de gobernanza (Ruiz de Olabuenaga, 2006).

Para Béjar (2001) el desmantelamiento del estado de bienestar ha dejado la responsabilidad moral en manos de los particulares. Marbán (2007), en términos de economía política manifiesta que el Tercer Sector está siendo considerado como una tercera vía conciliadora de las posiciones neoliberales y keynesianas más moderadas en la medida en la que combina financiación y fines de interés público con una gestión privada, no sin algunos recelos:

“No obstante, aunque esta vía intermedia parece complacer a ambas posiciones, no las contenta del todo: desde el neoliberalismo se sigue recelando de la dependencia financiera del Estado con el temor de que el Tercer Sector se convierta en una extensión o un paladín del mismo, mientras que desde el keynesianismo se cuestiona si el Tercer Sector no será un ‘caballo de Troya’ hacia la privatización y asistencialización de la política social o un mero parche a la creciente fragilidad de los pilares sobre los que se sustenta el Estado de Bienestar [sic]” (Marbán, 2007: 158).

Marbán (2007) establece que, desde los años 90, podemos hablar de un Tercer Sector que crece exponencialmente, si bien a principios del siglo XXI tal crecimiento parece estar afectando más al tamaño de las organizaciones que a la creación de otras nuevas,

con un sobre protagonismo de un pequeño núcleo de grandes organizaciones (Marbán y Rodríguez, 2006), y con cierta dinámica monopolista según la cual las ONGD de mayor tamaño tienden a copar el sector, obteniendo la mayor parte de los recursos, como dinero, prestigio, espacio mediático y voluntarios (Roca, 2009).

Asimismo, viene existiendo una gran presión de un sector mercantil que compite en las áreas rentables del bienestar, lo que lleva a que muchas organizaciones afronten una inevitable tensión entre la presión corporativa cuasi-empresarial y la función de defensa de derechos y desarrollo social. De este modo el Tercer Sector compite selectivamente con la empresa privada que de forma directa —prestación de servicios— e indirecta —mecenazgo, *marketing* con causa, etc.— ha entrado de lleno en el sector de los servicios sociales (Marbán y Rodríguez, 2006).

En términos generales, podríamos decir que existe, sobre todo en las ONG de menor dimensión e incluso también en algunos autores que tratan sobre el Tercer Sector, un rechazo muy acusado por el término empresa y por todo aquello que rezume estructura de empresariedad. La empresa como organización socioeconómica es vista como algo ajeno y peyorativo, cuasi socialmente proscrito. De este modo se prefieren términos, políticamente más correctos como organización, entidad, etc. Picas (1996: 384) estableciendo cierto paralelismo institucional con la familia —la cual según él, tejiendo vínculos afectivos entre sus miembros desmiente la base económica sobre la que se asienta— las ONG construyen, del mismo modo, un cierto tipo de cohesión que les permite negarse como empresa y, por consiguiente, creer y hacer creer que rechazan toda dimensión económica.

A ese respecto, Picas (1996: 384) manifiesta que “las ONG —como también la Iglesia o cualquier otra institución que se mueve en la *economía* de la ofrenda (o de la caridad), del voluntariado (o del sacrificio)—, aun negando la ‘economía’ (esto es, la mercantilización de las relaciones sociales), no pueden obviar que están inmersas en un universo en el que los intercambios monetarios y la búsqueda de la optimización del beneficio rigen en buena medida las conductas de los ciudadanos e, implícitamente, también las de ellas mismas (no hay que olvidar que las ONG no sólo participan con sus actuaciones de la lógica del mercado, desarrollando estrategias para ganar posiciones en él, sino que incluso ellas mismas son *creadoras* de mercado)”.

Sin embargo, no es menos cierto que las ONG, en su desarrollo, sobre todo aquellas orientadas a la prestación de servicios, se ven impelidas por las circunstancias del mercado a modificar ciertas estructuras y a tener que limitar ciertos aspectos de voluntarismo y discrecionalidad. Tampoco es menos cierto que muchas ONG de gran tamaño, manejan presupuestos de varias decenas de millones de euros, aglutinan colectivos de miles de personas, y trascienden las fronteras nacionales con lo cual se hace preciso, de forma tal vez inevitable, mayor tecnicismo y rigor en la gestión, lo cual puede llevar a percibir sus dinámicas de funcionamiento como muy similares a las de las empresas mercantiles.

Con respecto al fenómeno de la transnacionalización de las ONG, en analogía a las grandes corporaciones mercantiles internacionales, Picas (1996: 343) manifiesta: “aun cuando la ‘transnacionalización’ exige adoptar unas dimensiones notorias que se contraponen a la idea de que las ONG son útiles en cuanto que son organizaciones de tamaño reducido —habitualmente se confronta su supuesto dinamismo al anquilosamiento de las burocracias—, lo cierto es que la posibilidad de traspasar las fronteras nacionales les otorga una mayor capacidad de movilizar capital al poder acceder a nuevos mercados para recaudar fondos, a la par que contribuye a generar economías de escala y de alcance (realizar más y mayores proyectos posibilita gastar menos en la administración de cada uno; y, a su vez, ejecutar varios proyectos parecidos admite compartir recursos, con el consiguiente ahorro). (...) Como factores negativos, cabe considerar que, tal cual sucede con las empresas multinacionales, los costes en infraestructura —y, en especial, en publicidad—, que se distraen de los proyectos, son elevados; que favorecen aquellas actividades que les permiten apoderarse de mayores cuotas de mercado (incidiendo en las emergencias, mucho más ‘rentables’ que los planteamientos a largo plazo); y, por último, que no se ven obligadas a asumir responsabilidades en las sociedades ajenas en que recaudan”¹⁷⁰.

Según Herranz (2005), el creciente aumento del número de ONG ha activado los mecanismos de competencia en la búsqueda de recursos, obligando a los gestores de aquellas a explorar nuevos yacimientos financieros o nuevas fórmulas de captación

¹⁷⁰ Picas (1996) citando a Smillie (1996: 105), comenta como una de las diferencias operativas de las ONG “transnacionales” con las empresas homólogas, es que las primeras no suelen trasladar a su *staff* entre las distintas entidades afiliadas y que además, los dictados de la sede internacional son ignorados con frecuencia en las sedes nacionales.

dentro de los ya existentes. Ello hace que se encuentren ante tres retos que deben formar parte de su visión: profesionalización, transparencia y confianza social; profesionalización, para responder a exigencias de donantes y acometer con una formación más específica y adecuada los crecientes niveles de complejidad que están adquiriendo las organizaciones; transparencia, para mejorar la credibilidad, favoreciendo con ello la posibilidad de nuevas aportaciones; y confianza, para fortalecer la imagen de la entidad y el mantenimiento de sus estructuras.

Sin embargo, la profesionalización y los avances técnicos en el campo de la gestión es visto no de forma infrecuente como un elemento que introduce cierto riesgo en estas organizaciones. Según Haro (2001:17), acostumbradas desde tiempo atrás a importantes cotas de financiación pública y tentadas por las expectativas de mayores ingresos procedentes de las cuotas y pagos por servicios, las entidades no lucrativas del mundo desarrollado se encuentran en peligro de perder contacto con los ciudadanos de base. Por una parte, muchas de estas organizaciones hace ya tiempo que se han convertido en grandes burocracias que aparentemente no se distinguen de los organismos con los que interactúan; por otra parte, se enfrentan al peligro creciente de convertirse, además, en empresas mercantiles como aquellas con las que frecuentemente compiten¹⁷¹. Asimismo, Haro (2001) manifiesta que es ese contacto con las bases sociales —que son la base social de las ONG: socios, donantes, colaboradores, trabajadores, voluntariado— que hicieron nacer el Tercer Sector el que se podría estar perdiendo. Pearce (2002) señala que tal proceso de burocratización se debe a que las ONGD compiten por recursos como si se tratase del libre mercado y, por tanto, solo las más eficientes sobreviven.

Según Gómez-Quintero y Marcuello (2010), en los últimos años hemos asistido al surgimiento de toda una estrategia empresarial para la captación de fondos de cooperación —*fundraising*— que confirma la existencia de una especialización

¹⁷¹ Ballesteros (2002, citando a *El Mundo*, 2002) recoge las palabras en un acto público de Fernando de la Riva, autor de *El tercer sector visto desde dentro*, quien afirma que actualmente “es mas importante tener un buen contable para no perder las subvención, que lo que exige son las cuentas, que un buen proyecto social”.

comercial de la solidaridad que enfatiza la competitividad económica como máxima de la organización. Tandon (2004) apunta al dilema importante con que se enfrentan las ONG respecto de la obtención de recursos para sus proyectos, mediante el establecimiento de colaboraciones con el sector empresarial —eventualmente denominadas “promiscuidades con el *business*” (Romero, 2002: 53)—, alegando que aquellas representan una enorme fuente potencial de flujos constantes de recursos financieros hacia las ONG. Estas organizaciones están siendo objeto de la canalización de un importante volumen de recursos económicos desde las grandes corporaciones empresariales a través de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

La Teoría de los bienes públicos, según Montserrat (2004: 218), muestra cómo el Estado no tiene la obligación de gestionar los servicios a través de empresas públicas sino que el sector público solo ha de garantizar la cantidad demandada y proveer su financiación, pero los bienes públicos pueden ser producidos por empresas privadas. La noción de que el sector privado es más eficiente en la gestión de los centros que el sector público es una idea que ha tomado fuerza en los últimos años; aunque según la autora no hay razón teórica para que esto sea así, la experiencia histórica muestra este hecho. En el proceso de concertación se vislumbra una cierta tendencia de las Administraciones a concertar con las empresas mercantiles, debido a algunas ventajas (Montserrat, 2004: 222):

- las empresas suelen utilizar la experiencia en la gestión como una garantía de eficacia en la provisión de servicios.
- ofrecen la ventaja de invertir en infraestructura adelantando la financiación.
- disfrutan de una buena estructura financiera que les permite pasar largo tiempo sin cobrar si es necesario.
- disponen de la facilidad de acceder a préstamos con los avales de los socios, lo cual no es factible en las organizaciones no lucrativas.
- disponen de buenas estructuras administrativas que les permite confeccionar las memorias y demás documentos con todo tipo de detalles.

La irrupción de las empresas en el ámbito de los servicios sociales es un hecho que ya es visto como un sector emergente de negocio. Las nuevas formas de financiación pública de los servicios sociales han promovido un marco de competencia entre las diferentes organizaciones —organizaciones no lucrativas entre sí y entre organizaciones no lucrativas y empresas mercantiles— lo que obliga a las organizaciones no lucrativas proveedoras de servicios a que sepan modernizar sus técnicas de gestión y transmitir sus políticas de impacto social, ya que de lo contrario pueden quedar relegadas a la prestación de servicios marginales.

Montserrat (2009) apunta también al creciente fenómeno de la *oenegeización*, constituido por las pujantes fundaciones de empresa que nacen de las aportaciones de una empresa para desarrollar actividades económicas sociales bajo el caparazón de una organización social. En 2004, ya el 60 % de las sociedades del IBEX 35 contaban con una fundación de empresa (Montserrat, 2004: 224). A este respecto Bonbright (2007, citado en Montserrat, 2009: 24), manifiesta que “el sector empresarial está convergiendo con el sector no lucrativo en la creación de potentes híbridos, verdaderas alternativas empresariales camufladas de organizaciones altruistas que compiten con las auténticas ‘organizaciones sociales’ en la economía de los servicios públicos”:

“Los líderes de esas nuevas organizaciones son empresarios de solera que dicen estar horrorizados de lo que históricamente se ha visto como una mala gestión de los fondos de las organizaciones no lucrativas y de los gobiernos. Repiten hasta la saciedad lo que han sido fallos del pasado. Ponen énfasis en rendir cuentas en todas sus facetas, demostrando la eficiencia y la eficacia de su gestión. Ello puede producir una sobrevaloración de los aspectos cuantitativos dejando de lado o infravalorando aquellos aspectos políticos que realmente legitiman la razón de ser de las organizaciones no lucrativas” (Bonbright, 2007, citado en Montserrat, 2009: 24).

8.2.- Las ONG y la consideración teórica del beneficio

Al tratar acerca de la gestión económico-financiera de las ONG, creemos preciso efectuar unas observaciones preliminares respecto a la conceptualización del excedente económico o beneficio resultante de la gestión organizativa. Es indudable la

importancia de la generación de excedentes económicos para el funcionamiento de las organizaciones en el sistema económico actual, existiendo autores que debido a que la rentabilidad suele ser la condición que asegura la supervivencia de la empresa, consideran a aquella como esencial en la medición de la eficiencia (Eguidazu, 1996; Jensen, 1996).

Probablemente, a efectos éticos, buscar el beneficio no es malo, sino que el mal está en el cómo (Castillejo, 1998). Como se apuntó anteriormente, uno de los rasgos que caracterizan a las ONG y las diferencian estructuralmente de las organizaciones mercantiles es la ausencia de ánimo de lucro. En este sentido, el eventual excedente económico producto de la actividad es únicamente un resultado pero no una causa en sí mismo. En todo caso, este excedente no puede ser aplicado más que a las finalidades sociales constitutivas estando totalmente deslegitimada una eventual distribución del mismo a personas o entidades diferentes a aquellas que son sus beneficiarios naturales. El objetivo económico de una ONG, en tanto que se trata de una entidad sin ánimo de lucro, es el del equilibrio presupuestario. A diferencia del campo de las entidades mercantiles, en el caso de las ONG la obtención de beneficios no implica necesariamente una gestión más eficaz ni eficiente sino por el contrario una probable falta de cumplimiento de los objetivos o la obtención de una financiación puntual que no tiene o ha tenido una finalidad o aplicación concreta. Ello obedece al significado diferente que los resultados tienen en las entidades no lucrativas (Ruiz, Tirado y Morales, 2008); es decir, muestran si la organización ha desarrollado sus actividades de prestación de servicios conforme a los recursos disponibles. Este resultado no representa en ningún momento el rendimiento o rentabilidad fundamental de la entidad, de carácter social, sino simplemente la capacidad para seguir cumpliendo sus fines.

A pesar de lo anterior, el resultado económico tiene especial importancia frente a los usuarios externos de la información contable más que respecto a la toma de decisiones por parte de los gestores, ya que el beneficio no es un indicador válido sobre la eficacia ni sobre la eficiencia en las organizaciones no lucrativas. Aunque el objetivo principal de este tipo de entidades no sea la obtención de beneficios, es importante proporcionar información sobre los resultados y sobre la estructura de ingresos y gastos de la entidad. El excedente del ejercicio puede interpretarse como una expresión de la viabilidad

financiera de la organización así como de la capacidad o necesidades de endeudamiento. Por otra parte, el hecho de la inexistencia del beneficio económico como indicador evaluativo comporta dificultades en los sistemas de gestión de las ONG (García-Valderrama, 1996; Giraldo, 2008; Soldevila, 2000). La ausencia de indicadores económicos directamente cuantificables, como las medidas de beneficio, de rentabilidad, etc. ha dificultado la realización de investigaciones empíricas de carácter cuantitativo sobre la gestión de las ONG (Giraldo, 2008).

La pérdida del valor del beneficio como indicador operativo y sobre todo tangible del resultado de la gestión de una ONG, puede considerarse que incrementa la dificultad de medición de sus objetivos. Por ello, la medición del impacto de la actividad de una entidad de este tipo puede considerarse más difícil que los resultados empresariales, pudiendo hacer más complejo gestionar una ONG que una empresa (Jiménez, 2009). Drucker (2000: 99) coincide en esta apreciación y añade la dificultad inherente del control ante indicadores no cuantitativos, como el caso del resultado económico. Para Drucker (2000) una institución sin ánimo de lucro realmente no suministra bienes o servicios, lo que produce es un ser humano diferente —*a changed human being* (2000: 10). Estas instituciones son artífices de un cambio en las personas; “su ‘producto’ es un paciente que se ha curado, un niño que ha aprendido o un joven que se ha convertido en un adulto respetuoso de él mismo; en resumen, una vida humana diferente” (Drucker, 2000: 10). La finalidad de una organización sin ánimo de lucro es producir un cambio en las personas y en la sociedad (Drucker, 2000: 17), por lo que el rendimiento de estas entidades se ha de planificar, sobre todo, a partir de su misión (Drucker, 2000: 101), siendo la primera tarea, y también la más ardua, de sus directivos el conseguir que todos los grupos de interés estén de acuerdo con los objetivos a largo plazo de la entidad (Drucker, 2000: 102). Según el autor una de las diferencias básicas entre las empresas y las organizaciones no lucrativas es el hecho de que estas han de responder ante una gran variedad de grupos de interés:

“Antes era normal que una empresa hiciera planes basándose únicamente en un solo grupo de interés —los clientes— y su satisfacción, método que aún aplican los japoneses. Los otros sectores —como los trabajadores, la sociedad, el entorno e incluso los accionistas— eran tratados de forma restringida. Al ver que esta situación ha

cambiado, y de forma drástica, muchos empresarios norteamericanos piensan que es el fin del mundo. Pero en la entidad sin ánimo de lucro siempre ha existido una multitud de grupos, todos con poder de veto. El director de una escuela ha de tener contentos a los profesores, la junta, los contribuyentes, los padres y, si se trata de un instituto, a los mismos estudiantes. En total son cinco grupos de interés que tienen un concepto diferente de la escuela. Todos son esenciales y tienen sus objetivos propios” (Drucker: 2000: 101).

En el caso español, las asociaciones han de reinvertir sus posibles beneficios mientras que en las fundaciones la legislación no permite la acumulación sostenida de excedentes sin aplicación económica¹⁷². En nuestra opinión, sin negar la bondad intrínseca conceptual de esa premisa, la interdicción legal de inmovilizar recursos financieros generados y capitalizarlos en fondos propios del neto patrimonial del balance —ni que fuera eventualmente para robustecer la estructura financiera ante posibles eventualidades futuras— al objeto de aplicarlos de una forma directa en los proyectos, es un factor que puede contribuir a que las ONG posean un estructura financiera débil, dependiente de constantes nuevas aportaciones, ya sean de tipo público o privado¹⁷³.

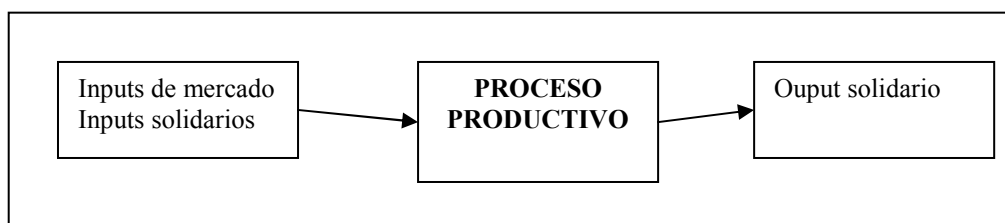
Para Socías y Herranz (2003: 6) el *outcome* o impacto social sería un concepto de resultado social más a largo plazo, que en muchos casos es difícilmente cuantificable e identificable. Para los autores, debido a que el resultado financiero no es un indicador operativo acerca de la gestión de la entidad no lucrativa, el análisis de la rentabilidad ha de buscar indicadores de gestión alternativos, entre ellos, tal vez los más conocidos sean los de las tres E: eficacia, eficiencia y economía. La eficacia contrasta el *output* real con el previsto; mientras que la eficiencia compara el *output* real con los *inputs*, por lo que ambos conceptos girarían en torno a la producción final. En muy pocos casos se tiene una valoración monetaria explícita de la producción final, ya que estas entidades no ofrecen sus productos o servicios en el mercado. Debido a ello se utilizan indicadores

¹⁷² Según la ley 49/2002, de 23 de diciembre, han de aplicar de forma ineludible al menos el 70 % de los ingresos a las finalidades sociales, en un máximo de cuatro años.

¹⁷³ Un ejemplo de la reprobación que puede significar que una ONG mantenga recursos financieros inmovilizados o bien no directamente aplicados a proyectos, para gastos ordinarios, podría ser el caso *Intervida*. La ausencia de beneficio y su constitución como ahorro, derivada de una interpretación estricta de la normativa legal, además de impedir posibles contingencias adversas, puede llegar a impedir inversiones y aplicaciones indirectas que a largo plazo pueden ser factor de multiplicación de los rendimientos sociales de la entidad.

no monetarios para evaluar su producción final. Socías y Herranz (2003) creen necesario un enfoque interdisciplinario al objeto de afrontar con éxito el establecimiento de indicadores sociales. Asimismo, se pueden encontrar aspectos solidarios en los *inputs*, ya que, por ejemplo, la aportación que realizan los voluntarios supone un coste no remunerado pero que debe tenerse en cuenta ya que son muchas las ONG que los utilizan para llevar a cabo sus actividades. De modo análogo sucede con algunos recursos materiales, que son donados a la entidad por sus donantes al objeto de poder ser utilizados en el desempeño de su finalidad social (figura 41 y figura 42).

Figura 41. Esquema del proceso productivo en las ONG



Fuente: Socías y Herranz (2003: 8).

Figura 42. Solidaridad en el proceso productivo y en el excedente

Tipo de entidad	Solidaridad en		
	<i>Inputs</i>	<i>Output</i>	Excedente o resultado
ONG	Sí	Sí	Sí
EES (1)	Sí	No	Sí
Otras entidades solidarias (2)	No	No	Sí
Empresa tradicional	No	No	No

Fuente: Socías y Herranz (2003: 11). (1) Empresas de Economía Solidaria: su *output* es de mercado, *v.gr.* cooperativas, etc. (2) Destinan el resultado obtenido en su actividad a fines sociales y una parte de ellos a fines solidarios, *v. gr.* Cajas de Ahorros.

8.3.- Las ONG y su estructura económica

El concepto de ONG cabalga en la actualidad entre dos visiones. De un lado, el mantenimiento de unos fuertes principios éticos en los cuales se fundamenta su existencia, y de otro la necesidad de profesionalismo motivada por el desarrollo del sector. Según Giménez-Barriocanal (1995: 58), en el caso de España, las entidades no lucrativas se han desarrollado con criterios sociales “por el impulso de voluntarios, poco experimentados en la gestión, y sus sistemas de información han sido en muchas ocasiones nulos, existiendo tan sólo los legalmente exigidos y sin ser utilizados como herramienta de gestión”. A medida que las entidades no lucrativas han ido creciendo, y han entrado a formar parte del mercado y a actuar en competencia con otras entidades no lucrativas en la búsqueda de recursos económicos, se han encontrado con la necesidad de tener información de su situación económica, patrimonial y organizacional y de justificar el destino de los fondos obtenidos (Soldevila, 2000).

Ballesteros (2002: 92) destaca que las ONG han visto en la última década cómo su papel de gestoras de fondos públicos se incrementaba y pasaban a realizar funciones que antes correspondían al Estado. A este fenómeno algunos lo han comparado con un fenómeno puramente comercial y empresarial, llamando a esta situación la de “franquicia del Estado”. Pero el sector no lucrativo tiene ciertas debilidades que pueden hacer que su capacidad de ofrecer servicios de bienestar social sea menor (Sajardo, 1997). Estas disfunciones pueden concretarse en la dificultad de obtener recursos suficientes, junto con el bajo nivel de especialización que da lugar a un comportamiento institucional *amateur* favorecido por la dependencia de personal voluntario (Salamon, 1987: 111-113 citado en Soldevila, 2000: 70; Ruiz de Olabuenaga, 2006: 212):

— Particularismo: debido a la tendencia de las organizaciones no lucrativas de responder a los intereses de sus grupos de interés promotores que pueden hacerlas hostiles para los intereses de un grupo mayor o comunidad, al presentar ciertos rasgos religiosos o ideológicos.

— Paternalismo: estas organizaciones no pueden establecer derechos, sólo privilegios, los cuales pueden generar relaciones de dependencia en sus beneficiarios.

— Amateurismo: lo no lucrativo puede caer en la ineficacia, debido a la insuficiente capacidad de planificación y gestión y al reducido nivel de profesionalidad de su personal voluntario. Esto se suele dar en organizaciones pequeñas y jóvenes.

— Insuficiencia de recursos: la dificultad en generar recursos en la medida adecuada a la entidad, los cuales suelen ser donaciones y/o cuotas aportadas por sus miembros.

— Incertidumbre e irregularidad en la aportación de recursos financieros: las donaciones responden a criterios discrecionales de los donantes, mientras que las subvenciones están sometidas también a criterios poco estables en el tiempo.

Por el contrario, se apuntan como ventajas competitivas y que justifican su aparición, una mayor rapidez en la movilización de recursos y en llegar a los sectores más deprimidos de la población frente a los tradicionales agentes de la cooperación bilateral y multilateral, un alto grado de motivación de las personas que trabajan en ellas, un bajo coste de sus actividades y alto grado de integración con las comunidades y grupos de los países receptores de la ayuda (Martínez, 1998).

Para Montserrat (2006: 174) las organizaciones con diferentes pautas de comportamiento tienen fuentes de ingresos y tamaños presupuestarios distintos. El diferente tamaño económico de aquellas suele estar asociado al diferente papel que ejercen en el conjunto de la sociedad, percibiendo dos grandes grupos de componentes diferentes, pero no excluyentes: un grupo gestiona mayoritariamente ideas —rol político o transformador— frente a otro grupo que gestiona mayormente servicios —prestación de servicios. Estos diferentes tipos de políticas de las entidades no lucrativas llevan asociados diferentes tipos de estructuras económico-financieras. Es difícil encontrar organizaciones que sean de un solo tipo; la mayoría de ellas combina las actividades de

tipo inmaterial con las de tipo material, pero dependiendo de su mayor identificación con un tipo u otro pertenecerán a un grupo de los dos (2006: 179) (figura 43).

En el estudio empírico realizado por Montserrat (2006: 181) se mostraba que más del 80 % de las asociaciones encuestadas son microorganizaciones (con presupuestos inferiores a 100.000 euros/año), mientras que las fundaciones son mayoritariamente gestoras de servicios (66 % del total del grupo). La mayoría de ellas gestiona ideas. En cambio, las grandes organizaciones suelen ser entidades con vocación de prestar servicios, los cuales se convierten en la actividad principal de la entidad. La realidad evidencia que la gestión de los servicios deja poco margen para la gestión de las ideas, ya que la primera absorbe mucho tiempo y recursos y las organizaciones han ido substituyendo el tiempo dedicado a acciones reivindicativas por el tiempo dedicado a cubrir las necesidades de los individuos. Las organizaciones evolucionan con el tiempo y también pueden crecer de tamaño; el cambio de la dimensión económica suele ir acompañado de cambios en los objetivos. Respecto al tamaño presupuestario, existe una diferencia significativa entre el tamaño medio presupuestario de las organización según su estatus jurídico (tabla 20). De este modo, mientras el promedio de gasto anual de las asociaciones es de 276.485,82 euros, el gasto anual de las fundaciones es de 1.246.306,90 euros.

Figura 43. Las organizaciones en función de la misión

Modelo A	Modelo B
Promoción de servicios	Promotores de ideales
Raigambre territorial	Raigambre territorial
Socios participan poco	Socios participantes
Pocos voluntarios	Muchos voluntarios
Muchos profesionales	Pocos profesionales
Mando vertical	Mando horizontal
Ingresos servicios o Administración Pública	Ingresos por donativos y cuotas
Presupuestos medianos	Micropresupuestos
Gestión profesional	Gestión no profesional
Rinden cuentas	Sin tradición de rendir cuentas

Fuente: Montserrat (2006: 180).

Tabla 20. Tamaño de los presupuestos de las organizaciones no lucrativas (*)

	Asociaciones	Fundaciones
Menos de 100.000 euros/año	81	34
Más de 100.000 euros/año	19	66
Total	100	100

Fuente: Montserrat (2006: 183). (*) en porcentajes.

En las organizaciones gestoras de ideas suele ser muy importante el número de voluntarios y poco el de profesionales; sin embargo, las organizaciones gestoras de servicios suelen tener más empleados que voluntarios (Montserrat, 2006: 183) (tabla 21).

Tabla 21. Estructura de personal según el tamaño presupuestario

	Menos de 100.000 euros/año	Más de 100.000 euros/año
<u>Asociaciones:</u>		
Promedio de trabajadores	0,80	15,65
Promedio de voluntarios	2,08	4,88
Relación voluntarios/empleos	2,63	0,31
<u>Fundaciones:</u>		
Promedio de trabajadores	2,46	37,67
Promedio de voluntarios	12,51	13,82
Relación voluntarios/empleos	5,08	0,37

Fuente: Montserrat (2006: 184).

Aunque pueda parecer paradójico, las fundaciones utilizan mayor número de voluntarios que las asociaciones. Por otra parte, respecto a los ingresos (tabla 22), las pequeñas organizaciones tienen una estructura de ingresos diferente a las de las medianas o grandes organizaciones. A la vez, se observan diferencias entre las asociaciones y fundaciones de un mismo grupo. El principal ingreso en las organizaciones de pequeño tamaño son, en las asociaciones, las cuotas de los socios, mientras que en las fundaciones lo son los donativos. Cuando las organizaciones

incrementan de tamaño, en ambos casos el principal ingreso procede de las Administraciones Públicas.

Tabla 22. Estructura de los ingresos (*)

	Menos de 100.000 euros/año	Más de 100.000 euros/año
<u>Asociaciones:</u>		
Servicios/Ventas	14,99	6,98
Donativos/Patrocinos	12,35	32,16
Cuotas socios	30,53	15,01
Administración Pública	29,35	36,29
Patrimonio y otros	12,78	9,56
<u>Fundaciones:</u>		
Servicios/Ventas	14,31	5,45
Donativos/Patrocinos	33,43	38,50
Cuotas socios	6,37	1,63
Administración Pública	28,55	38,59
Patrimonio y otros	17,52	15,83

Fuente: Montserrat (2006: 184). (*) En porcentajes

La dependencia de las organizaciones respecto de los ingresos públicos (tabla 23) llega a su máxima expresión cuando se convierten en gestoras de los servicios de la Administración, alcanzando cuotas superiores al 75 %. En este caso la dependencia es casi total al convertirse en el único o casi único cliente de la entidad. Al margen de la magnitud de los ingresos recibidos, tiene lugar el llamado efecto Mateo, al constatarse que las organizaciones de mayor tamaño son las que reciben donativos financieros mayores, tanto de privados como de la Administración Pública (Montserrat: 2006: 204). La dependencia de los recursos procedentes del sector público es contrastada empíricamente en el estudio de Fuertes y Mases (2007), el cual concluye que las ONG españolas gozan de menos independencia financiera de la que sería deseable.

Tabla 23. Dependencia de los ingresos públicos (*)

	Menos de 100.000 €/año	Más de 100.000 €/año	Servicios sociales	Servicios públicos
Asociaciones	29,35	36,29	57,20	76,45
Fundaciones	28,55	38,59	49,30	74,80

Fuente: Montserrat (2006: 189). (*) En porcentajes / total ingresos

Respecto al control de gestión, Fowler (1997) señala que existen limitaciones en los instrumentos que las ONG usan para monitorear, evaluar y revisar. El crecimiento del sector ha ido acompañado de una creciente preocupación sobre la forma en la que estas organizaciones son gestionadas (Giraldo, 2008: 43). Sin embargo, la enorme expansión del Tercer Sector no ha venido acompañada de un ritmo de crecimiento similar en cuanto a la implantación de sistemas de gestión en sus procesos (Ruiz *et al.*, 2008), adoleciendo aún sus entidades de una escasa cultura de gestión que facilite el cumplimiento de los fines institucionales (Álvarez y Cárcaba, 2003). La mayoría de autores han aceptado el uso de los mismos sistemas de control de gestión que utilizan las entidades lucrativas, adaptándolos a las características que definen las organizaciones no lucrativas (Soldevila, 2000), aunque los instrumentos de gestión procedentes del sector lucrativo —empresarial— son sólo parcialmente aplicables en las ONGD (Giraldo, 2008: 43).

La tendencia ha venido siendo la de añadir a los instrumentos tradicionales sistemas de información que permitan la planificación estratégica, la programación de medios y actividades y la evaluación de las mismas en términos de eficacia, economía y eficiencia, con el uso de indicadores y del cuadro de mando integral (Soldevila, 2000: 109). Los diferentes instrumentos de contabilidad de gestión que se pueden utilizar para realizar el control de gestión de estas entidades son: la contabilidad financiera, la contabilidad analítica, la planificación estratégica, los indicadores y el cuadro de mando integral (Soldevila, 2000: 112), haciendo especial referencia a este último, como instrumento que puede paliar los problemas de medición indicados anteriormente. El

cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2002) se considera un instrumento de gestión, con orientación estratégica y de proceso descendiente, que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la organización en objetivos y medidas más concretas que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco *et al.*, 1999), utilizando entre otros, la información de la contabilidad de gestión a través de los indicadores de gestión. Los indicadores han pasado a formar parte del proceso de evaluación y control de las organizaciones, entre otras cosas, “porque la contabilidad, aunque es importante, es insuficiente para el control de la eficacia, entendida esta como el control del éxito en la consecución de objetivos de carácter social. En este caso, la contabilidad queda lejos de este propósito, siendo necesarias medidas o técnicas adicionales que mejoren la información que se desprende de los estados contables” (García-Valderrama, 1996: 58).

9.- Necesidad de transparencia y rendición de cuentas

Como apuntamos con anterioridad, la transparencia y rendición de cuentas en las ONG constituyen un elemento necesario, al ser considerada una variable clave para la obtención de legitimidad social y mantener la credibilidad como sector (Observatorio del Tercer Sector, 2005, 2007). Para Montserrat (2009) la necesidad de una mayor transparencia consiste no solo en una demostración de los resultados obtenidos a través de la presentación de cuentas (Ruiz *et al.*, 2008) sino que además se trata de transmitir a los diferentes *stakeholders* las buenas prácticas de las personas que gestionan la entidad. La voluntad de ser transparente y la acción de rendir cuentas se enmarca en un concepto más amplio denominado *accountability*, el cual está relacionado con “la acción de gobernar y de ser buen gobernante” (Montserrat, 2009: 13). En un sentido análogo, se considera en la cuestión de la transparencia no solo los aspectos de cumplimiento sino su trascendencia para ser implantada como una cuestión estratégica, habiendo dejado de ser un tema meramente operativo (Ruiz *et al.*, 2008). No se trata sólo del cumplimiento de la legalidad, que se da por descontado, sino por su incorporación en la estrategia y los valores de la entidad y por su aplicación en todos los ámbitos de la organización (Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, 2010).

Para Álvarez-Ron (2009) la necesidad de transparencia y rendición de cuentas no surge del propio Tercer Sector, sino porque la sociedad lo reclama para recuperar la confianza que tenía en las entidades: “si el propio sector se regula a sí mismo con normas o guías creadas por ellos mismos, va a seguir existiendo la sensación de oscurantismo que percibe la gente” (Álvarez-Ron, 2009: 90). Por otra parte, algunos autores como Martín y Martínez (2003) opinan que las asociaciones y fundaciones son organizaciones exentas de gravámenes tributarios, es decir, que gozan de determinados beneficios fiscales por la naturaleza de la actividad que realizan; precisamente, este privilegio las obligaría a rendir cuentas periódicamente de su actividad ante la sociedad. Frecuentemente, la tendencia natural de algunas organizaciones no lucrativas es ofrecer información únicamente acerca del área financiera, con omisión del resto de las áreas. En primera instancia, las organizaciones no lucrativas tienen que rendir cuentas, al menos, en cinco grandes áreas (Montserrat, 2009; Vernis, 2001):

■ Función directiva:

- Área directiva: la organización también debería explicar quiénes son las personas que forman sus órganos de gobierno, las personas que la dirigen y las personas que trabajan en ella.
- Área estratégica: la organización debería demostrar que enfoca su trabajo hacia los aspectos más relevantes que dicta la misión y tratando de aportar el máximo valor añadido a la sociedad.

■ Función gestora:

- Área económico-financiera: se trataría de explicar en detalle el uso que realiza la organización no lucrativa de todas las aportaciones que recibe y el cumplimiento de todas las obligaciones legales que le corresponden.
- Área de gestión: demostrar la utilización de procedimientos de gestión adecuados en su trabajo, con criterios de eficacia y de eficiencia. Habitualmente engloba las subáreas de recursos humanos y compras.

- Área de actividades: en esta área la organización tendría que rendir cuentas de cómo realiza sus actividades y proyectos para demostrar que trata de implementarlos siempre con niveles altos de calidad y maximizando el resultado que reciben las personas usuarias/beneficiarias.

Según Montserrat (2009) los sistemas de información —integrales o parciales— establecidos sobre las anteriores áreas posibilitan la transparencia en la rendición de cuentas interna, mientras que la rendición de cuentas externa vendría avalada por una serie de técnicas aplicadas por agentes externos e independientes con el fin de verificar o certificar las buenas prácticas en una organización. El alcance del contenido de la evaluación puede ser más o menos extenso, puede alcanzar un área concreta de la organización, por ejemplo, el área económico-financiera o, puede incluir a todas las áreas de funcionamiento de la organización. Las técnicas más utilizadas como instrumento de evaluación externa de la transparencia y rendición de cuentas son, según Montserrat (2009: 44), las auditorías, los sistemas de certificación y las certificaciones de buenas prácticas:

- Auditorías: una de las herramientas evaluadoras de mayor arraigo son las auditorías realizadas por profesionales externos e independientes de las organizaciones. Las auditorías suelen ser de cuatro tipos: económico-financiera, de calidad, de control de gestión y social. La auditoría económico-financiera, también denominada auditoría de cuentas, es la más extendida aunque suele realizarse cuando es exigida como requisito por la normativa legal o cuando el financiador es la Administración Pública. Su finalidad es verificar si la imagen de la situación patrimonial y el resultado de la actividad económica recogidos en las cuentas anuales reflejan la realidad patrimonial de la organización. La auditoría de calidad es referida a la verificación del cumplimiento de los principios y procedimientos que garantizan la calidad de los procesos productivos o de atención a usuarios. La auditoría de gestión tiene como objetivos evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión, aspectos que no están incluidos en la auditoría económico-financiera, y la auditoría social consiste en la verificación del cumplimiento de los fines sociales y su impacto en la sociedad.

- Sistemas de certificación de calidad: los sistemas de certificación, tipo normas ISO, acreditan la aplicación de un conjunto de criterios, normas y procedimientos de algunos o de todos los procesos de funcionamiento de la organización. También acreditan cuando existen normas específicas de aplicación, como las de tipo medioambiental o las de prevención de riesgos laborales dirigidas a comprobar la aplicación de las mismas en sus ámbitos de actuación concretos (Montserrat, 2009). Las normas de calidad son una herramienta necesaria para alcanzar ambos conceptos —transparencia y rendición de cuentas— ya que dan a las organizaciones los indicadores necesarios para tener un buen funcionamiento interno y conocer la eficacia y eficiencia de su forma de trabajar (Álvarez-Ron, 2009). De cara a los donantes y al público en general, la aplicación de normas de calidad es útil para aumentar la credibilidad y legitimidad. Además, aporta a la organización un conocimiento de los propios procesos, normalizándolos, para sacar el máximo rendimiento de ellos y optimizar los recursos empleados.

- Certificación de buenas prácticas: son las guías de evaluación de buenas prácticas cuya finalidad es chequear el grado de cumplimiento de un conjunto de principios, normas y procedimientos que aseguran un nivel satisfactorio de la organización. Las guías suelen estar elaboradas por organizaciones no lucrativas de segundo nivel y con el consenso de una representación de entidades. Su objetivo es certificar ante terceros la buena dirección de la organización. La publicación y difusión de los resultados actúa como un estímulo en las organizaciones que voluntariamente se someten a dicha evaluación para mejorar sus actuaciones, especialmente en aquellos aspectos clave evaluados. Cuanto mayor es el resultado obtenido, mayor es la imagen de confianza que ofrece la organización.

Por otra parte el Observatorio del Tercer Sector (2007: 18) diferencia entre dos mecanismos de rendición de cuentas: de tipo normativo o de tipo comunicativo, los cuales responden a distintos niveles de exigencia:

- Herramientas de tipo normativo: a través de las cuales la organización cumple con la legalidad y los requisitos contractuales de los financiadores, ya sean públicos o privados. Se trata principalmente de auditorías económicas, informes de actividades e

informes de justificación de gastos económicos vinculados a subvenciones. Esta tipología de rendición de cuentas se valora como muy parcial y se percibe como una forma pasiva de rendir cuentas.

- Herramientas de comunicación: más allá del objetivo de cumplir con la legalidad, incorporan aspectos informativos que constituyen auténticas cartas de presentación o ventanas abiertas de la organización. La incorporación y el desarrollo de estas herramientas está estrechamente relacionado con el grado de desarrollo, madurez y capacidad organizativa, donde encontramos:

- Memorias anuales de actividades

- Sitios web

- Publicaciones organizativas

- Espacios de participación

- Evaluaciones y certificadoras

Según Fisas (1998) la transparencia de las ONG debe darse no solo sobre sus cuentas sino también sobre sus actividades, mostrando con claridad absoluta quién financia la organización, quién trabaja en ella y quién se beneficia de sus actividades. Para Fisas es importante el enlace entre transparencia y honestidad y es donde cree que verdaderamente fallan muchas organizaciones.

“Honestidad, por ejemplo, en los mensajes publicitarios y en las líneas directrices de cada organización, pues no parece tolerable que a estas alturas se financien proyectos integrales a través del reclamo del apadrinamiento individual (‘ponga un pobre en su casa’, la compasión ‘todo a cien’), ocultando la naturaleza de los conflictos (todavía hay algunas peticiones de ayuda a Sudán que presentan el tema como si fuera una catástrofe natural), o haciendo ver que la miseria estructural puede solucionarse definitivamente aumentando la ayuda al desarrollo o multiplicando pequeños proyectos, cuando todos sabemos que las ONG sólo pueden mitigar un poco el sufrimiento o el subdesarrollo en algunas zonas, que ya es mucho, pero que el paso de la miseria y la marginación al desarrollo humano solo es posible mediante cambios estructurales de gran calado, que inevitablemente deberán protagonizar los mismos Estados, con ayuda de los organismos internacionales, lo que no quita, evidentemente, que el trabajo de las ONG pueda servir

para potenciar las capacidades de las poblaciones afectadas, incluyendo su capacidad para presionar a sus propios Gobiernos” (Fisas, 1998).

Una vertiente novedosa para medir la transparencia de las ONG y, según Gálvez *et al.* (2009a) uno de los pilares en que se debería fundamentar la transparencia de las ONG, son las nuevas tecnologías y concretamente Internet, una herramienta de comunicación y transparencia de bajo coste que reduce el tiempo de distribución de la información. Según Gálvez *et al.* (2009a) la visibilidad de la transparencia a través del *sitio web*, se ve apoyada por autores como Ingenhoff y Koelling (2007) para los que aquella ha contribuido a la eficiencia de las ONG. No obstante, la divulgación de esta información a través del *sitio web* como política de transparencia no es la habitual en las ONG (Kang y Norton, 2004). Se observa que la mayoría de los *sitios web* de las ONG son estáticas, poco actualizadas y con baja frecuencia de visitas (Cramer, 2009). Para Gálvez *et al.* (2009a) la transparencia de una ONG tiene tres vertientes:

- organizativa
- de las actividades
- económica: sobre las fuentes de financiación y la utilización de esas fuentes (control y rendición de cuentas).

Es remarcable a este respecto el estudio citado de Gálvez *et al.* (2009a) sobre una muestra de ONG que aparecen en la “Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG” de la *Fundación Lealtad*. El índice —general— de transparencia en Internet de las ONG estudiadas alcanza únicamente un 30,28 % por lo que, según los autores, la información disponible en sus *sitios web* parece seguir un menor grado de transparencia *online* que las entidades de la muestra presentan en la citada Guía.

10.- Iniciativas de autorregulación ética en las ONG

La creciente importancia que las ONG están experimentando como organizaciones de la sociedad civil está generando un aumento en la presión que esta ejerce en aquellas en orden a demostrar su responsabilidad, legitimidad y efectividad. Como respuesta a este

fenómeno un número creciente de entidades vienen promoviendo en diferentes niveles, nacional, regional e internacional, la definición de estándares comunes respecto a buenas prácticas de gestión, desde un punto de vista ético. Esta inquietud se viene articulando principalmente a través de iniciativas como son los códigos éticos y de conducta sectoriales, los sistemas de certificación y acreditación, servicios de información, grupos de trabajo, herramientas de autoevaluación o premios de reconocimiento a las buenas prácticas (*One World Trust, 2009*).

En el sector de las ONG no existe una opinión unánime acerca de la bondad del fenómeno de su autorregulación. Algunos expertos defienden la autorregulación desde el propio sector sin la intervención de la Administración Pública mientras que otros defienden su participación con el fin de evitar sombras en la elección de los indicadores de referencia (Montserrat, 2009). La autorregulación puede representar también un medio de protección del espacio político en el que operan las ONG; en contextos donde las relaciones entre el Estado y la sociedad civil son tensas, las denuncias sobre una rendición de cuentas y transparencia inadecuadas son a menudo usadas por el gobierno como pretexto para establecer legislaciones restrictivas que limiten la posibilidad de que las ONG operen en aquellos territorios (Warren y Lloyd, 2009: 4). Así, mientras que algunas iniciativas de autorregulación ofrecen fuertes mecanismos de cumplimiento, otras dejan su implementación totalmente en manos de las propias ONG. Según Warren y Lloyd (2009: 5) existen cinco amplias categorías de autorregulación por parte de las ONG:

— Códigos de ética y de conducta: según los autores tienden a ofrecer un conjunto de principios básicos que guían el comportamiento de los miembros; presentan un grado de formalismo importante, aunque generalmente no incorporan mecanismos que aseguren su cumplimiento.

— Sistemas de certificación: la certificación puede ser propia —autocertificación— sin requerir verificación, o bien realizada por un grupo de organizaciones trabajando en una área similar respecto a unos estándares comunes —certificación entre pares— y verificada por el grupo o bien realizada por terceros, de forma externa, respecto a la

verificación del cumplimiento de una serie de principios o estándares. En este último caso, la certificación puede dar lugar a un certificado formal o sello de aprobación. Presentan un grado de cumplimiento mayor que los códigos éticos, especialmente las certificaciones llevadas a cabo por terceros.

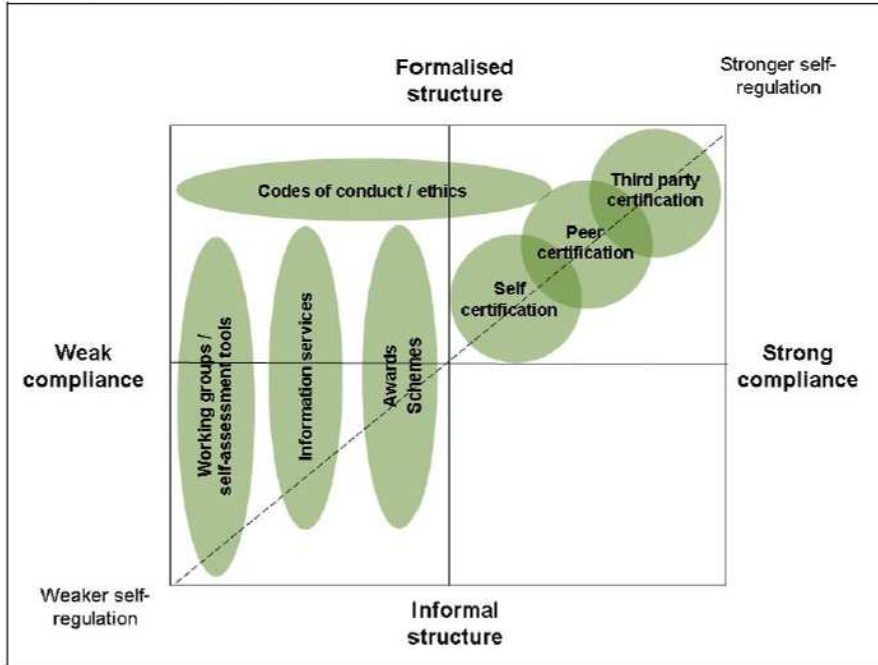
— Servicios de información: promueven la transparencia en el sector compartiendo información sobre ONG tanto dentro del sector, como con el público en general. Su grado de formalismo es inferior al de los códigos éticos y en la mayoría de los casos este sistema no ofrece mecanismos de cumplimiento.

— Grupos de trabajo/herramientas de autoevaluación: son colectivos de organizaciones que se reúnen regularmente para debatir, compartir y definir las buenas prácticas acerca de un asunto particular. A ese objeto, a menudo desarrollan instrumentos de autoevaluación, herramientas y guías para sus miembros. Su grado de formalismo es también inferior al de los códigos éticos, e inferior a los servicios de información en los mecanismos de cumplimiento.

— Premios de reconocimiento a las buenas prácticas: suelen ser administrados por un grupo entre pares, una organización de segundo nivel o bien una organización externa. Tratan de identificar, sobresalir y recompensar las buenas prácticas. Su grado de cumplimiento es bajo aunque superior a los dos tipos de iniciativas anteriores.

En la figura 44, se ofrece una comparativa del grado de cumplimiento entre las diferentes iniciativas de autorregulación citadas.

Figura 44. Diferentes grados de cumplimiento según tipos de autorregulación en el sector de ONG

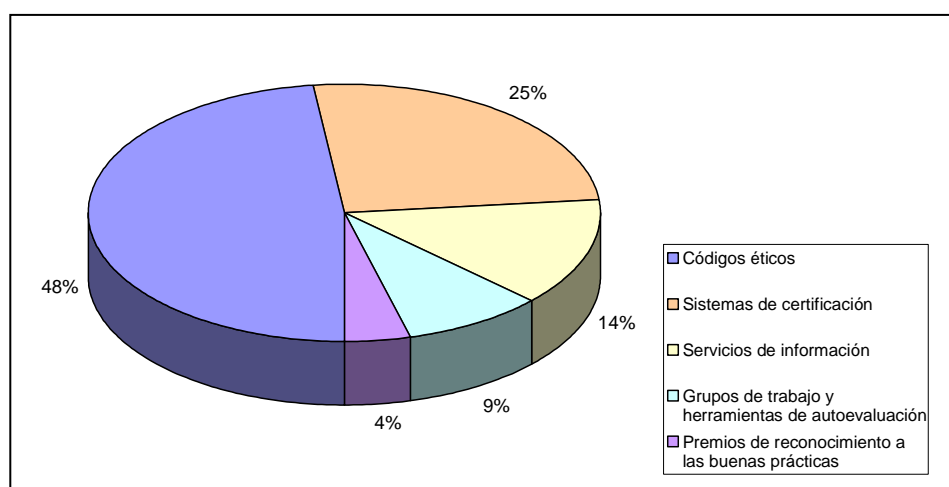


Fuente: *One World Trust* (2009: 6)

El proyecto de base de datos de *One World Trust* —*One World Trust Civil society self-regulatory initiatives database*— ofrece información exhaustiva de carácter tanto analítico como descriptivo sobre una gran parte de iniciativas de autorregulación del sector no gubernamental a nivel mundial¹⁷⁴. Tal y como se puede apreciar en la figura 45, el mayor número de iniciativas implementadas en ONG y recogido por el proyecto, corresponde a los códigos éticos (CE), con un 48% sobre el total de iniciativas; los sistemas de certificación (SC) constituyen un nutrida segunda categoría con un 25%; los sistemas de información (SI) y los grupos de trabajo y herramientas de autoevaluación (GT/A), respectivamente con un 14% y 9% y los premios de reconocimiento a las buenas prácticas (PBP) un último y muy discreto lugar, con un 4%.

¹⁷⁴ El proyecto se puede consultar en www.oneworldtrust.org/csoproject. Según el *International Committee on Fundraising Organizations* (2011) es el recurso de consulta de mayor importancia en el campo de la transparencia y rendición de cuentas de las ONG. Los datos son referidos a la fecha de 31/5/2009.

Figura 45. Tipos de iniciativas mundiales de autorregulación en ONG



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *One World Trust* (Warren y Lloyd, 2009: 13)

En la tabla 24 se muestra la distribución geográfica de las iniciativas de autorregulación, donde se detallan los países que presentan mayor número de iniciativas, que concretamente son: EE.UU., Reino Unido, Alemania, Canadá, Países Bajos, India, España, Irlanda y Francia. Estos 9 países comprenden el 50 % de las iniciativas.

Tabla 24. Área geográfica y países con mayor número de iniciativas de autorregulación

Ámbito geográfico	Total		CE		SC		SI		GT/A		PBP	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Total	281	100	135	100	71	100	38	100	25	100	12	100
Unión Europea	111	39,5	48	35,6	26	36,6	15	39,5	11	44	11	91,7
Reino Unido	33	11,7	7	5,2	11	15,5	2	5,3	5	20	8	66,7
Alemania	10	3,6	5	3,7	2	2,8	2	5,3	0	0	1	8,3
Países Bajos	8	2,8	2	1,5	3	4,2	3	7,9	0	0	0	0,0
España	7	2,5	5	3,7	2	2,8	0	0,0	0	0	0	0,0
Irlanda	7	2,5	5	3,7	0	0,0	0	0,0	1	4	1	8,3
Francia	6	2,1	1	0,7	2	2,8	0	0,0	3	12	0	0,0
América del Norte	64	22,8	26	19,3	27	38,0	7	18,4	4	16	0	0,0
EEUU	56	19,9	20	14,8	25	35,2	7	18,4	4	16	0	0,0
Canadá	8	2,8	6	4,4	2	2,8	0	0,0	0	0	0	0,0
África Subsahariana	41	14,6	24	17,8	3	4,2	8	21,1	6	24	0	0,0
América Latina	18	6,4	12	8,9	3	4,2	1	2,6	2	8	0	0,0
Asia del Sur	14	5,0	6	4,4	5	7,0	1	2,6	1	4	1	8,3
India	8	2,8	1	0,7	4	5,6	1	2,6	1	4	1	8,3

Oriente Medio/Norte África	10	3,6	6	4,4	2	2,8	2	5,3	0	0	0	0,0
Asia del Este	9	3,2	4	3,0	0	0,0	4	10,5	1	4	0	0,0
Sudeste asiático	8	2,8	5	3,7	3	4,2	0	0,0	0	0	0	0,0
Australasia	4	1,4	2	1,5	2	2,8	0	0,0	0	0	0	0,0
Asia Central	2	0,7	2	1,5	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0,0

Fuente: Aguiló, Longás y Saavedra (2014: 266)

En el anexo 4 se recogen algunos ejemplos de iniciativas de autorregulación en ONG respecto a sistemas de gestión ética o en su caso, sistemas integrados de gestión ética y calidad. Cabe decir que si bien existe una relación entre ambos sistemas, los mismos son esencialmente distintos. Pese a que no es infrecuente encontrar autores que identifican los aspectos éticos con cuestiones de calidad, se trata de dos aspectos diferenciados. Si bien existe de forma reconocida una relación estrecha entre los sistemas de gestión ética y los de gestión de calidad (Giraldo, 2008; Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007) ambas cuestiones responden a conceptos esencialmente distintos; una organización puede mostrar una sistema de calidad excelente pese a que puede existir una deficiente gestión de aspectos relacionados con la transparencia (Cruz y Pousadela, 2008). Esto no significa que mostrar una atención especial por las cuestiones de calidad lleve implícita cierta componente ética de la cual es beneficiario un usuario de los servicios de una entidad. Sin embargo, este hecho no confirma de forma suficiente la presunta relación de identidad manifestada anteriormente.

Palarea (2001), pese a reconocer importantes similitudes en los dos sistemas de gestión, afirma que si bien la introducción de normas éticas en la empresa cabe verla de modo similar a la implantación de un plan de calidad se trata de distintos aspectos. Por otra parte, Melé y González (2007: 9) consideran la distinción entre valores éticos y valores técnicos (ver figura 46).

Figura 46. Ejemplos de valores éticos y de eficacia empresarial

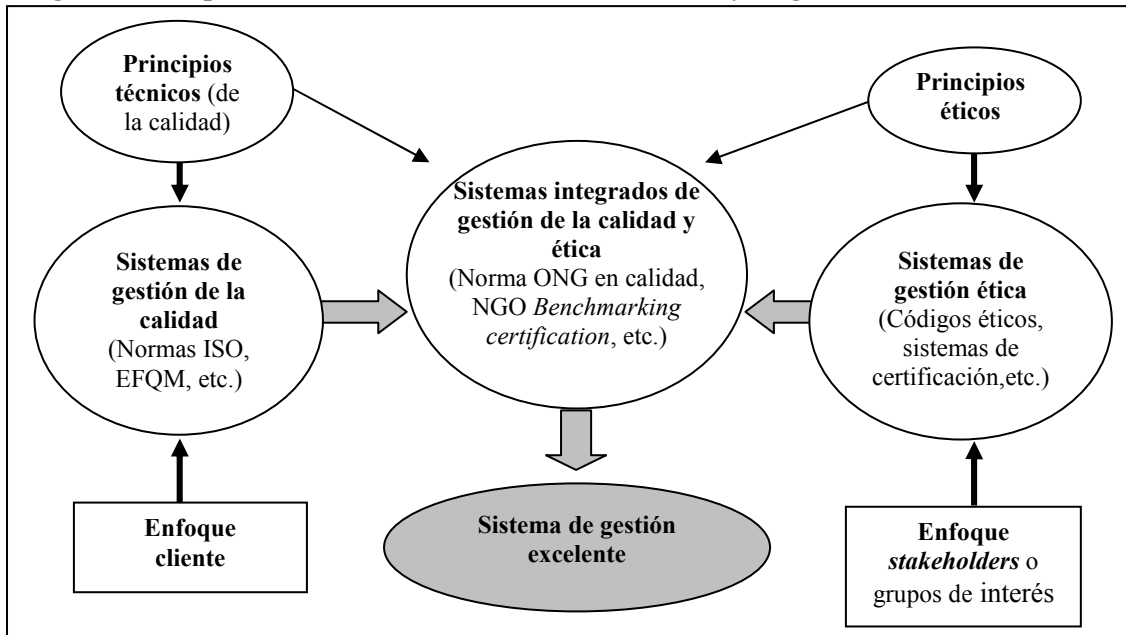
Valores éticos	Valores técnicos
Dignidad de la persona	Profesionalidad
Respeto a los derechos humanos	Preocupación por la calidad
Laboriosidad	Sentido de equipo
Integridad en la conducta	Espíritu emprendedor
Veracidad en las comunicaciones	Responsabilidad por los resultados
Justicia en las relaciones	Sentido de pertenencia
Lealtad en los compromisos	Orientación al cliente
Cuidado de las personas	Fiabilidad
Solidaridad	Competitividad
Respeto al medio ambiente	

Fuente: Melé y González (2007: 9)

Herranz (2003) afirma que uno de los rasgos más característicos de las ONG y a la vez diferenciadores, es su sistema de financiación, donde existe una desvinculación entre beneficiario y financiador-donante que puede, entre otras cosas, afectar a su calidad. Esto puede suceder debido a que el beneficiario de las prestaciones que ofrecen las ONG no coincide con aquel que ha financiado o pagado por la misma, sino un tercero ajeno a esa relación.

En la figura 47, se observa la contribución de los sistemas de gestión ética y de gestión de calidad a la consecución de un sistema de gestión excelente. Los sistemas de gestión ética se basan en un enfoque u orientación hacia los *stakeholders*; como ejemplo de ellos encontramos a los códigos de ética, los sistemas de certificación ética, etc. Por otra parte los sistemas de calidad se basan en una orientación hacia el cliente, teniendo como ejemplo las Normas ISO o el Modelo EFQM. Por otra parte, existe una tercera vía, mixta, que integra aspectos de los dos sistemas anteriores, la cual es representada por los sistemas que integran al mismo tiempo la gestión de la calidad y de la ética.

Figura 47. Mapa de relaciones entre sistemas de calidad y de gestión ética



Fuente: Barbero (2008: 8) y elaboración propia

10.1.- Los códigos éticos en las ONG como mecanismo de autorregulación

En el sector no lucrativo de EE.UU., según Argandoña (2007, citando a Bies, 2001: 56) los precedentes de autorregulación se remontan a 1918 con la creación del *National Charities Information Bureau* (NCIB). Para Sidel (2003) la primera iniciativa de autorregulación de ONG en Asia y probablemente en el mundo es *The Caucus of Development NGOs Code of Conduct*, ratificada en Filipinas en 1991 (Sidel, 2003; Songco, 2007). En EE.UU., *InterAction*, una asociación de organizaciones privadas voluntarias (PVOs en inglés) desarrolló en 1993 un conjunto de estándares (*InterAction*, 2006). Es generalmente aceptado, según Argandoña (2007) que el primer código en el campo de la ayuda humanitaria fue el de la *Cruz Roja —Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGO in Disaster Relief—* creado en 1994 a raíz del reconocimiento por parte de diversas ONG internacionales de la falta de eficacia en su trabajo en Sudán hacia finales de la década de los ochenta.

Según Argandoña (2007) algunos códigos como el *Red Cross y Red Crescent Code* o el *World Association of Non-governmental Organizations Code of Ethics and Conduct for*

NGOs (*Wango Code*) son globales en su alcance; mientras que otros son de aplicación local para determinados países (Sierra Leona, Filipinas, Somalia, Bostwana, Etiopía, Zimbabwe, etc.) o bien se aplican para ONG particulares o para grupos de ONG actuando colectivamente. Algunos códigos son básicamente declaraciones de principios, como el *Red Cross and Red Crescent Code*, *BOND's Statement of Principles*¹⁷⁵, o el *Caux Principles for NGOs*, mientras que otros contienen detalladas reglas de conducta, como el código Wango o, en España, el Código de Conducta para ONG de desarrollo (CONGDE)¹⁷⁶. Algunos códigos son dedicados exclusivamente para las ONG, mientras que otros se aplican también a otros *stakeholders*.

Para Lloyd y Casas (2006) mientras que algunas ONG están tratando la cuestión de la responsabilidad individualmente, muchas otras lo están haciendo de forma colectiva. A través de mecanismos de autorregulación, como son los códigos de conducta y las certificaciones, un número creciente de entidades están intentando desarrollar estándares y normas comunes mediante los cuales canalizar su responsabilidad frente a sus grupos de interés. En los últimos años se han elaborado en distintos foros de ONG y de voluntariado, códigos éticos que constituyen aportaciones del sector para su autorregulación y como elementos de referencia para garantizar su transparencia. La existencia de estos códigos, según Gassó (2001: 30), no es garantía de transparencia aunque aportan elementos de una nueva cultura en el sector y expresan la preocupación y la conciencia del mismo en relación con prácticas coherentes con los valores de las organizaciones del sector.

Giraldo (2008) afirma que la adopción voluntaria de códigos de conducta por parte de las ONG constituye una posible forma de legitimar su actividad¹⁷⁷. Un código de conducta permite a la sociedad incrementar sus niveles de confianza sobre aquellas organizaciones —lucrativas o no lucrativas— que lo suscriben. Al autor le llama la atención el hecho de que un elemento tan habitual en otros sectores no haya sido

¹⁷⁵ BOND constituye una red de cerca de 290 organizaciones de voluntariado del Reino Unido: www.bond.org.uk

¹⁷⁶ *Coordinadora de ONG de Desarrollo*

¹⁷⁷ Giraldo particularmente se refiere a las ONGD. También considera la opción de la imposición de estos códigos como en el caso de ciertos países africanos como Gambia quienes obligan a cumplir ciertos estándares de gobernabilidad y comportamiento a aquellas ONGD locales e internacionales que trabajen en su territorio.

adoptado masivamente, en líneas generales, por las organizaciones pertenecientes al sector no lucrativo. Además, al igual que la necesidad de transparencia interna y la rendición de resultados, la existencia de un código explícito de buenas prácticas constituye un elemento importante en la mejora de la credibilidad social en las ONG, y por tanto de su gobernanza (Ruiz de Olabuenaga, 2006). Por su parte, el Observatorio del Tercer Sector (2007: 29) a raíz de los resultados de un estudio empírico sobre una muestra de 108 entidades, da cuenta de que sólo un 15 % de las entidades analizadas ponen a disposición de los visitantes en su *sitio web* el código ético bajo el cual rigen sus actuaciones. Este bajo resultado cree que podría atribuirse al hecho de que las entidades no suelen tener un código ético propio, sino que se adhieren al que les “obliga” la entidad de segundo nivel a la que pertenecen. En este sentido y a modo de ejemplo, la CONGDE tiene un código de conducta cuya adopción es requisito para entrar a formar parte de su red estatal.

Rodríguez-Gil (2002) considera que los códigos éticos presentan algunos aspectos de inviabilidad en el caso de las ONG. Así por ejemplo, manifiesta que la pretensión de las ONGD de controlar con qué empresas se relacionan y cuáles no, en función de códigos de conducta, o es una falsedad consciente o es una ingenuidad imperdonable. Según el autor, la colaboración con empresas en la elaboración de códigos de conducta, o avalarlos en algún sentido, es una actividad muy arriesgada para una organización solidaria. La única baza que queda en manos de la organización que da el aval es denunciar públicamente un eventual incumplimiento del código, que además puede ser muy difícil de verificar con los medios de que dispone una ONG:

“¿Cómo podrían las ONGD realizar un seguimiento real de la actividad de las empresas transnacionales? Pensemos, por ejemplo, el caso de *Inditex* (*Zara*, y otras) y su participación en la iniciativa de las Naciones Unidas conocida como *The Global Compact* ¿cómo se puede saber si esta empresa, que tiene a sus proveedores distribuidos por muchos países (del norte de África, de Asia...) respeta, por ejemplo, los derechos laborales más elementales, si el dato de quiénes son sus proveedores es secreto de empresa y nadie (¡nadie!) puede obligarles legalmente a revelarlo? ¿Van las ONGD a iniciar una costosísima investigación, primero, y un más costoso seguimiento de la actuación de estas empresas transnacionales, después?” (Rodríguez-Gil, 2002: 24).

Pese a que algunas voces desde ámbitos políticos manifiestan la existencia de “crecientes controles a la trazabilidad de los productos agregados” de las empresas multinacionales (Jáuregui, 2009: 32), se siguen produciendo evidencias de lo contrario, como ha sido el caso de evidencias fehacientes del uso de mano de obra esclava por parte de tres empresas proveedoras de *Inditex-Zara* (Barón, 2011):

“Estos talleres clandestinos en los que decenas de personas confeccionaban ropa en condiciones análogas a la esclavitud. De momento, en [sic] Ministerio de Trabajo ya ha emitido 52 autos de infracción (multas) que recaen directamente contra *Zara*; las hay relativas a jornadas de trabajo extenuantes, pagos irregulares de salarios, falta de seguridad e higiene en el lugar de trabajo e incluso discriminación étnica de indígenas bolivianos que nutrían el grueso de la plantilla. *Inditex* emitió el pasado miércoles una nota en la que niega cualquier responsabilidad directa en el caso, aunque sí asume que uno de sus 50 proveedores brasileños (*AHA Indústria e Comércio de Roupas Ltda.*) habría incurrido en la violación de su Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos.”

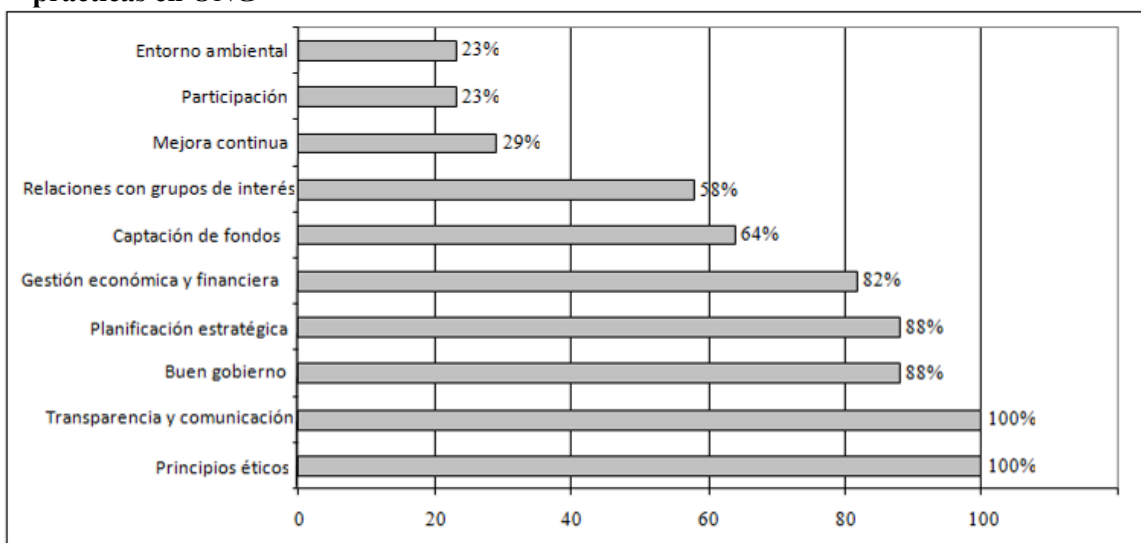
10.2.- Los sistemas de certificación de las buenas prácticas en las ONG

Las guías de evaluación de buenas prácticas son un instrumento que empieza a extenderse y que permite a la organización autoevaluarse o ser evaluada externamente, con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de las responsabilidades en el gobierno de la organización (Montserrat, 2009). La finalidad de estas guías es revisar y certificar el grado de cumplimiento de un conjunto de principios, normas y procedimientos que aseguran un nivel satisfactorio por parte de la organización. Su objetivo es certificar ante terceros la buena dirección de la organización y son habitualmente elaboradas por organizaciones lucrativas de segundo nivel, con el consenso de una representación de entidades. La publicación y difusión de los resultados actúa como un estímulo en las organizaciones que voluntariamente se someten a dicha evaluación para mejorar sus actuaciones, especialmente en aquellos aspectos clave evaluados.

Las guías responden a un fenómeno de carácter internacional, con amplias manifestaciones en países como EE.UU., no estando exentas de algunas críticas; tal vez la más relevante sea el hecho de que no realizan una auténtica verificación del cumplimiento de los principios ya que se basan en la propia información de la organización, y que no siempre recogen la idiosincrasia de las organizaciones (Montserrat, 2009). Sin perjuicio de lo anterior, cabe decir que cualquier tipo de evaluación entraña una elección convencional de unos parámetros, supuestamente representativos, en base a los cuales se intenta emplazar el fenómeno observado, por lo que no es cuestión pacífica la determinación de aquellos parámetros que configurarán los ejes de cualquier base de referencia. Sin embargo, entendemos que, en cualquier caso, las guías constituyen en sí unas herramientas técnicas que permiten una aproximación evaluativa en la identificación necesaria de la *performance* ética de la organización.

En Aguiló, Longás y Saavedra (2014) encontramos un análisis comparativo (figura 48) así como una propuesta integrada de las dimensiones y variables que integran una muestra de carácter internacional de sistemas de certificación de buenas prácticas en ONG (figura 49).

Figura 48. Análisis comparativo del contenido de sistemas de certificación de buenas prácticas en ONG



Fuente: Aguiló *et al.* (2014: 271)

Figura 49. Propuesta integrada de dimensiones y variables para la certificación de la gestión ética en las ONG

Dimensiones	Variables
Principios Éticos (generales)	Explicitación/orientación a principios (hacia la persona, la organización y la sociedad: confianza, transparencia, rendición de cuentas, dignidad humana, participación, trabajo en equipo, profesionalidad, mejora continua, etc.) Existencia de códigos de conducta Cumplimiento de la legislación
Buen gobierno y estructura	Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno Integridad en la gerencia Recursos humanos Capacidad operacional y eficiencia organizativa Buenas prácticas Retribución económica de la dirección
Planificación y gestión Estratégica	Coherencia en misión, visión y valores Definición del campo (destinatarios, actividades, etc.) Planificación y seguimiento de la actividad Evaluación y/o supervisión
Mejora Continua	Competencia y resultados Sistemas de mejora continua Medidas de eficacia, entre otras medidas, análisis y mejora de la actividad (seguimiento de reclamaciones, escucha de las partes interesadas, etc.)
Participación	Metodología de participación de beneficiarios Participación equipo
Gestión económica y financiera	Transparencia en la financiación Pluralidad en la financiación Cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales Capacidad financiera Control en la utilización de fondos Compra responsable
Captación de Fondos	Límites éticos establecidos a la aceptación de donaciones Política de privacidad de los donantes
Transparencia y comunicación pública	Claridad y publicidad del fin social, misión, visión y valores Presentación de planificación proyectos, rendición de cuentas y auditorías Constitución legal ante fedatario público, autorización pública, etc. Comunicación e imagen fiel en la información Presentación pública del órgano de gobierno y ejecutivo Explicación base social y apoyos Ubicación verificable
Relaciones con grupos de interés	Información a grupos de interés (Accionistas-propietarios, donantes, personal voluntario y remunerado, clientes, proveedores y subcontratistas, entidades concurrentes, administración pública) Promoción del voluntariado Socios locales y otros grupos de interés
Medioambiental	Relación entorno social y medioambiental

Fuente: Aguiló *et al.* (2014: 272)

Asimismo, en el anexo 5 se recogen algunos ejemplos y los criterios básicos de evaluación de diferentes sistemas y entidades de certificación de buenas prácticas en ONG, tanto a nivel nacional como internacional. Concretamente el caso español

encontramos como sistemas de evaluación y certificación la *Fundación Lealtad*, la *Coordinadora de ONGD*, AENOR, el *Instituto para la Calidad en las ONG*, la *Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo*, *Forética* y FEAPS.

10.3.- Principios de transparencia y buenas prácticas: la *Fundación Lealtad*

10.3.1.- Introducción

Las guías de evaluación de buenas prácticas constituyen unos instrumentos técnicos que permiten una aproximación evaluativa en la identificación necesaria de la *performance* ética de la organización.

En nuestro país, la *Fundación Lealtad*, mediante la publicación de su “Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG” ofrece una evaluación del grado de cumplimiento por parte de este tipo de entidades respecto de unos principios de transparencia y buenas prácticas predeterminados. La *Fundación Lealtad* es, a su vez, una entidad sin ánimo de lucro y declaradamente independiente, cuya misión es fomentar la confianza de la sociedad española en las ONG para lograr un incremento de las donaciones hacia ellas, así como de cualquier otro tipo de colaboración con las ONG. La Fundación ofrece a particulares y empresas información gratuita sobre ONG españolas para ayudarles a decidir con qué ONG colaborar y orientarles para hacer un seguimiento de sus donaciones. Esta información se basa en los análisis de transparencia que la Fundación realiza también de forma gratuita a aquellas ONG que voluntariamente lo solicitan (*Fundación Lealtad*, 2010a). Según Montserrat (2009: 45), la de la *Fundación Lealtad* es la guía más utilizada en España.

Sus líneas de actuación fundamentales son la promoción de la transparencia de las ONG y el fomento de las donaciones a ese sector. Mediante la promoción de la transparencia se pretende fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de interés general: acción social, cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria y/o medio ambiente. Los fundadores parten de la premisa

de la existencia de cierta desconfianza hacia el Tercer Sector debido al desconocimiento de la realidad de las ONG, del destino final de sus fondos y de la magnitud del impacto de las acciones que aquellas llevan a cabo. Para lograr fomentar la colaboración de la sociedad civil con las ONG, la *Fundación Lealtad* cree que se debe poner el énfasis en la cantidad y calidad de la información disponible sobre el Tercer Sector (Observatorio del Tercer Sector, 2007).

10.3.2.- Antecedentes

Según la *Fundación Lealtad* (2011b), en 2001 un grupo de empresarios y profesionales de diferentes ámbitos, pensaron que sería socialmente útil que alguien independiente y con capacidad de análisis hiciera una evaluación sistemática de las ONG españolas, con la idea de que los donantes, bien empresas bien personas físicas, contaran con datos objetivos a la hora de decidir sus donaciones. Previamente, en 1999 la entidad financiera estadounidense Morgan Stanley adquirió la sociedad de valores española *AB Asesores*. Esta venta supuso a los socios de la agencia bursátil española la generación de un gran patrimonio que decidieron destinar en 2001 a la creación de la *Fundación Lealtad* y a la promoción de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG.

La entidad desarrolló junto con la *Fundación Empresa y Sociedad*, un estudio acerca de la información disponible sobre las organizaciones de interés social y su accesibilidad, tanto en España como en el Reino Unido y EE.UU. El modelo de transparencia de la *Fundación Lealtad* se basó en el *BBB Wise Giving Alliance* (*Fundación Lealtad*, 2007).

El *Better Business Bureau (BBB) Wise Giving Alliance*, es la entidad resultante de la fusión en 2001 entre el *National Charities Information Bureau* (NCIB) y el *Council of Better Business Bureaus' Foundation* (que a su vez integra el *Philanthropic Advisory Service*). Ambos socios ofrecen así más de un siglo de experiencia combinada en evaluación de organizaciones benéficas (Giraldo, 2008). Esta entidad estadounidense tiene como misión el ser guía en mejorar la confianza en el mercado. Para ello disponen de unos estándares —*Standards for Charity Accountability*— desarrollados para asistir a los donantes en sus decisiones de inversión en organizaciones sin ánimo de lucro. Los estándares pretenden promover la conducta ética en aquellas organizaciones y contribuir al desarrollo de la filantropía. Los mismos han sido realizados con la colaboración de

representantes de organizaciones no lucrativas de tamaño diverso, profesionales del mundo de la auditoría, fundaciones públicas, representantes de corporaciones, organismos públicos reguladores y de investigación así como investigadores independientes que pudieran recoger el punto de vista del público general.¹⁷⁸

La *Fundación Lealtad* estudió y adaptó el sistema aplicado por la alianza *BBB Wise Giving* a la realidad del Tercer Sector en España así como a la legislación aplicable a partir de un proceso de consulta a instituciones públicas, ONG —españolas y extranjeras— y a técnicos expertos. En concreto las entidades que participaron en el proceso fueron (*Fundación Lealtad*, 2007):

● **Administración Central:**

- Dirección General de Acción Social del Menor y de la Familia
- Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional
- Servicio de Revisión Financiera. Protectorado de Fundaciones. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- Servicio de la Sección de Asociaciones de Utilidad Pública. Ministerio del Interior

● **Administración territorial:**

- Dirección General de Cooperación Internacional y Voluntariado. Comunidad de Madrid
- Jefatura de Proyectos. Comunidad de Madrid

● **Tercer Sector:**

- Plataforma de Organizaciones de Acción Social
- Coordinadora de ONG de Desarrollo Española
- Intermón Oxfam
- Médicos Sin Fronteras
- FEAPS. Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con Retraso Mental
- CREFAT

¹⁷⁸ Para mayor información se puede consultar www.bbb.org

- Asociación Secretariado General Gitano
- Fundación Empresa y Sociedad
- FUNDESO
- Dianova
- Confederación de Fundaciones
- Centro de Fundaciones
- Cruz Roja
- Fundación Theodora
- Cáritas
- FONGDCAM
- CAF (*Charities Aids Foundation*)
- *Giving Campaign UK*
- NCIB (*National Charities Information Bureau*)

● **Técnicos:**

- Alfred Vernis, profesor de ESADE, especialista en gestión de entidades no lucrativas.
- José Antonio Nsang, Auditor de *PricewaterhouseCoopers*, especialista en ONGD
- Andrés Casián, empresa *Quality Conta*, especialista en Fiscalidad de Fundaciones y Asociaciones.

Se estableció un proyecto piloto con cuatro entidades del Tercer Sector de diferentes perfiles en cuanto a ámbito de actividad y tamaño: *Intermón Oxfam*, FEAPS, *Cáritas Española*, *Fundación Theodora*, el cual mostró la viabilidad en la aplicación de los principios a los diferentes tipos de organización. En el año 2002 se publicó la primera Guía —la número 0— en la que participaron 27 entidades a la que sucedieron anualmente otras guías (ver figura 50). Con posterioridad, debido a modificaciones legislativas —Ley 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, y ley 50/2002 de Fundaciones— y al resultado de la encuesta de calidad realizada por *Fundación Lealtad* a las ONG participantes en la Guía número 1 y a algunos representantes del Tercer Sector, dieron lugar a una revisión

de los principios con vistas a su actualización y adaptación a la situación real del sector y de la sociedad (*Fundación Lealtad*, 2007).

Por otra parte, la *Fundación Lealtad* inició en el año 2009 un proceso de internacionalización que se articuló en torno a dos focos de trabajo. En primer lugar la incorporación al ICFO (*International Committee on Fundraising Organizations*), plataforma internacional constituida en 1958 para armonizar procedimientos y criterios para la evaluación y el análisis de las ONG, en el que participan otras 11 entidades que elaboran análisis independientes de ONG en diversos países de Europa, América del Norte y Asia. Y en segundo lugar, un proyecto en Latinoamérica consistente en ofrecer asesoramiento técnico a instituciones para adaptar a la realidad de la región la metodología del análisis de transparencia de las ONG, implantada en España hace diez años (*Fundación Lealtad*, 2011b).

El patronato de la Fundación, se compuso inicialmente por siete patronos a nivel individual, y desde el año 2010, debido al inicio de un proceso de institucionalización, tienen entrada cinco instituciones: *Grupo Santander*, *Deutsche Bank España*, *Fundación Villar Mir*, *Fundación Mutua Madrileña* y *PricewaterhouseCoopers*. Una de las críticas que en ocasiones se hace a la *Fundación Lealtad* desde el propio sector es, pese a su carácter no lucrativo, el origen de los fondos de su constitución provenientes de la actividad bursátil (Marco y Chicote, 2007: 46). Sin embargo, en cualquier caso, entendemos que este hecho no interfiere necesariamente con la bondad técnica y la eficacia del sistema evaluativo que constituyen sus principios.

10.3.3.- Actividad

La actividad principal de la *Fundación Lealtad* consiste en el análisis de ONG basado en 9 principios de transparencia y buenas prácticas. Este análisis se elabora a partir de la información facilitada por la propia ONG y se recoge en un informe en el que se detalla el grado de cumplimiento de la entidad analizada de cada uno de los principios, así como una visión general de la organización y otros datos de interés. La *Fundación*

Lealtad informa que no realiza una comprobación sobre el terreno de los proyectos de las ONG y asume que la información facilitada por las ONG es auténtica y completa, y que no hay información al margen de la documentación facilitada sobre las cuestiones analizadas que complemente o contradiga la información entregada (*Fundación Lealtad*, 2010a).

Los 9 principios mencionados son los siguientes:

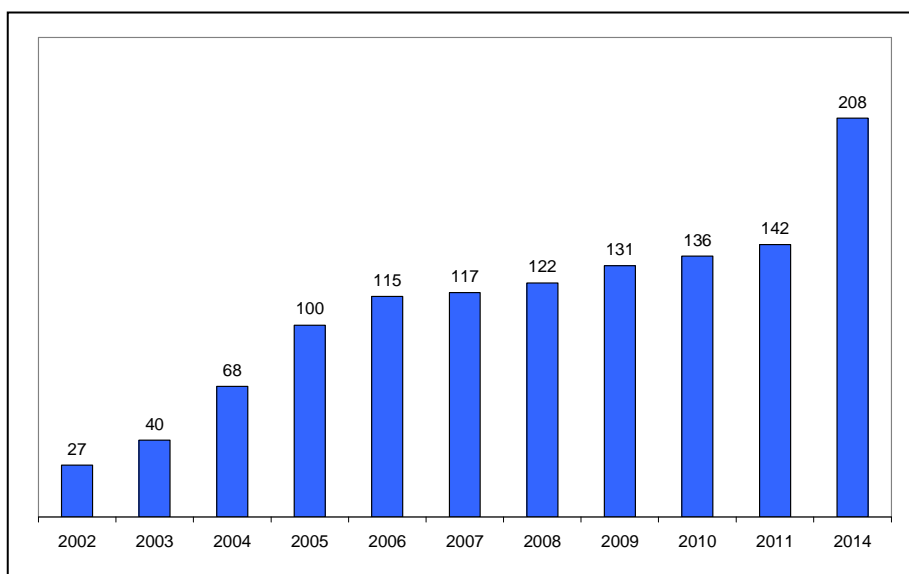
- Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
- Principio de claridad y publicidad del fin social.
- Principio de planificación y seguimiento de la actividad.
- Principio de comunicación e imagen fiel en la información.
- Principio de transparencia en la financiación.
- Principio de pluralidad en la financiación.
- Principio de control en la utilización de fondos.
- Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Principio de promoción del voluntariado.

De estos principios, los cuales se desdoblan en diversos subprincipios, se da oportuna cuenta con mayor detalle más adelante. El desarrollo del sistema de evaluación de la *Fundación Lealtad* desde su creación en 2001 hasta la actualidad ha sido notable. Por una parte, el número de entidades evaluadas que aparecen en la “Guía de la transparencia y buenas prácticas” ha pasado de 27 en la Guía núm. 0 (2002) a 136 a la fecha del estudio (mayo 2010), con un presupuesto de gastos de funcionamiento agregado de 1.089.005.228 euros. Estas organizaciones integran a su vez 1.222.361 socios, 22.826 empleados, 45.015 voluntarios y sus respectivas actividades y programas benefician a 94.880.998 personas tanto en España como en los países en vías de desarrollo (Guía *online*, mayo 2010)¹⁷⁹. Por otra parte, se ha producido también un incremento notable en la financiación del sostenimiento de la entidad, el cual es

¹⁷⁹ En 2014, los datos han pasado a ser: 208 ONG analizadas, con presupuesto de funcionamiento agregado de 1.148.841.159 €, 1.391.922 socios, 25.317 empleados, 66.735 voluntarios y 83.011.374 beneficiarios. Consultado en <http://www.guiatransparenciaong.fundacionlealtad.org/guiuong/ong> el 19/11/2014.

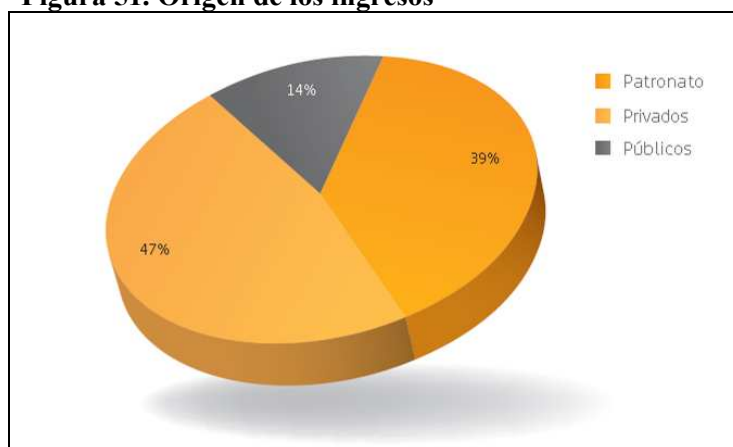
compartido por: patronos a título individual, patronos institucionales (grandes corporaciones), administraciones públicas, cajas de ahorros, fundaciones privadas y otras instituciones (ver figura 51). La cifra de ingresos por aportaciones en 2010 fue de 498.327,82 € (*Fundación Lealtad*, 2010).

Figura 50. Evolución del número de entidades analizadas en la Guía de la *Fundación Lealtad*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *Fundación Lealtad*. (*) 2010 (mayo), 2011 (julio) y 2014 (noviembre).

Figura 51. Origen de los ingresos



Fuente: *Fundación Lealtad* (2010b: 19)

Tal y como se aprecia en la figura 50, la actividad de la *Fundación Lealtad* ha sido creciente en los últimos años y, de hecho, son las propias organizaciones no lucrativas las que la están legitimando de forma oficiosa al sumarse a su evaluación–certificación (Observatorio del Tercer Sector, 2007; Cruz y Pousadela, 2008). Sin embargo, su actividad también se ha visto con cierto recelo desde determinados ámbitos del sector, quienes en ocasiones pueden percibirla como integrada por personas ajenas a aquel, con una visión marcadamente empresarial y con una voluntad no siempre bien entendida de controlar/evaluar (Observatorio del Tercer Sector, 2007; Marco y Chicote, 2007). También se ha objetado como desventaja que la aplicación del método de evaluación no supone en sí mismo ninguna mejora en la gestión de la ética de la organización porque se trata de un sistema diagnóstico (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007), punto que no podemos compartir ya que creemos que habitualmente un buen diagnóstico es el paso previo para la implementación de cualquier mejora, especialmente en el campo de la gestión ética.

Los requisitos para que una organización sea susceptible de ser analizada por la *Fundación Lealtad*, son los siguientes (*Fundación Lealtad*, 2011):

- Estar constituida como fundación o asociación (en este último caso, además, debe haber sido declarada de utilidad pública).
- Desarrollar proyectos de cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, acción social y/o medioambiente.
- Contar con al menos dos años de operaciones ininterrumpidas (medidos en ejercicios económicos completos).
- Disponer de una auditoría externa de cuentas, de al menos el último ejercicio cerrado.

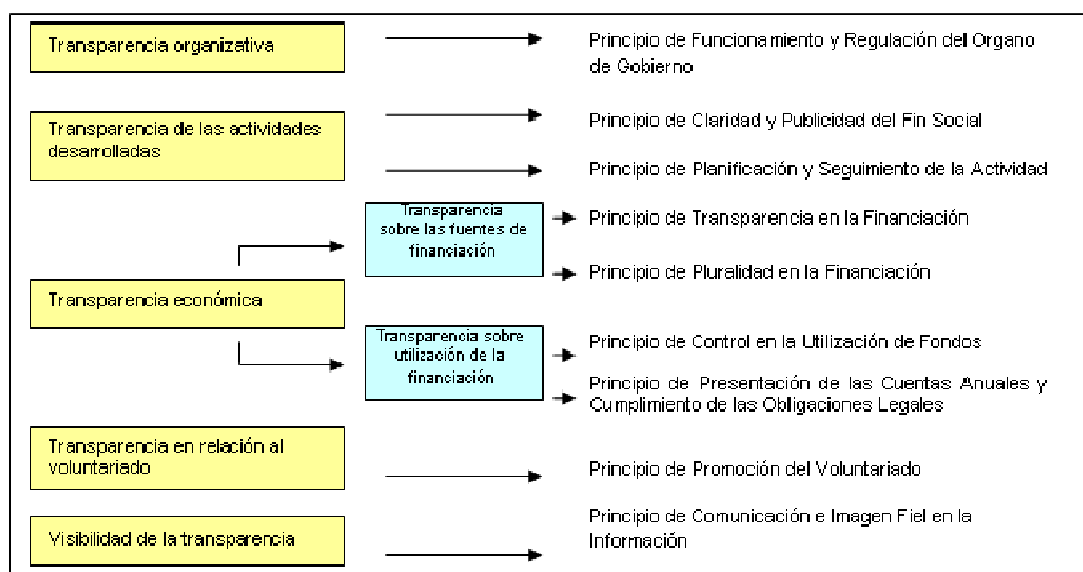
Para las ONG que desean formar parte de la “Guía de la transparencia” de la Fundación esta iniciativa representa un coste, ya que, además de contar con una auditoría de cuentas externa previa, es preciso destinar recursos laborales al proceso, lo cual es también un coste implícito e interno del mismo. Sin embargo, el coste global de la actuación es relativamente bajo, puesto que la Fundación aporta el personal especializado en el análisis de la información y la ONG únicamente debe recopilar y

aportar ciertos documentos y datos específicos (de tipo financiero, contable, de organización y de gobierno) siguiendo un documento-guía predeterminado. En el anexo 5 se ofrece un comparativo del sistema de evaluación ética de la *Fundación Lealtad* con otros sistemas análogos de certificación de gestión ética, tanto nacionales como internacionales.

10.3.4.- Principios

A continuación se detallan los diferentes principios y subprincipios de transparencia y buenas prácticas de la *Fundación Lealtad*¹⁸⁰. Cabe decir que actualmente existe una nueva versión de estos principios, con ligeras variaciones respecto a la versión anterior. En nuestro caso reproducimos la versión anterior, debido a que en el momento de realizar nuestro estudio, la gran mayoría de los informes publicados seguían aquella versión. En la figura 52 (Gálvez, 2009a) se observa que los 9 principios siguen 5 bloques respectivos de tipos de transparencia: respecto al funcionamiento de la organización, a las actividades llevadas a cabo, a la estructura económico-financiera, a la relación con el voluntariado y a la forma en que se evidencia esa transparencia.

Figura 52. Principios de la Guía de transparencia y buenas prácticas de la *Fundación Lealtad*



Fuente: Gálvez (2009a)

¹⁸⁰ Se reproduce el texto disponible en la *web* de la *Fundación Lealtad*; consultado en

1.- Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno

Fundamentación: El órgano de gobierno es el principal responsable de que la ONG cumpla con su misión y de la gestión eficiente de sus recursos. El buen funcionamiento del órgano de gobierno en una ONG, al igual que en una empresa, revierte en toda la actividad de la misma. Gobernar una organización implica asistir a las reuniones, participar activamente en la toma de decisiones que afectan a la estrategia y funcionamiento de la ONG e involucrarse en los procesos de planificación y seguimiento de la actividad. Por otro lado, conocer qué personas forman parte del órgano de gobierno de la ONG contribuye a generar confianza de la sociedad en la organización.

Para garantizar un correcto funcionamiento del órgano de gobierno es necesario que este esté formado por un mínimo de miembros, que se reúnan periódicamente, que se produzca una renovación periódica de sus cargos, y que cuente con mecanismos para asegurar su independencia en la toma de decisiones y evitar posibles conflictos de interés en su seno. Ello hace posible el control de la labor realizada por el propio órgano de gobierno. Este principio engloba los siguientes subprincipios:

A.- El órgano de gobierno estará constituido por un mínimo de 5 miembros.

B.- El órgano de gobierno se reunirá al menos 2 veces al año con la asistencia de la mayoría de sus miembros.

C.- Todos los miembros del órgano de gobierno asistirán, al menos, a una reunión al año.

D.- Sólo un número limitado de los miembros del órgano de gobierno, podrá recibir remuneración de cualquier tipo. Siempre según la ley vigente y nunca en un porcentaje superior al 40 %.

E.- Los miembros del órgano de gobierno se renovarán con cierta regularidad dentro de un plazo definido.

F.- Los nombres y breve curriculum de los miembros del órgano de gobierno y los nombres de los directivos de la organización serán públicos.

G.- El órgano de gobierno demostrará que existen criterios de selección de proyectos, proveedores, personal y organizaciones colaboradoras (contrapartes), para prevenir conflicto de intereses y discriminación. Existirá además una política a seguir en relación con empresas. Estos criterios y políticas serán públicos. Cuando existan conflictos, se prescindirá de la presencia del miembro afectado para la toma de decisiones¹⁸¹.

2.- Principio de claridad y publicidad del fin social

Fundamentación: Tener un fin social claro, fácilmente accesible al público y que identifique claramente la actividad y los beneficiarios de la ONG es vital para la captación de colaboradores, particulares e institucionales y para la motivación de los trabajadores y voluntarios. Ello permite contrastar si los proyectos ejecutados por la ONG están en línea con su fin social. Este principio engloba los siguientes subprincipios:

¹⁸¹ Este principio tiene, bajo nuestra consideración, un mejor desarrollo en la nueva versión de los principios. En la versión anterior, a través del principio 1G tal y como vemos se hacía referencia a la existencia de criterios de selección de proyectos y contrapartes, en una enunciación tal vez un tanto ambivalente, respecto únicamente de la “prevención del conflicto de intereses y discriminación”. En la versión actual, a través del principio 3F esta posible ambigüedad desaparece. Asimismo, respecto a la transparencia en la financiación, la versión actual aporta mayor rigor ético al delimitar con mayor precisión en el principio 5E la necesidad de la existencia de criterios de selección de las empresas y entidades colaboradoras aprobados por el órgano de gobierno. En la versión anterior, como vemos, se limitaba a enunciar la existencia de “una política a seguir”, aunque sin mayor concreción.

A.-El fin social será el objetivo social de la organización, lo cual se verá reflejado en las actividades que esta realiza, debiendo perseguir fines de interés social.

B.- Estará bien definido. Deberá identificar u orientar sobre su campo de actividad y el público al que se dirige.

C.- Será conocido por todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios.

D.- Será además, de fácil acceso para el público.

3.- Principio de planificación y seguimiento de la actividad

Fundamentación: una planificación de la actividad bien diseñada permite a la ONG anticipar posibles cambios en el entorno y adaptarse a nuevas situaciones. De igual forma, la existencia de sistemas internos de seguimiento y evaluación de la actividad, permiten la medición del impacto de los proyectos realizados. El seguimiento de una línea de trabajo específica indica la experiencia de la ONG en el ámbito de actuación y la zona geográfica en la que opera. Por otro lado, evita que puedan darse situaciones en las que se soliciten fondos para proyectos fuera del ámbito o zona de actuación de la ONG primando el voluntarismo sobre el uso eficiente de los mismos. Este principio engloba los siguientes subprincipios:

A.- Existirá una planificación formal adecuada a la actividad y con objetivos cuantificables. Serán públicos los objetivos relacionados con el área de proyectos.

B.- La planificación tendrá que estar aprobada por el órgano de gobierno.

C.- Los programas seguirán una línea de trabajo específica, durante, al menos, los últimos tres años.

D.- Contarán con sistemas formalmente definidos de control y de evaluación de objetivos. Estos incluirán la identificación de los beneficiarios.

E.- Los informes de evaluación de proyectos estarán a disposición del público.

4.- Principio de comunicación e imagen fiel en la información

Fundamentación: la comunicación recurrente de la ONG con la sociedad es fundamental para incrementar la confianza en la misma y ampliar y fidelizar su base social (socios, voluntarios, etc.). El mensaje que transmite la ONG a la sociedad debe ser veraz y no inducir a error. En la era de las nuevas tecnologías es, además, imprescindible que la ONG cuente con un *sitio web* con información completa y actualizada. Este principio engloba los siguientes subprincipios:

A.- Las campañas de publicidad, captación de fondos e información pública reflejarán de manera fiel los objetivos y la realidad de la organización y no inducirán a error.

B.- La organización indicará *a priori* a los potenciales donantes y colaboradores sobre las actividades de la organización.

C.- Al menos una vez al año se informará a los donantes y colaboradores sobre las actividades de la organización.

D.- Son requisitos para llevar a cabo la comunicación de forma eficiente contar con correo electrónico y *sitio web* propio en funcionamiento y actualizada al menos una vez al año.

E.- La organización pondrá a disposición de quien lo solicite tanto la memoria de actividades como la económica. La memoria de actividades incluirá un detalle del origen de los fondos y su destino por proyecto y actividad.

5.- Principio de transparencia en la financiación

Fundamentación: para mejorar el clima de confianza es importante que se conozcan los medios a través de los cuales se financia la ONG y qué entidades, públicas o privadas, están aportando fondos a sus actividades. Igualmente, es esencial que la ONG respete la identidad de los donantes individuales, ajustándose a lo que establece la Ley de Protección de Datos vigente. Este principio engloba los siguientes subprincipios:

A.- Las actividades de captación de fondos privados y públicos, su coste y su recaudación anual (donaciones, socios y otras colaboraciones) serán públicas.

B.- Serán públicas las fuentes de financiación con detalle de los principales financiadores, tanto públicos como privados y las cantidades aportadas por los mismos.

C.- Será conocida la imputación de los fondos recaudados a la actividad de cada año, debidamente documentada.

D.- Se respetará la privacidad de los donantes individuales.

E.- En las actividades con empresas, estarán disponibles al público los tipos de contrato. Las cláusulas de aquellos acuerdos que incluyan cesión de logotipo serán públicas.

6.- Principio de pluralidad en la financiación

Fundamentación: resulta necesario que la ONG cuente con fuentes de financiación diversificadas que aseguren la independencia de la organización en la toma de decisiones, sin estar sujetas a las directrices que pueda marcar su principal financiador. Una financiación diversificada asegura la estabilidad y la continuidad de la ONG en el caso de que alguna de estas fuentes de financiación desaparezca. También es importante que la ONG cuente con un mínimo de financiación privada que refleje el respaldo de la sociedad y le permita cubrir unos mínimos gastos de estructura para la gestión de la organización. Este principio engloba los siguientes subprincipios:

A.- La organización deberá diversificar su financiación con fondos públicos y privados. En ningún caso los ingresos privados serán inferiores al 10 % de los ingresos totales.

B.- La organización contará con una variedad de financiadores externos que favorezca la continuidad de su actividad. Ninguno de ellos aportará más del 50 % de los ingresos totales de la organización¹⁸².

7.- Principio de control en la utilización de fondos

Fundamentación: para mejorar la confianza es importante conocer el destino de los fondos de la ONG, concretamente cuánto se destina a proyectos, cuánto se gasta en la dirección y gestión de la ONG y cuánto en actividades de captación de fondos. Respecto a las actividades de captación de fondos, se debe medir su rentabilidad, para que los costes no superen los ingresos de las mismas. La ONG debe elaborar un presupuesto de ingresos y gastos, ya que ésta es una herramienta de gestión fundamental y ayuda a que la planificación de actividades sea coherente con los recursos existentes. La posterior liquidación del presupuesto es de gran ayuda para detectar posibles desviaciones y analizar sus motivos. Las inversiones financieras deben ser prudentes, de modo que la seguridad y la liquidez primen sobre consideraciones de rentabilidad. En cuanto a la participación en sociedades no cotizadas, la organización deberá demostrar que dicha participación contribuye de forma directa a la consecución de su misión, como por ejemplo la integración laboral de personas con discapacidad en el caso de las organizaciones que atienden a este colectivo y que han creado centros especiales de empleo. En el caso de solicitar fondos para un fin concreto (emergencias, proyectos, etc.) la ONG debe asegurar que esos fondos se han destinado al fin para el que fueron solicitados. Este principio engloba los siguientes subprincipios:

A.- Será conocida la distribución de los gastos de funcionamiento agrupados en las categorías de Captación de Fondos, Programas-Actividad y Gestión-Administración. Se detallarán separadamente los gastos asociados a la actividad mercantil, si la hubiese.

¹⁸² En la nueva versión de los principios se añade que ese 50 % de los ingresos totales de la organización no serán aportados de forma continuada durante los dos últimos años.

Será además conocido el destino de los fondos desglosado por cada proyecto y actividad de la organización.

B.- Existirá un detalle de los principales proveedores y co-organizadores de la actividad¹⁸³.

C.- La organización deberá preparar un presupuesto anual para el año siguiente con la correspondiente memoria explicativa y practicar la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior. El presupuesto y la liquidación estarán aprobados por el órgano de gobierno y serán públicos.

D.- La organización no contará con recursos disponibles (que no sea el capital fundacional inicial o donaciones afectas al mismo) para el siguiente año fiscal por un monto superior a dos veces el mayor valor entre: i) los gastos incurridos en el presente año ii) el presupuesto de gastos para el año siguiente¹⁸⁴.

E.- Deberá mantenerse una relación razonable entre los gastos incurridos en captación de fondos y los ingresos asociados.

F.- La organización no presentará una estructura financiera desequilibrada de forma persistente¹⁸⁵.

G.- Las inversiones deberán cumplir unos requisitos de prudencia razonable.

H.- Las inversiones en sociedades no cotizadas estarán relacionadas y ayudarán directamente a la consecución del fin social.

¹⁸³ En la nueva versión de los principios se añade que la organización contará con una política de aprobación de gastos, así como criterios de selección de proveedores aprobados por el órgano de gobierno.

¹⁸⁴ Este principio se ha simplificado quedando actualmente del siguiente modo: “la organización no contará con recursos disponibles excesivos en los dos últimos años”.

¹⁸⁵ En la versión actual: “la organización no presentará una estructura financiera desequilibrada de forma continuada en los últimos tres años”.

I.- La organización respetará la voluntad de los donantes y se establecerán sistemas de seguimiento de fondos dirigidos. En caso de obtener una cantidad superior a 600.000 € en una campaña de obtención de fondos privados para proyectos concretos, se realizará una auditoría de cumplimiento, es decir, una comprobación sobre el terreno de la utilización de dichos fondos y los resultados obtenidos¹⁸⁶.

8.- Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales

Fundamentación: las organizaciones no lucrativas tienen la obligación de rendir cuentas anualmente ante la Administración Pública. La ONG debe presentar sus cuentas anuales y memoria de actividades ante su registro o protectorado correspondiente y debe elaborar sus cuentas anuales conforme al Plan General Contable de Entidades sin Fines Lucrativos. También es fundamental que la ONG esté al corriente de sus obligaciones fiscales ante la Administración Tributaria y la Seguridad Social.

Según la legislación vigente las organizaciones presentarán a la correspondiente autoridad pública:

A.- Memoria detallada de actividades y exacto grado de cumplimiento de los fines, así como el cuadro de financiación y la cartera de inversiones financieras.

B.- Con carácter anual el balance y la cuenta de resultados de acuerdo con el Plan General de Contabilidad de Entidades sin Fines Lucrativos. Estos documentos han de ser aprobados por el órgano de gobierno.

C.- Acreditación del cumplimiento del régimen fiscal al que están sujetas las distintas organizaciones.

9.- Principio de promoción del voluntariado

¹⁸⁶ En la versión actual este principio ha sido simplificado: “la organización respetará la voluntad de los donantes y se establecerán sistemas de seguimiento de fondos dirigidos. Los fondos procedentes de apadrinamiento se considerarán fondos dirigidos”.

Fundamentación: uno de los principales indicadores del impacto social de una ONG es el número de voluntarios con los que cuentan. Son personas que viven el día a día de la organización y son los mejor posicionados para garantizar que las aportaciones altruistas que se realizan tanto de dinero como de tiempo, son invertidas en el fin social. Suponen, por ello, un control y una crítica positiva interna. Para que los voluntarios estén plenamente integrados en la organización es necesario que la ONG cuente con un plan concreto de actividades a desarrollar por los mismos, así como un plan de formación a disposición de los voluntarios para que estos puedan llevar a cabo sus actividades con diligencia. También resulta fundamental contratar un seguro que cubra el riesgo de la participación de los voluntarios en las actividades de la ONG. Este principio engloba los siguientes subprincipios:

A.- La organización promoverá la participación de voluntarios en sus actividades.

B.- Estarán definidas aquellas actividades que están abiertas a ser desarrolladas por voluntarios. El documento en el que se recojan dichas actividades será público.

C.- Se contará con un plan de formación acorde con las actividades designadas.

D.- Los voluntarios estarán asegurados de acuerdo al riesgo de la actividad que desarrollan.

Si se establece un comparativo entre los contenidos que constituyen la información voluntaria que se ofrece según el criterio de la *Fundación Lealtad* y la información de la que es obligatorio disponer por parte de la ONG respecto a la legislación se observan tres bloques distintos (Gálvez, Caba y López, 2009b): algunos contenidos que constituyen información voluntaria ofrecida en la Guía de la *Fundación Lealtad*, la cual no es exigida por la legislación (por ejemplo, mecanismos para los conflictos de interés, criterios y procesos de selección de proyectos y contrapartes, principales proveedores, etc.); otros contenidos que ya son contemplados por la legislación y por tanto de disposición obligatoria (por ejemplo, renovación de los miembros de gobierno,

identificación del fin social, memoria anual de actividades, etc.) y finalmente algunos contenidos que son contemplados por la legislación pero que no se ofrecen en la Guía (por ejemplo, información sobre beneficiarios, afiliados y personal de la entidad, relación entre patrimonio y fines de la misma, etc.).

10.3.5.- Consideraciones acerca de evaluación de la gestión de las ONG por parte de la *Fundación Lealtad*

Tal y como se afirma en su “Guía de de la transparencia”, la *Fundación Lealtad* no pretende hacer una auditoría ni publicar un *ranking* de ONG, ni hacer juicios de valor sobre la importancia de que una organización cumpla o no —o parcialmente— alguno de los principios que define. Acerca de la representatividad de las ONG que conforman el grupo de entidades analizadas por la *Fundación Lealtad*, cabe resaltar que pese a que en España se calcula la existencia aproximada de más de 11.000 organizaciones de acción social y cooperación al desarrollo, el grupo de entidades analizado supone aproximadamente el 40% de los fondos gestionados por las ONG con presencia en España (Carreras, 2007), al haberse analizado algunas de las organizaciones más importantes, si bien existe una gran diversidad en el tamaño de las entidades.

Existen algunas críticas de un sector escéptico con esta iniciativa de autorregulación, referente a un presunto acceso desigual a la certificación y a la “tensión entre la transparencia y la igualdad” al afirmarse que “las organizaciones más grandes y poderosas son las que se encuentran en mejores condiciones para satisfacer los requisitos de la certificación, que a su vez les otorga el capital simbólico que probablemente les permitirá maximizar, a expensas de sus competidoras más modestas, pequeñas y no certificadas, las probabilidades de obtener los fondos necesarios para seguir funcionando” (Cruz y Pousadela, 2008: 118). Sin embargo, es una evidencia la gran diversidad de tamaños de las organizaciones que figuran en la Guía.

Existen también algunas críticas respecto a la titularidad privada de la iniciativa, las cuales consideran que el control, la verificación y supervisión del funcionamiento de las ONG debiera hacerse desde instituciones públicas con competencias para este ejercicio,

y verificando la fiabilidad de la documentación facilitada por aquellas. Esta consideración nos remite a las reflexiones realizadas anteriormente en el apartado 4 del capítulo 2 acerca de la bondad de la autorregulación. En todo caso, a este respecto, no parece ocioso apuntar que actualmente se encuentran en el ámbito de la titularidad privada, cuestiones como incluso la calificación del grado de riesgo de la deuda soberana de los Estados¹⁸⁷ o también la auditoria de cuentas de entidades privadas y públicas. Por otra parte, no hay que olvidar que la propia naturaleza de las ONG es privada, pese a que la mayoría reciben fondos de titularidad pública y realizan funciones de interés social.

Otras críticas se centran en que la Guía valora cuestiones de gestión interna y no de eficacia y eficiencia respecto al impacto de sus proyectos directos de intervención. Sin embargo, frente a este problema endémico, no es menos cierto que en muchas ocasiones existen no pocas dificultades tanto en la obtención de datos como en medir algunas cuestiones de difícil cuantificación; es por ejemplo el caso de los proyectos de emergencias humanitarias. A esto se suma el propio coste de recursos en la obtención de la información (*One World Trust*, 2004).

Asimismo, también se objeta que pese a la reconocida importancia en el sector de la participación y de la institucionalización de los procesos participativos que faciliten la involucración de los grupos de interés externos en actividades y la toma de decisiones en asuntos que les afecten, no existe ningún principio en la Guía que verifique esta cuestión¹⁸⁸.

A diferencia de otras entidades certificadoras —*v.gr.* en el caso de los *Principles for Good Governance and Ethical Practice de Independent Sector*—, la Guía no establece la responsabilidad de disponer de normas específicas de comportamiento ético, a través de la adopción de un código ético al cual se deben adaptar las conductas de los

¹⁸⁷ A este respecto se puede ver Pozzi (2011). Importantes agencias de calificación como *Standard&Poor's* y *Moody's* pertenecen respectivamente a *The McGraw Hill Co., Inc.* y a *Moody's Investor Service, Inc.* No es menos cierto que en la actualidad se están observando problemas derivados del carácter privado de esta titularidad.

¹⁸⁸ Comparativamente, los procesos participativos son evaluados con marcado interés y peso específico en iniciativas de autorregulación como el *Global Accountability Report* de *One World Trust*.

directivos, personal y voluntarios. Si bien es cierto que en los informes se recoge la existencia, en su caso, del documento, no se eleva a la categoría de principio o subprincipio tal existencia, ni se trata de la cuestión de una forma pormenorizada.

Por otra parte, la incorporación de la *Fundación Lealtad* al ICFO (*International Committee on Fundraising Organizations*), plataforma internacional constituida en 1958 para armonizar procedimientos y criterios para la evaluación y el análisis de las ONG en el que participan otras 11 entidades que elaboran análisis independientes de ONG en diversos países de Europa, América del Norte y Asia, parece ofrecer un plus de legitimidad a modo de registro oficioso, a la adecuación de los principios de la Guía de la *Fundación Lealtad*.

A pesar de las objeciones anteriores, y a modo de conclusión en este punto, se puede decir que la Guía de la transparencia y buenas prácticas de la *Fundación Lealtad*, si bien pudiera ser perfectible en algunos aspectos, se presenta actualmente tal como indica Giraldo (2008: 321), como un instrumento ágil y plenamente operativo, con bajo coste de participación y que ofrece un interesante potencial como medio para facilitar la relación con donantes y financiadores, y con la sociedad, en general.

PROPUESTA DE REFLEXIONES FINALES SOBRE EL MARCO TEÓRICO

1. Reflexiones respecto a las relaciones entre ética y empresa

—El ánimo humano presenta una concepción dual entre satisfacer el interés propio y sentir benevolencia y compasión hacia el prójimo, la cual viene incardinada a su vez por dos condiciones fundamentales entre las cuales se desarrolla la existencia: el egoísmo personal, como mecanismo de conservación individual y la cooperación, a su vez como mecanismo de conservación colectiva de la especie humana; la confrontación y la convivencia. El equilibrio de estos dos aspectos es complejo. La confianza es un elemento fundamental de la cooperación y por tanto, uno de los ejes de la actividad mercantil, en torno a la cual gira la ética de las organizaciones y del círculo virtuoso que aquella genera.

— La moral es el objeto de estudio de la ciencia ética; de este modo, mientras que la ética describe y explica, la moral prescribe. Los términos ética empresarial, ética de la empresa, ética de los negocios, ética corporativa o *business ethics*, refieren a aquella disciplina del conocimiento que trata del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. Esta disciplina, está comúnmente dividida en dos partes: una ética normativa, que intenta ofrecer una guía a los individuos de cómo deben comportarse y por otra parte, una ética descriptiva o empírica, preocupada sobretodo con la explicación y predicción del comportamiento real de los individuos en el entorno empresarial.

— Más allá de las diferentes visiones acerca del mundo del *business* o de los negocios y de los escepticismos no infrecuentes que genera la relación dialéctica entre los términos ética y empresa, no existe ninguna actividad humana ajena a las valoraciones morales,

sino que por el contrario, de una forma o de otra, todo el devenir humano está impregnado de unos u otros valores.

—El comportamiento o *performance* ética de una organización viene determinado por un conjunto nutrido de factores. La constatación empírica muestra un consenso notable acerca de la existencia de dos tipos de factores bien diferenciados. De una parte, existe unos factores de tipo individual, tales como valores, educación, nacionalidad, edad, género, desarrollo moral, religión y de otra parte existen unos factores organizativos o situacionales, tales como el clima ético y la cultura de la organización, el sector económico, el tamaño, la existencia de recompensas y penalizaciones y también la existencia de códigos éticos.

—Respecto a la relación entre ética y rentabilidad, aunque se han realizado investigaciones que trataban de demostrar la existencia de una correlación entre ambas, parece que, en todo caso, en lo que sí parece haber cierto grado de acuerdo es en que, en sentido inverso, la falta de ética no es rentable y que acaba teniendo un coste en horizontes temporales de largo plazo. Una de las barreras de la introducción de la ética como variable de la gestión empresarial es su coste a corto plazo, y la dificultad de poder huir de la miopía cortoplacista.

—Diversos autores consideran a la ética como un recurso estratégico y por lo tanto como una variable generadora de ventaja competitiva sostenible que, por lo tanto, puede contribuir a mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado. Al constituir la ética un activo intangible y por tanto, no sometido a depreciación sino susceptible de ser revalorizado al ser aplicado o compartido, se puede producir un aumento de valor, incluso de manera simultánea para los propios activos y para la empresa. Concretamente, la adopción de actitudes éticas en los negocios promueve una disminución o ahorro de costes de coordinación y transacción así como otros *inputs* positivos como una mejora de la imagen empresarial, mayor innovación, cohesión cultural, evitación de conflictos, evitación de casos de corrupción, anticipación a las posibles regulaciones futuras, atracción de trabajadores de mayor cualificación, así como la atracción de clientes, proveedores e inversores más fieles.

—De igual modo, existe también el grave peligro de desvirtuar el concepto de ética, en un mero imperativo estratégico y aplicar pseudoéticas que constituyen únicamente lavados de imagen de actuaciones realmente poco transparentes a esos efectos (*ethics pays*). Se observa también en la actualidad la presencia preponderante de una ética negativa que se limita a esforzarse por evitar determinados comportamientos rechazables en el seno de las organizaciones, en vez de una verdadera ética afirmativa que se incorpore a la vida de la organización.

—La fundamentación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) reside en la valoración social de una empresa como la proyección de su capacidad de generar riqueza y contribuir al bienestar social, pese a que no parece haber sido bien aclarado aún si la RSC es una cuestión estratégica o más bien cosmética. Existe un debate acerca de la voluntariedad y obligatoriedad de la RSC, polarizándose el mismo en dos grupos de agentes sociales; por un lado las empresas, alineadas en la postura de la autorregulación y, por otro lado, un número significativo de oenegés y sindicatos, más proclives a una cierta obligatoriedad a través de un marco normativo. El enfoque que aboga por la autorregulación de la RSC se fundamenta en el supuesto de que existen incentivos suficientes en el mercado para preocuparse por los *stakeholders*, mientras que desde el enfoque que reivindica la obligatoriedad considera que los aspectos sociales deben ser considerados como bienes públicos y, por tanto, deben estar sujetos a la regulación pública. En ese sentido, parece vislumbrarse una postura ecléctica de encontrar la combinación adecuada de políticas públicas y autorregulación que puedan resolver los problemas habidos en el desarrollo hasta ahora privado de la RSC. En este territorio de debate entre autorregulación y legislación, que corre paralelo a los conceptos de ética y derecho se encuentra el fenómeno de la existencia e implementación en las organizaciones de los códigos éticos, considerados como un instrumento de gestión y expresión de las políticas de RSC.

2. Reflexiones respecto al estudio de los códigos éticos en las organizaciones

—Derecho y ética son dos tipos de saber muy relacionados entre sí que en ocasiones se confunden, al pensar que es suficiente cumplir con las normas jurídicas para actuar de

una forma moralmente correcta. La ética, por naturaleza, no es susceptible de ser impuesta mediante preceptos coercitivos, ya que su acción es de ámbito interior al sujeto y por tanto solo puede ser voluntariamente autoimpuesta. De alguna forma, tanto las leyes como la ética intentan controlar el comportamiento futuro mediante un conjunto de reglas que guían la acción, aunque en diferentes modos. La ética de los negocios trata principalmente de aquellos aspectos no cubiertos por la legislación, o donde no existe un consenso social claro acerca de lo que es correcto o no lo es.

—En la actualidad existe un importante debate acerca de si las empresas (especialmente las transnacionales que operan en el tercer mundo) han de autorregular su comportamiento mediante la elaboración o adopción de códigos éticos o bien es preciso que tales cuestiones sean sometidas a la legislación nacional o supranacional. El debate sobre la autorregulación debido a su naturaleza y gran alcance, más allá de formar parte del ámbito organizativo empresarial, trasciende sin duda al ámbito sociopolítico.

— Sobre la autorregulación en materia de ética empresarial existen grandes luces y sombras. En una parte muy importante de la literatura es concebida como una respuesta a dos tendencias conectadas: de un lado la debilidad de los gobiernos nacionales por causa de la mundialización de la economía y, por otra parte, al mayor poder de las multinacionales. Los defensores de la regulación no gubernamental suelen opinar que es más flexible, eficiente, democrática y efectiva que la regulación tradicional, mientras que los detractores opinan con frecuencia que es un intento más de las empresas para evitar el control de la regulación estatal y de los sindicatos. Una debilidad inherente a los mecanismos de autorregulación es su naturaleza de voluntariedad.

—No existe precisamente una incompatibilidad entre las fuentes normativas públicas y las privadas, entre ley y autorregulación, sino que cada vez con más frecuencia nos encontramos frente a una complementariedad en el uso de ambos instrumentos, con una visión funcional del sistema jurídico que mira más al resultado que se pretende alcanzar que a la forma de los instrumentos empleados.

— Las políticas formales de ética constituyen medios de acción diseñados con el propósito de influir directamente sobre la dimensión ética del comportamiento en la organización. Mediante el término institucionalización de la ética en aquella, nos referimos a los mecanismos objetivos —códigos, documentos formales, programas de formación, comités específicos, asesorías, procedimientos documentados de decisión y sistemas de gestión, entre otros— mediante los que se trata de hacer efectivos los valores o principios éticos de una organización. De todas las formas posibles de institucionalización de la ética en la organización, para diversos autores la forma más extendida es mediante la adopción de un código ético. Un código ético puede definirse como la expresión volitiva, convencional y sistematizada del sentir moral latente de una organización.

— Uno de los puntos de mayor polémica y gran trascendencia respecto de la posible juridicidad de los códigos éticos, se plantea en el caso de su relación con los derechos laborales de los trabajadores, especialmente en aquellos casos en los que el código no ha sido elaborado mediante un proceso dialógico en el cual hayan formado parte como grupo de interés los trabajadores de las organizaciones, ya sea de una forma directa o bien a través de sus representantes legales o sindicales. Son todavía escasos los códigos de conducta que se articulan a partir de relaciones de colaboración y negociación con los representantes de los trabajadores, si bien dicha posibilidad sí está prevista en algún convenio colectivo. Los códigos de conducta pueden constituir un claro ejemplo de la despolitización de las reglas sobre las relaciones laborales, y de la debilitación de su legitimidad y fundamento democrático.

— Los motivos por los que una organización decide adoptar un código ético pueden ser de diversa índole. Desde una visión estrictamente ética respecto de los objetivos, podríamos decir que existen dos tipos de finalidades diferenciadas, cuya diferenciación estriba en si la adopción del código se produce por motivos estrictamente de conciencia o reflexión ética o bien por otros motivos de tipo no estrictamente ético, los cuales tratarían de asegurar de que los empleados a nivel individual o en sectores departamentales cumplen con determinadas normas, o motivaciones crematísticas o de imagen.

— El contenido de los códigos éticos de las organizaciones no muestra haber sido creado por aquellas mediante un ejercicio teórico o académico; el mismo suele ser definido en relación con las necesidades de cada organización, sus objetivos, su propia cultura y el contexto en el que actúa. Al profundizar en el estudio de los códigos éticos se pone de manifiesto su diversidad y su falta de uniformidad aunque se suelen encontrar en ellos algunos rasgos comunes derivados de su objetivo básico: definir la personalidad de la empresa, el proyecto que constituye su carta de presentación ante el mercado, la sociedad y sus propios miembros.

—Existen diferencias en los códigos que tienen su origen en los diferentes rasgos culturales de los países donde se ubican las organizaciones. Las diferencias culturales entre países pueden incluso llegar a limitar notablemente la efectividad de un código ético internacional o incluso hacerlo eventualmente inviable. En Europa, la mayoría de códigos empresariales fueron introducidos más recientemente que en Estados Unidos, siendo la más importante vía de introducción de aquellos se produjo a través de compañías subsidiarias de firmas estadounidenses.

—El comportamiento ético del empleado depende de la formación recibida de la empresa y de los mecanismos organizacionales de refuerzo, además de su ética personal. Respecto a esta última es muy relevante el nivel de desarrollo moral de los individuos que conforman una sociedad y, por tanto, las organizaciones que en ella existen, como variable determinante que condiciona a modo de substrato básico la eficacia de la implementación de los códigos éticos.

— Desde mucho tiempo atrás viene discutiéndose acerca de la eficacia de los códigos éticos. De una parte, existen estudios que describen un marco teórico o conceptual mientras que otros estudios presentan un carácter empírico. En los estudios teóricos o conceptuales encontramos desde autores que ensalzan sus beneficios: mejoran el clima laboral, preservan o mejoran la reputación de la empresa e incluso mejorar la eficiencia organizativa, hasta por otra parte, críticas vehementes al valor de los códigos, como meros instrumentos de cosmética o que socavan la responsabilidad de los empleados. Las conclusiones, en última instancia, acerca de la efectividad de los códigos éticos, por

parte de muchos estudios teóricos, oscilan en un muy amplio rango. La existencia de un código ético no es necesariamente una garantía de actitudes morales.

—Los códigos éticos —junto a las comisiones éticas, los procesos de formación ética, los informes de responsabilidad social y las auditorías éticas— constituyen los mecanismos y procesos más utilizados para mejorar el nivel ético de la organización, no debiéndose entender como incompatibles sino como complementarios. Si la adopción de un código ético no es reforzada mediante la implementación de otros medios de apoyo como, por ejemplo, los programas de formación ética, tenderá a tener un efecto negativo en los empleados, lo cual puede llegar incluso a ser contraproducente incluso llegando eventualmente a dañar la reputación de la compañía en el caso de producirse acciones contra el código.

— Sobre el fenómeno de los códigos éticos en la empresa planea la sombra de su falta de credibilidad, debido principalmente a que no pocas empresas, en un intento por generar credibilidad en los mercados financieros y conseguir mejorar su imagen y reputación y ganarse la confianza social han elaborado códigos éticos que luego ignoran o simplemente no responden a sus objetivos, lo cual ha desacreditado en cierta medida loables esfuerzos de otras instituciones. Una organización puede utilizar un código ético como un medio para afirmar su voluntad de comportarse moralmente en todas las circunstancias, o sólo en algunas de ellas como ejercicio de oportunismo, o sólo como un medio de mala fe para mejor expoliar a los que se relacionan con ella. La lista de empresas que se han dotado de un código ético y posteriormente lo han vulnerado de una forma muy grave podría ser extensa, pero un código ético no es un fin en sí mismo sino un medio para la consecución de un fin.

—El proceso de elaboración de los códigos éticos y documentos autorregulativos o de autodefinición, es uno de los aspectos que más claramente van a determinar su posterior efectividad y su legitimidad. El escepticismo hacia este tipo de documentos es creciente, a causa de la carencia de un fundamento filosófico coherente y un proceso de elaboración inadecuado de los mismos. En el proceso de elaboración del código ético es fundamental observar la participación de los diferentes *stakeholders*, puesto que ello

puede mejorar el cumplimiento posterior del mismo. Los valores de integridad y lealtad, figuran tanto de forma explícita como implícita en los códigos de las organizaciones; sin embargo, la dinámica relacional entre ambos valores puede generar importantes tensiones dialécticas. La lealtad puede limitar la libertad de actuar con integridad, siendo en muchas situaciones los beneficios para la organización de romper sus propias reglas mucho mayores que los de actuar con mera lealtad.

—A la importancia del proceso de elaboración, se le suma una fase de seguimiento y revisión del documento, puesto que el código en sí no convierte a una organización en ética, sino que debe ser un elemento más de la integración e institucionalización de la ética en aquella. Las cuestiones posteriores a la promulgación de un código ético también ejercen su importancia en la eficacia del mismo. La administración de un código, posterior a su elaboración, es casi tan importante como su proceso de diseño. Debido a la propia naturaleza de las cuestiones de ética y también a que las circunstancias dentro y fuera de la organización se encuentran en un cambio constante, un código ético debe ser revisado de una forma permanente, tratándose de un proceso constante y perpetuo. Los códigos éticos pueden quedar obsoletos con los cambios que se operan en la sociedad, por lo que deben ser un documento vivo, adaptado a la cambiante atmósfera de una organización y de su entorno, a través de un proceso constante de revisión periódica al objeto de responder a la realidad del momento.

—Es precisamente en la cuestión del seguimiento de los códigos implementados donde se observa una debilidad importante ya que no ofrecen mecanismos de seguimiento o se basan en sistemas de control débiles. Se muestra como fundamental que la implementación de la ética en la empresa se incardine dentro de un amplio programa de intervención que incluya además del código ético, el apoyo de otros instrumentos gerenciales. Entre ellos se encuentran el nombramiento de un responsable de ética o el establecimiento de oficinas o departamentos de asuntos éticos, la constitución de un comité de ética —para resolver los posibles conflictos que se puedan dar— y las auditorías éticas. El hecho de diseñar un código ético como mera declaración de intenciones es sencillo, pero de no contar con el refuerzo de los mecanismos de

información y evaluación por parte de todos los grupos de implicados, sólo se va a conseguir generar desconfianza y descrédito.

— La aplicación del código es, para algunos autores, uno de los aspectos más problemáticos y es importante prever tanto el proceso a seguir en el caso de su incumplimiento como determinar las penalizaciones por no cumplir el código. La adecuación del sistema de compensación y sanciones, donde se observa también una importante debilidad, es considerado por algunos autores como fundamental para la eficacia del código. Sin embargo, otros autores consideran que el código ético no es el lugar idóneo para detallar las sanciones ya que transmite la idea de control y desconfianza en los miembros de la organización, y, por otra parte, evita la adhesión voluntaria y el promover la obediencia a las normas. Alternativamente, se puede transmitir la firmeza y el compromiso con el código mediante una alusión general a las sanciones y mediante otros mecanismos de control como los procesos de auditoría interna, los procesos de formación, etc.

3. Reflexiones respecto al comportamiento ético en las organizaciones no gubernamentales

—La estructura institucional del sistema económico de las sociedades industrializadas de economía de mercado se caracteriza, por la existencia de tres grandes sectores diferenciados: el sector público, el sector privado mercantil, y el sector privado no lucrativo o Tercer Sector. Junto a los dos primeros sectores citados, coexiste un sector no lucrativo cuyas entidades suelen definirse de un modo residual, excluyente o ambiguo, por no formar parte de ninguno de los otros dos sectores anteriores.

—La economía social engloba dos sectores diferenciados: la economía social de mercado, donde las entidades sociales, democráticamente organizadas venden en el mercado sus bienes o servicios y la economía de no mercado, donde se emplazan aquellas entidades sociales que no operan en el mercado, principalmente ligadas a programas que inciden en la inclusión social y laboral. En esta segunda categoría se encuadraría la actividad de las ONG.

— El término *organización no gubernamental*, al igual que sucede en el caso del término Tercer Sector, posee un carácter excluyente y residual, al hacer referencia a lo que esencialmente no es, en lugar de a lo que sí es verdaderamente. Se trata de un término ambiguo y muy poco definitorio, para designar a unas “organizaciones cívicas solidarias”, que pese a haber arraigado de forma notoria en el lenguaje común, comporta no pocos problemas respecto a su delimitación. Algunos de los rasgos identitarios que permiten definirlas y diferenciarlas de aquellas otras entidades con las que se las asocia y confunde son: su vocación altruista, la no generación de recursos, la disociación existente entre sus donantes y sus beneficiarios. A efectos jurídicos las ONG se constituyen como personas jurídicas de derecho privado adoptando principalmente dos formas jurídicas: la de asociación o bien la de fundación.

—Tradicionalmente, la base moral de las actuaciones de las ONG era suficiente para su legitimación, es decir, eran consideradas buenas por naturaleza, lo que las había llevado a ser eximidas de cualquier tipo de control, entre el que cabe destacar la evaluación del resultado de sus proyectos. Sin embargo, la presencia de algunos escándalos de considerable calado en el sector, parece haber desacralizado esta tendencia originaria. Las organizaciones del Tercer Sector no pueden ser comprendidas fuera del contexto social y del núcleo o masa social que generan a su alrededor. La legitimidad de las organizaciones no lucrativas se basa en determinadas variables internas que son consideradas fundamentales: la naturaleza moral y legal de su misión, su representatividad, su efectividad y la existencia de transparencia y rendición de cuentas. A pesar de que las ONG reciben una alta valoración de la ciudadanía, también existen algunas críticas a su modelo, especialmente respecto a su paternalismo, falta de democracia interna, la ineficacia en la gestión, la falta de profesionalidad, la carencia de recursos, o el no ser realmente transformadoras del mundo sino que en muchos casos pueden perpetuar los problemas de los sectores y países empobrecidos.

—El sector asociativo presenta dos funciones sociales principales: de una parte, la provisión de servicios a colectivos con necesidades o intereses determinados y de otra, el ejercer un rol político como catalizadoras del cambio social y como plataforma para el ejercicio de la participación democrática. El sector asociativo aporta ventajas

competitivas respecto a diversidad de servicios, más flexibilidad y proximidad al usuario de la prestación y una menor ratio costo-beneficio. Desde los años 90 podemos hablar de un Tercer Sector que crece exponencialmente, si bien a principios del siglo XXI tal crecimiento parece estar afectando más al tamaño de las organizaciones que a la creación de otras nuevas, con un sobreprotagonismo de un pequeño núcleo de grandes organizaciones, y con cierta dinámica monopolista según la cual las ONGD de mayor tamaño tienden a copar el sector, obteniendo la mayor parte de los recursos, como dinero, prestigio, espacio mediático y voluntarios. Asimismo, viene existiendo una gran presión de un sector mercantil que compite en las áreas rentables del bienestar, lo que lleva a que muchas organizaciones afronten una inevitable tensión entre la presión corporativa cuasi-empresarial y la función de defensa de derechos y desarrollo social. En ese contexto, las ONG se enfrentan al importante dilema de la obtención de recursos para sus proyectos, mediante el establecimiento de colaboraciones con el sector empresarial, eventualmente denominadas “promiscuidades con el *business*”. Por otra parte, el sector empresarial está convergiendo con el sector no lucrativo en la creación de potentes híbridos, verdaderas alternativas empresariales camufladas de organizaciones altruistas que compiten con las auténticas organizaciones sociales en la economía de los servicios públicos, en lo que se ha venido a denominar como fenómeno de *oenegeización*.

— El objetivo económico de una ONG, en tanto que se trata de una entidad sin ánimo de lucro, es el del equilibrio presupuestario. A diferencia del campo de las entidades mercantiles, en el caso de las ONG la obtención de beneficios no implica necesariamente una gestión más eficaz ni eficiente sino por el contrario una probable falta de cumplimiento de los objetivos o la obtención de una financiación puntual que no tiene o ha tenido una finalidad o aplicación concreta. En el sentido anterior, la inexistencia del beneficio económico como indicador evaluativo comporta dificultades en los sistemas de gestión de las ONG. Sin embargo, a medida que las entidades no lucrativas han ido creciendo, y han entrado a formar parte del mercado y a actuar en competencia con otras entidades no lucrativas en la búsqueda de recursos económicos, se han encontrado con la necesidad de tener información de su situación económica, patrimonial y organizacional y de justificar el destino de los fondos obtenidos.

—La transparencia y la rendición de cuentas en las ONG constituyen un elemento necesario, al ser considerada una variable clave para la obtención de legitimidad social y mantener la credibilidad como sector. La necesidad de una mayor transparencia consiste no solo en una demostración de los resultados obtenidos a través de la presentación de cuentas sino que además se trata de transmitir a los diferentes *stakeholders* las buenas prácticas de las personas que gestionan la entidad. Las técnicas más utilizadas como instrumento de evaluación externa de la transparencia y rendición de cuentas son, las auditorías, los sistemas de certificación y las certificaciones de buenas prácticas.

— La creciente importancia que las ONG están experimentando como organizaciones de la sociedad civil está generando un aumento en la presión que ésta ejerce en aquellas en orden a demostrar su responsabilidad, legitimidad y efectividad. Como respuesta a este fenómeno un número creciente de entidades vienen promoviendo en diferentes niveles, nacional, regional e internacional, la definición de estándares comunes respecto a buenas prácticas de gestión, desde un punto de vista ético. Esta inquietud se viene articulando principalmente a través de iniciativas como son los códigos éticos y de conducta sectoriales, los sistemas de certificación y acreditación, servicios de información, grupos de trabajo, herramientas de autoevaluación o premios de reconocimiento a las buenas prácticas.

— A través de mecanismos de autorregulación, como son los códigos de conducta y las certificaciones de buenas prácticas, un número creciente de entidades están intentando desarrollar estándares y normas comunes mediante los cuales canalizar su responsabilidad frente a sus grupos de interés. En los últimos años se han elaborado en distintos foros de ONG y de voluntariado códigos éticos que constituyen aportaciones del sector para su autorregulación y como elementos de referencia para garantizar su transparencia. La adopción voluntaria de códigos de conducta por parte de las ONG constituye una posible forma de legitimar su actividad. Un código de conducta permite a la sociedad incrementar sus niveles de confianza sobre aquellas organizaciones que lo suscriben, y constituye un elemento importante en la mejora de la credibilidad social en las ONG y por tanto de su gobernanza. Sin embargo, también existen problemas en la

aplicación de los códigos y dotarlos de la viabilidad adecuada, como es el caso de la imposibilidad material en muchas ocasiones de controlar por parte de las ONG la trazabilidad en los productos agregados de muchas empresas con las que se relacionan.

PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

A través del contraste con la teoría desarrollada en el marco conceptual, el objetivo fundamental en este apartado es conocer cuál es la respuesta que el sector de las oenegés presenta respecto al fenómeno de los códigos éticos y su eventual adopción como instrumento de potenciación de la gestión ética y las buenas prácticas.

Si bien los estudios de naturaleza empírica acerca de los códigos éticos en las organizaciones podrían considerarse como cuantitativamente prolíficos en la literatura académica de referencia en el mundo anglosajón, especialmente en EE.UU., tal y como hemos visto anteriormente, no es menos cierto que no sucede lo mismo en el ámbito nacional español, donde encontramos escasas referencias. Por otra parte, en el caso concreto del sector de las oenegés, esta escasez de estudios empíricos es aún mucho más acusada, no existiendo apenas referencias acerca de los códigos como instrumento con vocación de potenciar la gestión ética y las buenas prácticas en las entidades.

El motivo principal de seleccionar este tipo de organizaciones viene dado, como ya se comentó con anterioridad, por las especiales características e idiosincrasia de aquellas respecto de su posicionamiento ético en una economía de mercado, donde los medios de producción son de titularidad privada y donde es en esencia el mercado el que asigna los recursos o *inputs* productivos y distribuye el *output* generado de bienes y servicios.

Las dinámicas de funcionamiento de las oenegés siguen unos mecanismos diferentes a las de las organizaciones mercantiles en las cuales su principal *télos* o razón de su existencia es la generación de un excedente económico, de un lucro. Por su parte las oenegés, dirigen su actividad a atenuar aquellas disfunciones o ineficiencias sociales que el mecanismo de mercado presenta respecto a la asignación de recursos y distribución de la riqueza. Las oenegés desarrollan una actividad asistencial de diverso

tipo, sin ánimo de lucro, que tiene como beneficiarios a los sectores más desfavorecidos de la población, intentando de algún modo, atenuar la brecha de desprotección social que genera el funcionamiento de los mercados.

Nuestro objetivo fundamental es conocer si la existencia de un código ético que autorregule el comportamiento ético de una organización potencia la existencia de buenas prácticas de gestión en la misma. A ese tenor, se analizan cuestiones como son:

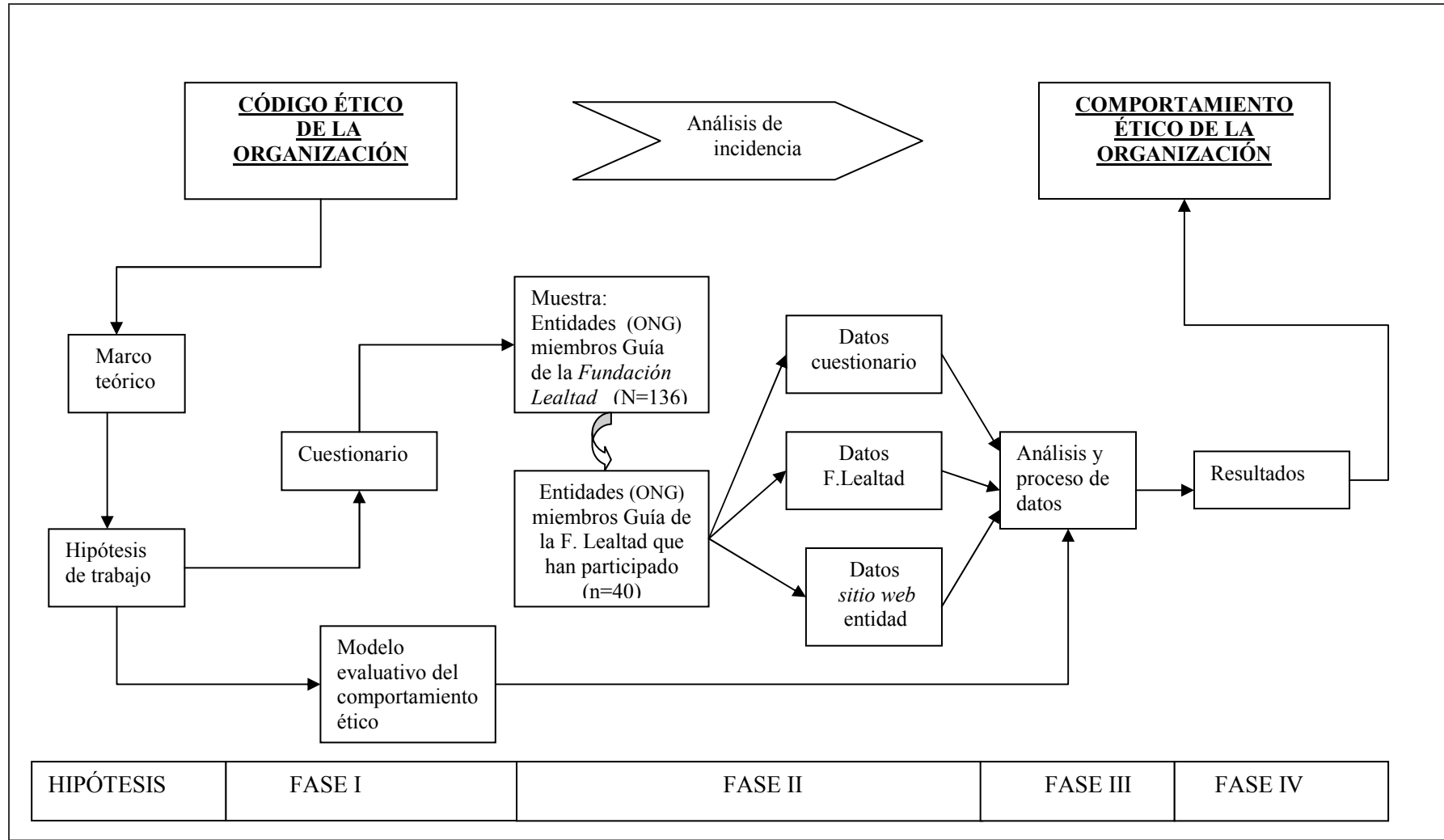
- El valor o impacto percibido de la eficacia de los códigos
- El grado de introducción o incidencia de los códigos éticos en el sector
- Las causas de la adopción de un código ético
- La tipología de los códigos éticos adoptados
- El proceso constitutivo de elaboración de los códigos
- El modo de implementación de los códigos

El marco conceptual desarrollado en la primera parte de este trabajo, producto de la revisión del estado de la literatura, nos ha permitido situar el contexto de nuestro objeto de estudio: los códigos éticos en las organizaciones. En el capítulo primero, hemos atendido a cuestiones de ética que constituyen el sustrato teórico en el cual fundar la razón de ser de los códigos; en el capítulo segundo hemos analizado la propia esencia estructural de aquellos, mientras que en el capítulo tercero hemos profundizado en las características estructurales que reúne una tipología concreta de organizaciones: las organizaciones no gubernamentales u oenegés, circunscritas en el denominado Tercer Sector, marco en el cual vamos a llevar a cabo nuestro estudio acerca del fenómeno de los códigos éticos.

En esta segunda parte de nuestro trabajo, se recoge lo que ha constituido el estudio empírico acerca de los códigos éticos en el campo de las organizaciones, en concreto, en las organizaciones no gubernamentales. El trabajo de campo se ha estructurado en cuatro fases, las cuales son explicadas detalladamente en los siguientes apartados (ver figura 53).

Una primera fase del trabajo de campo ha consistido en la selección y elaboración de los instrumentos de medición, a través de un cuestionario confeccionado *ad hoc* así como un instrumento evaluativo del comportamiento ético de las entidades. Una segunda fase del trabajo ha consistido en la determinación de la muestra de entidades sobre las que realizar el estudio y la recogida y proceso de los datos obtenidos. Por otra parte, la tercera fase ha consistido en el análisis estadístico de los datos, tanto primarios (derivados del cuestionario enviado) como secundarios (obtenidos a través de datos externos); finalmente, la cuarta fase ha consistido en la obtención y discusión de los resultados del estudio y el establecimiento de las respectivas conclusiones, producto del contraste de los resultados con lo expuesto en el apartado de marco teórico.

Figura 53. Esquema-guía de la investigación empírica



1. METODOLOGÍA

1.1.- Consideraciones generales

El hecho de emprender cualquier investigación implica adoptar previamente una serie de decisiones epistemológicas y metodológicas que pueden condicionarla. Desde una perspectiva hermenéutica, según Popper (1934), no existe la observación pura y carente de un componente teórico, sino que todas las observaciones son observaciones de hechos realizada a la luz de alguna teoría. En el sentido anterior, todo trabajo de investigación reposa sobre una cierta visión del mundo, siendo la reflexión epistemológica consustancial a toda investigación que se lleva a cabo (Martinet, 1990).

Los logros de la ciencia siguen siendo hipótesis que si bien pueden haber sido confirmadas y aceptadas, no se puede llegar a demostrar de forma irreversible que sean ciertas. Pueden ser verdad, pero realmente no se puede demostrar en última instancia que lo sean (Popper, 1934). Por este motivo, se acepta que en una investigación se pruebe la verdad o falsedad de las hipótesis en términos de probabilidad. Popper (1934) sitúa la verdad en un lugar al que no llega el conocimiento humano; solo se puede llegar a lo sumo, a probar la falsedad de un enunciado y solo podemos hablar de verdad en contraposición con la falsedad. No acepta la idea de verdad como meta alcanzable en un número finito de pasos; de este modo establece la teoría de la falsabilidad: se puede falsar una teoría, pero no justificarla aunque se posea una ingente base empírica verificadora (Martínez-Solano, 2005).

El estudio sigue un enfoque hipotético-deductivo; a la luz del marco teórico desarrollado se contrastan las hipótesis formuladas al objeto de su corroboración o rechazo (Fontes, García, Garriga, Pérez y Sarriá, 2001). El enfoque hipotético-deductivo integra la vía inductiva (hipotética) con la deductiva, elaborando hipótesis por la vía

inductiva e intentando buscarle explicación por la deductiva, dando a su vez estas deducciones origen a nuevas hipótesis o inducciones (Albert, 2006).

La raíz de ciertos problemas epistemológicos de la investigación de la ética empresarial puede estar en la existencia de un monolitismo metodológico del paradigma positivista y de unas aproximaciones altamente cuantitativas (Crane, 1999), pudiendo resultar incluso inapropiado el uso de los métodos cuantitativos en la investigación de las dimensiones morales de los negocios (Brigley, 1995). El presente estudio, por otra parte, utiliza una metodología mixta, cuantitativo-cualitativa. Así, en la orientación de sus resultados utiliza la medición numérica y se apoya en procesos estadísticos, tanto descriptivos como inferenciales, al objeto de establecer patrones de comportamiento; mientras que reviste tintes cualitativos en la orientación de sus procesos, su carácter exploratorio y no generalizable a todo el universo de negocios y su proximidad subjetiva a los datos obtenidos.

1.2.- Hipótesis de trabajo

Nos proponemos conocer si la existencia de un código ético que autorregule el comportamiento ético de una organización potencia la existencia de buenas prácticas de gestión en la misma. Para ello, en base a los resultados del marco teórico, se han formulado las hipótesis que pretendemos contrastar: una hipótesis fundamental y cuatro subhipótesis derivadas de la misma:

■ **Hipótesis Fundamental (HF):** la existencia de un código ético que autorregule el comportamiento ético de una organización potencia la existencia de buenas prácticas de gestión en la misma. Esto significa que, de confirmarse la hipótesis, las entidades que poseen como documento formal de ética un código ético presentarán un comportamiento ético mejor que las que no lo poseen o que poseen únicamente como documentos formales de ética, a lo sumo, una declaración de misión, valores o similar.

- Hipótesis núm.1 (H1): respecto al tipo de código ético, las entidades que poseen como documento formal de ética un código ético o de conducta de elaboración propia —o código propio— presentan un comportamiento ético mejor que las que disponen de un código ético adoptado del sector.

- Hipótesis núm.2 (H2): respecto al proceso de realización del código ético, las entidades que han elaborado un código ético propio a través de un proceso participativo por parte de los diferentes *stakeholders* de la organización presentan un comportamiento ético mejor que aquellas que disponen de código pero que ha sido elaborado sin seguir un proceso participativo.

- Hipótesis núm.3 (H3): respecto al seguimiento del código, las entidades que realizan un seguimiento activo del cumplimiento del código ético presentan un comportamiento ético mejor que aquellas que disponen también de códigos, pero no realizan tal seguimiento.

- Hipótesis núm.4 (H4): respecto a la adopción de medidas disciplinarias, las entidades que han establecido medidas disciplinarias previstas para los casos de incumplimiento del código presentan un comportamiento ético mejor que aquellas que disponen de código pero no han previsto medidas disciplinarias.

1.3.- Muestra

En el momento de configurar la muestra poblacional de entidades, al objeto de que fuera representativa del sector de las oenegés, surgió el problema de la falta de un censo o registro único donde se hallaran todas o al menos parte significativa del conjunto de las ONG españolas. Existe una multitud de registros públicos donde las entidades deben depositar su memoria y sus cuentas anuales, lo que impide conocer a ciencia cierta el número exacto de la totalidad de las ONG que existen en España. Además, no presentan una forma jurídica específica, sino que pueden constituirse como asociaciones o bien

como fundaciones¹⁸⁹. El hecho de la inexistencia de un registro oficial único de nuestra entidad tipo, sumado a las grandes diferencias existentes entre las entidades respecto de su tamaño y estructura organizativa, nos llevó a optar por un criterio alternativo de definición de la muestra poblacional objeto de estudio. En este sentido, procedimos a reorientar el enfoque de selección de nuestra muestra y adoptamos como *target* a aquellas entidades que aparecen en la “Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG” de la *Fundación Lealtad*.

La muestra, de tipo no probabilístico y estratégico —donde la selección de las unidades muestrales responde a criterios subjetivos, acordes con los objetivos de la investigación (Fontes *et al.*, 2001)—, está constituida por las 136 entidades que aparecían en la citada Guía al inicio de la fecha del estudio¹⁹⁰. Todas las entidades de la muestra presentan una característica principal común que deviene elemento aglutinador: su interés manifiesto y fehaciente por la transparencia y las buenas prácticas en su gestión. Las entidades, en aras al principio fundamental en el sector de la transparencia en la gestión, han decidido someterse y comprometerse de forma voluntaria y pública a la revisión del cumplimiento de unos principios de transparencia y buenas prácticas. La transparencia es un vector fundamental en la gestión de las organizaciones sin ánimo de lucro, debido a que estas entidades son especialmente sensibles a aquella en el sentido de que las mismas tienen su razón de existir y por tanto el aseguramiento de su continuidad y supervivencia como tales, en orden a la confianza que la sociedad deposita en ellas. Entendemos que las entidades sometidas al control voluntario de la *Fundación Lealtad*

¹⁸⁹ En el caso de que la ONG adopte la forma jurídica de fundación, se inscribe en su respectivo protectorado y si son asociaciones, en los registros que para ellas existen. En función del ámbito territorial de actuación de la entidad se deberá acudir al protectorado estatal o territorial (para el caso de las fundaciones) o al registro estatal o al de la Comunidad Autónoma que corresponda (para el caso de las asociaciones). A su vez, en el caso de las fundaciones, no existe un único protectorado estatal sino varios, según el campo de actividad de la fundación (si por ejemplo es de tipo cultural acudirá al protectorado del Ministerio de Cultura, pero si es una fundación dedicada a acción social, lo hará ante el Ministerio de Trabajo). En el caso de las asociaciones, el registro nacional depende del Ministerio de Interior, aunque si se trata de una ONG de desarrollo se deberá registrar en el registro de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECI), dependiente del ministerio de Exterior pero si se trata de una ONG de acción social en el Ministerio de Trabajo. Sin perjuicio de lo anterior, según el RD 993/1999, de 11 de junio, la inscripción es de carácter potestativo y únicamente obligatoria para el caso de solicitar algún tipo de subvención pública o incentivo fiscal.

¹⁹⁰ En la actualidad la Guía se presenta disponible *online*, por lo que existe una variabilidad continua en las nuevas altas de entidades o bien en las bajas de aquellas que deciden abandonarla.

son entidades que buscan una eficacia contrastada en su funcionamiento y que persiguen la excelencia en su gestión ética.

Sin perjuicio de lo ya expuesto de una forma exhaustiva acerca de la *Fundación Lealtad* en el apartado 10.3 del capítulo 3, al cual remitimos, los motivos para optar por la configuración de nuestra muestra de entidades en orden a las características de las mismas, son los siguientes:

- Interés manifiesto por la transparencia y las buenas prácticas en su gestión
- Existencia de una estructura económica y organizativa mínima.
- Compromiso de la entidad por aparecer y sobretodo mantenerse en la Guía.
- Diversidad respecto a tamaño (presupuesto, número de trabajadores, voluntarios, beneficiarios) y subsectores de actividad.
- Significatividad de la magnitud que representa el presupuesto agregado de las entidades que aparecen en la Guía respecto del total estimado del sector de ONG.

La *Fundación Lealtad*, a través de su “Guía de la transparencia”, otorga una oportunidad notable de seguimiento y visibilidad pública de la gestión llevada a cabo por las organizaciones no gubernamentales que han decidido someterse a su revisión. Esta posibilidad constituye de algún modo, una vía oficiosa de certificar y, por lo tanto, de garantizar, la satisfacción de una ética, al menos convencional e imprescindible por las razones antes comentadas para una entidad que opera en el Tercer Sector. Por otra parte, teniendo en cuenta aspectos más cuantitativos, cabe destacar que el hecho de que algunas de las organizaciones no gubernamentales de mayor tamaño de este país participen en la Guía, produce como resultado que el porcentaje de fondos que aglutinan las entidades sometidas a la revisión de la *Fundación Lealtad* presente una cifra de considerable magnitud sobre el total del sector¹⁹¹ y por tanto, en ese sentido tendente a la significatividad. A la fecha de realización del estudio (mayo del 2010) las 136 entidades que participaban en la Guía mostraban un presupuesto de gastos de funcionamiento agregado de 1.089.005.228 euros, 1.222.361 socios, 22.826 empleados,

¹⁹¹ Carreras (2007) en su artículo estimaba la cifra aproximadamente en un 40 % del total de fondos gestionados por las ONG en España.

45.015 voluntarios y 94.880.998 personas beneficiarias de sus actividades y programas, tanto en España como en los países en vías de desarrollo (*Fundación Lealtad*, 2010)¹⁹².

Sin perjuicio de que en las muestras poblacionales de tipo no probabilístico los resultados del estudio no pueden ser generalizados al universo poblacional, su uso es considerado adecuado para obtener información relevante y disponible de ciertos grupos de especial interés (Sekaran, 2000). Así, la oportunidad de la planificación de una muestra depende de los objetivos de la investigación, así como de la magnitud y naturaleza de la eficiencia deseada, de forma que si el propósito del estudio es explorar y tratar de comprender un fenómeno, una muestra de conveniencia es utilizada con habitualidad. Por otra parte, muestras de un tamaño mayor de 30 y menor de 500 elementos son apropiadas para la mayoría de las investigaciones en *business*, dependiendo del diseño de la muestra y la cuestión investigada (Sekaran, 2000), sin perjuicio de que los resultados obtenidos de muestras de menor tamaño presenten restricciones respecto a su generalización e inferencia a las poblaciones de las que las mismas son extraídas.

Las entidades que respondieron al cuestionario y decidieron finalmente participar en el estudio (n=40), representa el 29 % de las 136 entidades de la muestra, que aparecían en la Guía de la *Fundación Lealtad* a la fecha del envío del cuestionario. Asimismo, representa el 33 % y 38 % respecto al presupuesto anual y al número de empleados, ambos agregados. Por otra parte, respecto al número de beneficiarios, voluntarios y socios colaboradores representa el 23 %, 22 % y 29 % respectivamente (tabla 25).

Tabla 25. Entidades participantes respecto a la muestra inicial

Concepto	Muestra	Entidades participantes	%
Núm. Entidades	136	40	29,41
Presupuesto	1.089.005.228 €	365.717.361 €	33,58
Socios	1.222.361	363.149	29,71
Empleados	22.826	8.733	38,26
Voluntarios	45.015	10.120	22,48
Beneficiarios	94.880.998	22.006.951	23,19

¹⁹² Consultado en www.guiatransparencia.org/guiaong/ong , el 15/05/2010.

Los datos de las variables socioeconómicas de las entidades de la muestra final (tabla 26) presentan una notable heterogeneidad respecto a su tamaño. En el anexo 8 se ofrece un detalle exhaustivo de la composición de las entidades respecto a las variables socioeconómicas citadas:

- El presupuesto anual, presenta una frecuencia acumulada del 45 % en el segmento hasta 2.000.000 €, existiendo una notable dispersión en la distribución de frecuencias de la variable. El valor de la mediana es de 2.193.940 €. Debido a la existencia de valores extremos (Val.Mín/Val.Máx), se considera que la media aritmética (\bar{X}) no es el estadístico de tendencia central más representativo en el caso que nos ocupa, ya que resulta afectada por aquellos, lo cual lleva asociada una gran desviación estándar (SD) como medida de dispersión en torno a ella. En su lugar, preferimos adoptar como medida de tendencia central a la mediana (Me), la cual no es sensible a los valores atípicos y extremos y que representa a su vez al percentil 50.
- El número de socios-colaboradores presenta una mayor homogeneización de frecuencias por segmentos, concentrándose entre 0 a 500, aunque el segmento de entre 501 a 3.000 también manifiesta una presencia notable (42,50 %). El valor de la mediana es de 573 socios-colaboradores.
- Respecto al número de empleados, predomina el segmento de entre 1 a 50 trabajadores (52,50 %), mientras que el grupo de entre 51 a 250 presenta una menor frecuencia (32,50 %). El valor de la mediana es de 47 empleados.
- Respecto al número de voluntarios, el mayor porcentaje acumulado de frecuencias se da en el segmento entre 0 y 50, mostrando un 47,50 % del total de la distribución de frecuencias de la variable. El resto de frecuencias se concentra de una forma menor en el segmento de 51 a 200 voluntarios (27,50 %) o bien en el de 201 a 1.000 (22,50 %). El valor de la mediana es de 59 voluntarios.
- Respecto al número de beneficiarios, el 55 % de las entidades manifiesta atender a un

colectivo de entre 0 a 1.500 personas, mientras que el resto de entidades atiende a un número más diverso de personas, la frecuencia de las cuales se distribuye de forma mucho menos concentrada. El valor de la mediana (Me) es de 995 beneficiarios.

Tabla 26. Datos socioeconómicos de las entidades participantes

Concepto	n	%	\bar{X}	Me	Desv.st.	V.Mín.	V.Máx.
Presupuesto anual							
0 a 500.000 €	7	17,50%					
501.000 a 2 Mill. €	11	27,50%					
2 Mill.a 10 Mill. €	14	35,00%					
10 Mill a 50 Mill. €	6	15,00%					
>50 Mill. €	2	5,00%					
Total	40	100,00%	9.142.934	2.193.940	18.977.998	20.000	84.190.000
Socios-colaboradores							
0 a 50	10	25,00%					
51 a 500	10	25,00%					
501 a 3.000	17	42,50%					
>3.000	3	7,50%					
Total	40	100,00%	9.079	573	34.962	0	202.278
Empleados							
1 a 50	21	52,50%					
51 a 250	13	32,50%					
251 a 1.000	4	10,00%					
>1.000	2	5,00%					
Total	40	100,00%	218	47	684	1	4.212
Voluntarios							
0 a 50	19	47,50%					
51 a 200	11	27,50%					
201 a 1.000	9	22,50%					
>1.000	1	2,50%					
Total	40	100,00%	253	59	719	0	4.500
Beneficiarios							
0 a 499	11	27,50%					
500 a 1500	11	27,50%					
1.501 a 10.000	5	12,50%					
10.001 a 100.000	4	10,00%					
100.001 a 1.000.000	6	15,00%					
>1.000.000	2	5,00%					
n.d.	1	2,50%					
Total	40	100,00%	564.281	995	2.308.430	26	13.000.000

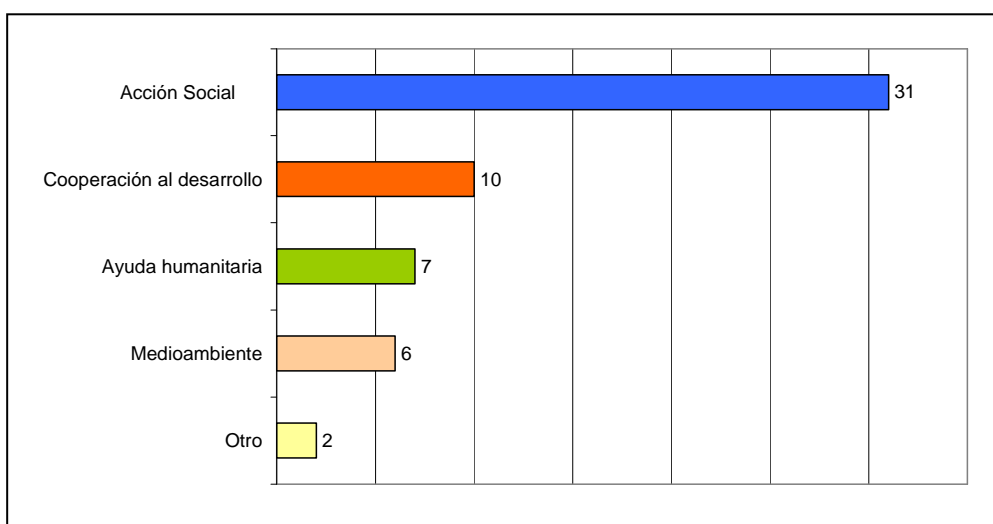
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la *Fundación Lealtad*¹⁹³

¹⁹³ Informes de las ONG elaborados por la *Fundación Lealtad*, consultados en www.fundacionlealtad.org/web/jsp/ongreg a fecha de 3/4/2010.

Otros datos descriptivos de las entidades participantes serían los siguientes:

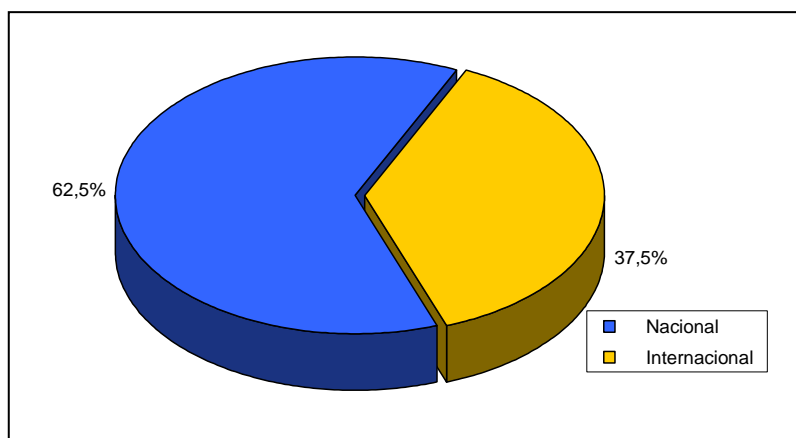
■ **Sector de actividad:** las entidades del estudio pertenecen predominantemente al subsector de acción social (31) y en menor medida al de la cooperación al desarrollo (10), a la ayuda humanitaria (7), al medioambiente (6) o bien a otros sectores (2) (figura 54).

Figura 54. Sectores de actividad de las entidades participantes



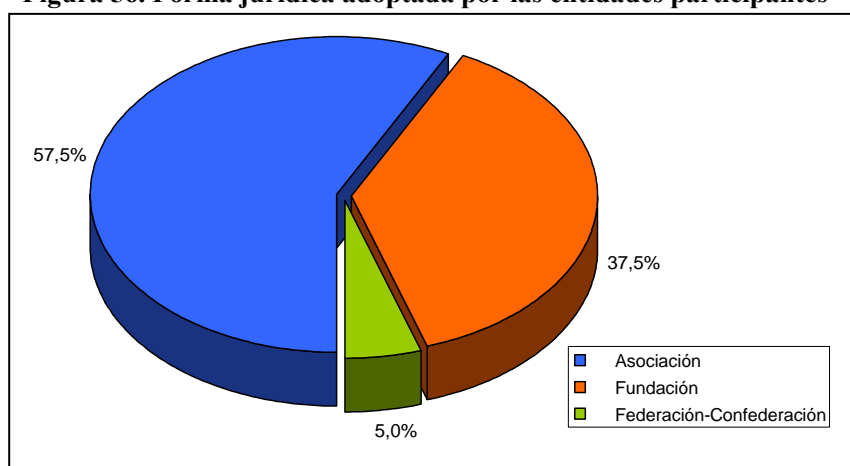
■ **Ámbito geográfico:** la mayor parte de las entidades (62,5 %) operan en un ámbito nacional mientras que el resto (37,5 %) lo hacen en el ámbito internacional (figura 55).

Figura 55. Ámbito geográfico de las entidades



■ **Tipo de organización:** un amplio porcentaje de las entidades participantes están constituidas bajo la forma de Asociación (57,5 %), seguidas por Fundaciones (37,5 %) y en pequeña proporción Federaciones o Confederaciones (5 %) (figura 56).

Figura 56. Forma jurídica adoptada por las entidades participantes



■ **Origen de los ingresos:** del total de ingresos de las entidades, un 52,7 % proviene de origen público mientras que un 47,3 % proviene de fuentes privadas. Sin embargo, el rango de proporción de ingresos públicos sobre el total de ingresos abarca desde un 8,90 % en la menor hasta un 96,90 % en la mayor (tabla 27).

Tabla 27. Ingresos públicos sobre el total de ingresos (%)

Ingresos públicos (%)	n	%	\bar{X}	Me	Desv.st.	V.Mín.	V.Máx.
0 a 25 %	7	17,50 %					
26 a 50 %	13	32,50 %					
51 a 75 %	12	30,00 %					
75 a 100 %	8	20,00 %					
Total	40	100,00 %	52,73%	50,25%	25,59%	8,90%	96,90%

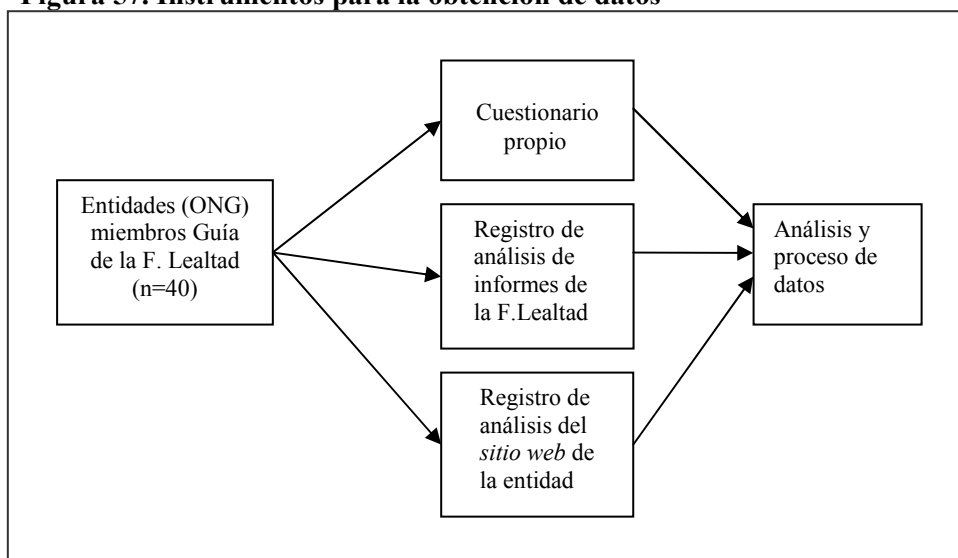
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la *Fundación Lealtad*¹⁹⁴

¹⁹⁴ Informes de las ONG elaborados por la *Fundación Lealtad*, consultados en www.fundacionlealtad.org/web/jsp/ongreg a fecha de 3/4/2010.

1.4.- Instrumentos para la obtención de datos

Se han utilizado tres tipos de fuentes de información para la recogida de datos de las entidades participantes (figura 57). De una parte se ha recogido información de los directivos de las entidades mediante un cuestionario confeccionado *ad hoc* a partir de la revisión del estado de la literatura, al objeto de poder evaluar las cuestiones referentes a las políticas de ética organizativa y a sus eventuales documentos formales de ética. Por otra parte, al objeto de poder obtener datos de carácter más general aunque también complementariamente algunos de tipo ético, se ha tomado como fuente secundaria los exhaustivos informes de cada una de las entidades realizados por la *Fundación Lealtad* en su labor certificadora de la transparencia y las buenas prácticas de las entidades. También, como fuente secundaria, se han consultado datos registrados en los propios sitios *web* de las entidades.

Figura 57. Instrumentos para la obtención de datos



Las fuentes citadas se han utilizado fundamentalmente de forma complementaria, a la vez que se ha practicado la triangulación de los datos obtenidos (Denzin, 1970) en cuestiones clave del estudio, como, por ejemplo, la tenencia de código ético, cruzando las diversas fuentes con el propósito de su validación convergente (Jick, 1979). Para algunos autores como Crane (1999) la triangulación es una forma de aproximación

eficaz en el caso del campo de la investigación de la ética en las organizaciones. Esto ha aportado una fiabilidad suplementaria en algunos datos como por ejemplo el caso de la pregunta central acerca de si la entidad disponía de código ético.

1.4.1.- Cuestionario

El instrumento fundamental que se utilizó para obtener información acerca de las cuestiones de ética organizativa ha sido un cuestionario confeccionado y diseñado para este fin, al objeto de poder pulsar el estado de esta cuestión en cada una de las entidades. La importancia de este instrumento en la recogida de datos en investigación, tanto en las ciencias sociales en general como en las ciencias de la administración de empresas en particular, es reconocida ampliamente (Poza, Martínez y Vallejo, 2003; Sekaran, 2000).

Algunos autores califican como baja la tasa de respuesta a cuestionarios en cuestiones de ética empresarial y aducen este hecho a la propia naturaleza de la cuestión (Randall y Gibson, 1990). Por un lado, los directivos pueden mostrarse incómodos por ver observada y directamente medida su ética (Treviño, 1986) y por otra parte, los empleados pueden sentirse reticentes a divulgar información a los investigadores que pueda incriminarlos directamente a ellos o a sus colegas. Asimismo, los individuos más dispuestos a participar en este tipo de estudios pueden tener diferentes actitudes respecto a aquellos que se muestran más reticentes a hacerlo (Randall y Gibson, 1990). Esta cuestión es una de las limitaciones a tener en cuenta respecto a la generalización de los resultados de los estudios sobre el tópico del que estamos tratando, la ética empresarial (Lincoln, Pressley y Little, 1982; Randall y Gibson, 1990).

Por otra parte, existe cierto debate sobre la autenticidad y fiabilidad de la investigación empírica en el área de la *business ethics* (Crane, 1999), al existir el riesgo de desviación al dar respuestas directas a los investigadores en temas éticos sensibles (Bondy *et al.*, 2006: 5). El fenómeno de la tendencia a la deseabilidad social no es infrecuente en estudios empíricos de ética empresarial, donde las respuestas pueden sufrir del sesgo originado por la necesidad subjetiva de ofrecer respuestas consideradas social o

culturalmente aceptables incluso en el caso de no ser verdaderas (Sekaran, 2000: 425; Crane, 1999: 243). En orden a tal motivo, en el momento de diseñar el cuestionario, se tuvo en cuenta el poder disponer de un instrumento ante todo eficaz, en el sentido de que posibilitara por su diseño y características la máxima tasa de respuestas, así como su máxima calidad posible. Esta optimización tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Una relación adecuada entre la extensión del cuestionario respecto a la información crítica o necesaria a obtener y el tiempo de respuesta disponible de los encuestados. Se hacía necesaria una dimensión del cuestionario que aportara la información precisa sin hacer caer a los encuestados en el tedio, por riesgo a su rechazo. Por este motivo, se desestimó un borrador inicial que contenía 100 ítems, quedando reducido finalmente a 27.
- Obtención de información sensible y útil sin invadir ámbitos internos estrictamente confidenciales.
- Posibilidad de realizar contrastes *a posteriori* con otros estudios anteriores, como es el caso de los estudios de Melé *et al.* (2000, 2006), Fontrodona y Santos (2004) y Valor y Cuesta (2007).
- Facilidad en la operatividad del tratamiento de los datos obtenidos respecto a su proceso y tabulado posterior.

1.4.1.1.- Aspectos formales

Al objeto de facilitar la devolución del documento se intentó que el cuestionario (ver anexo 6) pudiera aportar la información necesaria y suficiente pero cuidando al máximo que el tiempo de respuesta fuera breve, calculándose el mismo en un intervalo de tiempo de entre 15 y 25 minutos. El cuestionario fue diseñado en formato digital mediante la versión 9 del *software Adobe Acrobat Pro*, lo que también contribuyó, por una parte, a facilitar el aspecto material de la respuesta de los usuarios y, de otra parte, al posterior tratamiento de los datos respecto a su procesamiento y tabulación.

Se formularon 27 preguntas, distribuidas en tres apartados, uno muy breve de datos introductorios (preguntas núm. 1 a 3), otro apartado de políticas de ética de la organización (preguntas núm. 4 a 10) y, finalmente, un tercer apartado acerca de

documentos formales de ética en la organización (preguntas 11 a 27). En este tercer apartado se ofrecieron dos opciones según la entidad dispusiera o no de código ético formal (propio o del sector), de forma que las entidades que no dispusieran de código ético formal alguno pudieran finalizar antes el cuestionario.

Las preguntas fueron en su gran mayoría de respuesta cerrada, a excepción de una pregunta que fue de tipo abierto en la cual se preguntaba el nombre concreto de los códigos del sector a los cuales, en su caso, la entidad se pudiera haber adherido. Algunas preguntas permitían una única respuesta mientras que otras admitían diversas respuestas. Asimismo, al objeto de poder medir variables de interés dos preguntas introdujeron escalas de intervalo o escalas de puntuación sumadas tipo Likert (1932), sin punto central neutral y con punto inicial de impacto nulo, al objeto de evaluar el grado de intensidad en las respuestas ofrecidas.

Previamente a enviar el cuestionario y en orden a probar su viabilidad respecto a su comprensión, evitar ambigüedades y depurar posibles inconveniencias que dificultaran las respuestas, el mismo fue sometido a una prueba piloto. Una vez se obtuvieron las oportunas valoraciones y se corrigieron aquellos puntos que podían eventualmente ofrecer dificultades metodológicas o de comprensión se procedió a enviar el cuestionario definitivo validado a sus destinatarios. El canal escogido fue a través del correo electrónico, método que viene siendo considerado simple y efectivo para obtener datos tanto desde dentro como desde fuera de la organización (Sekaran, 2000).

Se efectuaron dos envíos a través del correo electrónico, adjuntando el cuestionario a una carta de presentación del estudio, dirigido al máximo responsable de la organización, simultáneamente al Presidente/a y/o al Director/a de la organización. El primer envío se realizó en el mes de junio de 2010 a la totalidad de las 136 entidades. El segundo envío, en el mes de septiembre de 2010, se dirigió a las entidades que no respondieron al primer envío o respondieron a aquel pero sin aportar los cuestionarios. En el apartado 1.5.1 acerca de la evaluación del comportamiento ético, se trata la cuestión de la elección de los destinatarios del cuestionario.

En la carta de presentación (ver anexo 7) se presentó y explicó el objetivo del estudio, garantizando en todo momento la confidencialidad de los datos recabados. Se controló el certificado de acuse de recibo electrónico de todos los cuestionarios enviados y se intentó contactar telefónicamente con aquellas entidades de las cuales no se recibió el oportuno acuse de recibo electrónico, al objeto de asegurar que habían recibido el cuestionario. Algunas de aquellas entidades ofrecieron una dirección electrónica alternativa, mientras que tres entidades manifestaron dificultades telemáticas a las cuales, de forma excepcional, se les envió el documento por vía postal.

El primer envío contó con una devolución de 27 respuestas (19,8 % del total de 136), alcanzándose en el segundo la cifra de 41 cuestionarios, lo que supone una respuesta final del 30,1 % respecto del total de envíos y representa en términos relativos el situarse en los niveles de otros estudios análogos respecto a cuestiones de ética organizativa. En la figura 58 se ofrece la ficha técnica de la investigación.

Figura 58. Ficha técnica de la investigación

Instrumento	Cuestionario administrado por correo electrónico
Tipos de preguntas	Cerradas, respuesta única, multirespuesta y escalas de Likert
Ámbito	Nacional
Fecha de realización de la prueba piloto	Mayo-Junio 2010
Fecha de realización del envío	Junio y Septiembre de 2010
Universo poblacional	ONG españolas
Muestra inicial	n=136
Índice de respuesta	30,1% (41 cuestionarios)
Muestra final	n=40
Seguimiento del trabajo de campo	Dos envíos de cuestionario y posteriores consultas telefónicas con las entidades que respondieron
Tratamiento de la información	Análisis estadístico mediante <i>software</i> SPSS v.17; proceso de datos y tabulación del cuestionario mediante <i>Adobe Acrobat 9 Pro</i> y construcción y gestión de bases de datos, tablas y gráficos mediante <i>Microsoft Excel 2003</i> .

A pesar de que no existe ningún acuerdo o directrices claras sobre cuál debe considerarse un índice de respuesta aceptable o razonable (Poza *et al.*, 2003), las tasas de retorno de los cuestionarios enviados por correo son usualmente bajas, aunque se

suelen considerar aceptables tasas en torno al 30 % (Sekaran, 2000) o también entre el 20 % y el 30 % (Poza *et al.*, 2003 en cita a Denison y Mishra, 1995). Además Poza *et al.* (2003) manifiestan que en el caso de los envíos que se dirigen solamente a altos representantes de organizaciones —Director General, Consejero Delegado, Director de Recursos Humanos, etc.—, se caracterizan por obtener un índice de respuesta menor en comparación con la población general.

1.4.1.2.- Fiabilidad

Al objeto de comprobar la fiabilidad de cuestionario, respecto a la consistencia interna y homogeneidad entre los diferentes ítems que lo integran, se ha realizado un análisis Alpha de Cronbach (Cronbach, 1946), basado en el cálculo de la covarianza entre los ítems, considerado como uno de los más utilizados por los investigadores (Ledesma, Molina y Valero, 2002; Sekaran, 1992). La literatura ha venido considerando a los valores de la prueba igual o superiores a 0.65 como aquellos valores asociados a una buena confiabilidad interna (Cohen y Manion, 1989; Fox, 1987). El cuestionario fue dividido en dos bloques, presentando los siguientes valores del Alpha de Cronbach:

- Cuestionario completo: el Alpha de Cronbach resultante es 0,94
- Dimensión 1: el Alpha de Cronbach resultante para la parte del cuestionario referida a políticas de ética es 0,73.
- Dimensión 2: el Alpha de Cronbach resultante para la parte del cuestionario referida a documentos formales de ética es 0,96.

1.4.1.3.- Validez

Con respecto a la validez del cuestionario, según Sarabia (1999) para cumplir con la validez de una medida se deben dar dos condiciones: que mida la magnitud y dirección de las características de un concepto y que no ofrezca un sesgo con elementos procedentes de otras construcciones. A diferencia de la fiabilidad, no existe un parámetro cuantitativo que determine la validez de contenido, por lo que se debe hallar cualitativamente gracias a una exhaustiva revisión de la literatura o al buen juicio del

investigador (Sarabia, 1999), o bien por un panel de expertos (Kidder y Judd, 1986; Sekaran, 2000). En nuestro caso, el contenido del cuestionario estuvo fundamentado en la literatura revisada en el marco teórico —especialmente en el diseño de Melé (2000, 2006) adaptado a la idiosincrasia de la ONG— así como en la revisión efectuada por una panel de 4 expertos, todos ellos profesores universitarios e investigadores en diferentes disciplinas científicas: una doctora en ciencias económicas y empresariales, un doctor en estadística, un doctor en ingeniería química especializado en metodología de la investigación y un doctor en pedagogía. Las valoraciones de estos expertos posibilitaron la optimización de los ítems que configuran el cuestionario. Por otra parte, con posterioridad se sometió a una prueba piloto con personas con perfiles muy similares a las que se iba a dirigir el cuestionario en las entidades participantes al objeto de asegurar que las preguntas eran comprendidas adecuadamente por los encuestados. Concretamente, para la prueba piloto del cuestionario se contó con la colaboración de dos profesionales del ámbito de las oenegés y un tercer experto, expresidente de una conocida oenegé. Por los motivos anteriormente citados se considera que las cuestiones y mediciones utilizadas en el cuestionario recogen adecuadamente la variabilidad en que pueden presentarse dichos conceptos, entendiendo así que las medidas utilizadas cumplen con el concepto de validez.

1.4.2.- Informes de certificación de transparencia y buenas prácticas de la *Fundación Lealtad*

La segunda de las fuentes que hemos utilizado en nuestra investigación ha sido las bases de datos que contienen los informes realizados de cada una de las entidades por parte de la *Fundación Lealtad* en su labor certificadora de la transparencia y las buenas prácticas de las entidades objeto de estudio. La *Fundación Lealtad* dispone, con carácter público, de todos los informes que recogen el análisis acerca del cumplimiento de los principios de transparencia y buenas prácticas, según el estándar que se recoge en la “Guía de la transparencia y buenas prácticas”. Estos informes poseen un carácter exhaustivo, de en torno a las 20 páginas de extensión media—entre 19 y 25 páginas— y recogen datos estructurales de diversa índole: generales, económicos, cumplimiento de principios de

transparencia, etc. En concreto, de los informes que elabora la *Fundación Lealtad* hemos recabado los siguientes datos:

- Datos generales:
 - Año de constitución
 - Tipo de organización (forma jurídica)
 - Área geográfica de trabajo
 - N° de voluntarios
 - N° de empleados
 - N° de socios colaboradores
 - N° de beneficiarios

- Datos económicos:
 - Presupuesto anual
 - Ingresos totales
 - Ingresos públicos y privados (%)

- Datos de gestión ética
 - Existencia de criterios éticos en la selección de proveedores
 - Existencia de criterios éticos en la selección de entidades colaboradoras

- Cumplimiento de principios de transparencia y buenas prácticas
 - Principios de transparencia y buenas prácticas cumplidos

1.4.3.- *Sitio web* de las entidades

Como tercera fuente de obtención de información de las entidades, y al ser considerados una de las principales herramientas de comunicación de las organizaciones de la sociedad civil (Observatorio del Tercer Sector, 2007), hemos acudido a la consulta de los *sitios web* de las mismas. A pesar de la existencia de estudios acerca de códigos éticos operados principalmente en torno a los datos recabados de los *sitios web* de las entidades —*Internet based studies*— como es el caso de Bondy *et al.* (2006: 5), en nuestro caso la consulta al *sitio web* ha tenido un carácter complementario, aportando principalmente en algunos casos información acerca de los documentos de ética disponibles. De este modo, en determinados casos se accedió a algunos códigos éticos

sin necesidad de solicitarlos a las entidades. En aquellos casos en los que en el cuestionario se respondía que se disponía de código ético y no se encontraba en el *sitio web*, se solicitó directamente a la entidad.

1.5.- Procedimiento

Una vez finalizado el plazo previsto inicialmente para la devolución de los cuestionarios, se examinaron detenidamente los datos recibidos de los mismos al objeto de validarlos o, en caso de hallar falta de respuesta a algunas preguntas o incoherencias, ponernos en contacto con la entidad al objeto de intentar subsanar las mismas a través de su rectificación (Sekaran, 2000). Asimismo, a aquellas entidades que manifestaron que disponían de un código ético elaborado por la propia entidad y que no se había encontrado disponible en su *sitio web*, se les solicitó un ejemplar (a ser posible en formato digital) al objeto de proceder a realizar su examen.

En el sentido manifestado anteriormente, se contactó con 22 de las entidades, debido a la aparición de algunas incidencias detectadas, ya fuera por errores de marcado en preguntas de confirmación o por dudas aparecidas mediante la triangulación de datos del cuestionario, bien con los datos del informe de la *Fundación Lealtad* bien con los contenidos del *sitio web* de la entidad o con ambas fuentes secundarias. Así, se observó que una de las incidencias más frecuentes, era el considerar como código ético formal otros documentos formales de ética de menor entidad como, por ejemplo, los idearios o las declaraciones de principios o de valores, lo cual difería de la conceptualización formal de código ético que es utilizada en la literatura especializada. Todas las incidencias se consideraron subsanables excepto las que presentaba una de las entidades debido a su elevado número y reincidencia de incoherencias sustanciales en las nuevas devoluciones del cuestionario se desestimó definitivamente el mismo, con lo que el índice de respuesta quedó establecido definitivamente en un 29,4 %.

Una vez revisados y validados los cuestionarios, sus datos fueron volcados, compilados y tabulados mediante el *software Adobe Acrobat 9 Pro*, lo que posteriormente permitió

su integración junto con los datos recabados mediante las otras dos fuentes secundarias, en una base de datos general en *Microsoft Excel*, la cual a su vez fue llevada al *software* estadístico de proceso de datos SPSS, en su versión 17.

1.5.1.- Evaluación del comportamiento ético

Al objeto de poder evaluar la eficacia de los códigos éticos como presuntos instrumentos potenciadores del comportamiento ético en las organizaciones, en este caso ONG, era necesario establecer algún tipo de medición sobre aquel.

La revisión de la literatura evidencia algunos estudios donde la variable comportamiento ético —o su equivalente inverso, comportamiento no ético— es tomada como variable estadística dependiente y es medida a través de escalas de intensidad basadas en la frecuencia de observación por parte de los encuestados de determinados comportamientos tipificados y considerados no éticos ante determinadas situaciones. Estos comportamientos pueden tratarse de *vignettes* o ítems sucintos expresados en una frase: por ejemplo, generar falsas expectativas en clientes (Kaptein, 2011: 240), o exceder el límite de polución legal (McKinney *et al.*, 2010: 509), o bien mostrando un contenido de mayor desarrollo constituyendo una especie de mini casos de un párrafo de extensión (Boo y Koh, 2001: 369). Este sistema de valoración precisa que para evitar el sesgo de la deseabilidad social en las respuestas, los individuos sean reclutados fuera de la organización, por ejemplo en paneles de directivos, como en el caso de Kaptein (2011: 239), el *National Family Opinion*, en grupos de estudiantes de MBA (Boo y Koh, 2001: 362) o en *business leaders* (McKinney *et al.*, 2010: 508).

El comportamiento ético en la organización —realmente Kaptein (2011) habla de comportamiento no ético, lo cual es lo mismo pero visto desde la óptica inversa— se considera la variable dependiente, la cual es medida de forma autónoma mediante un cuestionario de un par de decenas de preguntas (algunas extraordinariamente explícitas). La desvinculación de los individuos con las empresas en las que trabajaban parece fundamental para la eficacia en la obtención de respuestas de ese tipo de estudio. En

nuestro estudio esta opción no se presentaba como viable ya que las respuestas se ofrecen desde dentro de la organización, haciendo que por lo tanto no se puedan introducir cuestiones como las utilizadas por Kaptein (2011) en su cuestionario¹⁹⁵.

Así, al no poder replicar procedimientos de tipo explícito como los citados que pusieran en elevado riesgo la existencia de un retorno en las respuestas, se tuvo que buscar una vía alternativa. Se partió de la premisa de considerar que todas las entidades participantes, presentaban o al menos tendían a presentar, de partida, garantías de un comportamiento ético adecuado al ser avalado por la certificación del cumplimiento de los “principios de transparencia y buen gobierno” según los informes de la *Fundación Lealtad*. Sin embargo, sin perjuicio de lo anterior, y a tenor de la revisión efectuada de la literatura reseñada en el desarrollo de nuestro marco teórico precedente, a efectos de realizar una medición del comportamiento ético de las entidades participantes, era necesario disponer de unos referentes de medición que pudieran ofrecer unas valoraciones que se ajustaran con precisión a los parámetros éticos de referencia encontrados. Para ello, integramos datos con trascendencia ética obtenidos de dos fuentes principales: el cuestionario confeccionado *ad hoc* y los informes generados por la *Fundación Lealtad* acerca del cumplimiento de los “principios de transparencia y buenas prácticas”. De este modo, constituimos asimismo *ad hoc* un instrumento evaluativo propio estructurado en tres dimensiones diferenciadas:

- a) Dimensión 1 (formalización ética): datos recabados del cuestionario enviado: se han tomado diferentes ítems que se han considerado marcadores de comportamiento ético. Representan 11 puntos sobre 28 totales, lo que hace un 39,29 % de la valoración máxima que puede adoptar la variable comportamiento ético.
- b) Dimensión 2 (transparencia y buenas prácticas): datos recabados acerca del cumplimiento de principios de transparencia y buenas prácticas de la *Fundación*

¹⁹⁵ En el estudio de Kaptein (2011) se introducen, entre otras, cuestiones como las siguientes: “¿hace su empresa falsas promesas a clientes?”, o bien “¿existe un clima de trabajo hostil o acoso sexual en su trabajo?”.

Lealtad. Se ha partido de aquellos principios y se les han asignado diferentes ponderaciones según su grado de trascendencia ética. Esta subvaloración suma 11 puntos sobre 28 totales, lo que hace un 39,29 % de la valoración máxima que puede adoptar la variable comportamiento ético.

c) Dimensión 3 (relaciones exteriores): datos recabados acerca del grado de exigencia ética en los criterios de las entidades sobre la selección de proveedores y entidades colaboradoras: representan 6 puntos sobre 28, es decir, un 21,43 % de la valoración máxima que puede adoptar la variable comportamiento ético.

La integración de estos tres bloques ofrece un sistema de baremación con 23 ítems, basado a su vez en el marco teórico del presente trabajo, que otorga una estimación valorativa de cada entidad (ONG) respecto a la *performance* de su comportamiento ético, representada por una variable dependiente. En el anexo 9 se ofrece el detalle exhaustivo de este sistema de baremación. Una vez efectuada la medición de la variable del comportamiento ético de las entidades mediante nuestro instrumento evaluativo, procedimos a analizar la relación de la misma con la posible existencia de un código ético en la entidad. A continuación, pasamos a ver más exhaustivamente el proceso evaluativo de cada uno de las secciones que integran nuestro instrumento evaluativo.

1.5.1.1.- Valoración aportada por el cuestionario enviado (dimensión 1)

De la totalidad de los datos aportados por el cuestionario recibido de cada una de las entidades participantes, a efectos de valorar el comportamiento ético se extrajeron algunos de ellos que se consideraban marcadores especialmente significativos a esos efectos:

a.- Potenciación interna del comportamiento ético: consideración de que el comportamiento ético de los miembros de una organización es, en términos generales, una cuestión susceptible de ser potenciada de forma interna por aquella.

b.- Existencia de medios de potenciación de las políticas de ética: existencia en la entidad de algún tipo de declaración general con trascendencia ética (misión, visión, valores, o bien credo, ideario, declaración de principios, etc.), comisión o comité de ética; responsable de ética (*ombudsman* o gestor ético), programas de formación ética, informes éticos/auditorías éticas, u otros. Cabe citar que los códigos éticos o de conducta han sido expresamente excluidos al objeto de evitar posibles incidencias o perturbaciones estadísticas al que constituye el propio objeto de estudio que ha de ser evaluado.

c.- Principal responsable de las políticas de ética: respecto a si la titularidad de las políticas de ética en la organización recae en el máximo responsable de la entidad (presidente, director general, junta directiva o patronato) o por el contrario no es así.

d.- Medios de seguimiento y evaluación efectiva: en caso de que existan esos medios, ya sea de forma genérica o específicamente mediante la existencia de una comisión o comité ético, un responsable de ética o informes de auditoría ética u otro medio de seguimiento específico y análogo.

e.- Percepción de no haber alcanzado el máximo compromiso ético posible: ya bien sea manifestado de una forma genérica sin especificar las causas o bien más específicamente por considerar que en esta cuestión siempre se puede seguir avanzando, o por estar en el proceso hasta alcanzar el nivel marcado como objetivo.

g.- Grado de impacto en stakeholders: existencia de la percepción de un elevado grado de impacto de las decisiones tomadas por la organización en los diversos grupos de interés, beneficiarios-usuarios, financiadores externos, socios, voluntarios, proveedores, trabajadores, administraciones públicas y la comunidad o sociedad civil.

h.- Existencia de dotación presupuestaria económica para la implementación o mantenimiento de un sistema interno de ética organizativa, el cual representa siempre un esfuerzo en la aplicación de recursos.

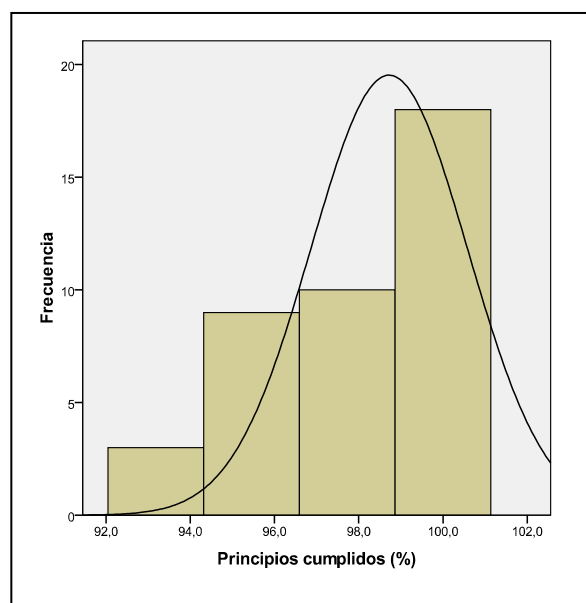
1.5.1.2.- Valoración aportada por los principios de transparencia y buenas prácticas (dimensión 2)

Los principios propuestos por la *Fundación Lealtad* (apartado 10.3 del capítulo 3) son los siguientes:

- 1-Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno
- 2-Principio de claridad y publicidad del fin social
- 3-Principio de planificación y seguimiento de la actividad
- 4-Principio de comunicación e imagen fiel en la información
- 5-Principio de transparencia en la financiación
- 6-Principio de pluralidad en la financiación
- 7-Principio de control en la utilización de fondos
- 8-Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales
- 9-Principio de promoción del voluntariado

El grado de cumplimiento global que presentan las entidades respecto de esos principios es muy elevado y homogéneo (figura 59). Los 9 principios generales se desdoblan en 44 subprincipios, los cuales presentan a su vez un correlativo elevado nivel de cumplimiento ($n=40$; $\bar{X}=97,9\%$; $SD=2,26$) y por tanto incumplen únicamente en un 2,1 % de los casos. La media aritmética de las entidades participantes presenta un valor muy similar al de la muestra inicial ($N=136$; $\bar{X}=97,63\%$).

Figura 59. Principios cumplidos por las entidades (%)



Se ha otorgado mayor ponderación a los principios que se ha considerado que denotan mayor trascendencia ética, como son la transparencia y la pluralidad en la financiación y control en la utilización de fondos (principios núm.5, 6 y 7), frente al resto de principios de tipo más estratégico-operativo o jurídico-administrativo.

1.5.1.3.- Valoración basada en el grado de exigencia en los criterios de las entidades acerca de selección de empresas y entidades colaboradoras (dimensión 3)

A pesar de la dificultad que puede entrañar en muchos casos para las ONG el conocimiento exhaustivo de la *performance* ética de una empresa o una entidad colaborada (Rodríguez-Gil, 2002; Barón, 2011), es indudable la importancia del hecho de que la ONG establezca algún tipo de prevención y control sobre esta cuestión. Habitualmente, en los sistemas de certificación de buenas prácticas en ONG, se integran como parámetros de medición el tratamiento que la entidad ofrece a las relaciones con empresas y entidades colaboradoras respecto a la exigencia de compromiso y respeto a los principios de carácter ético por parte de aquellas (Aguiló *et al.*, 2014)¹⁹⁶. Así pues, este subapartado analiza cualitativamente el grado de exigencia ética respecto a la selección de proveedores y entidades colaboradoras de la organización (ver anexo 9). La información de las entidades, a ese respecto, ha sido extraída de los informes individuales de la *Fundación Lealtad* sobre cada una de ellas. Para la valoración, se ha utilizado una gradación del 0 al 3. Si la entidad no muestra poseer ningún criterio de tipo ético para la selección de proveedores ni entidades colaboradoras (patrocinadores, donantes y contrapartes) se le asigna una puntuación 0. En sentido contrario, si la entidad muestra criterios básicos desde un punto de vista ético se le asigna una puntuación de 1; si presenta unos criterios de una exigencia ética considerada de tipo medio se le asigna una puntuación de 2, mientras que si presenta un grado de exigencia ética considerada alta se le asigna un 3.

¹⁹⁶ Este parámetro también se encuentra en estándares de memorias de sostenibilidad acerca del desempeño económico, social y ambiental como por ejemplo el GRI (*Global Reporting Initiative*) en su versión especial para ONG (indicador NGO8).

■ Suministradores y proveedores por operaciones de tráfico mercantil

□ Grado 1: existencia de criterios cuantitativos, de calidad-precio, exigencia de certificaciones de sistemas de calidad ISO, EFQM, etc.

□ Grado 2: manifestación explícita acerca de que la entidad no tendrá relaciones comerciales con aquellos proveedores cuyas actividades pudieran contravenir los principios de la organización.

□ Grado 3: exigencia a los proveedores de la formalización de compromisos éticos de la entidad (por ejemplo, con los derechos humanos y laborales, el medio ambiente, etc.) mediante:

—Obligación de conocer y firmar declaraciones de principios o el código ético de la entidad.

—Estar en posesión de alguna de las certificaciones o estándares existentes que avalen de forma fehaciente los compromisos éticos en cuestión.

■ Entidades colaboradoras (patrocinadores, donantes y subcontratistas o contrapartes).

□ Grado 1: exigencia de cumplimiento de valores éticos generales (respeto a la dignidad de la persona, evitar la discriminación social, honestidad, transparencia, etc.)

□ Grado 2: manifestación explícita acerca de que la entidad no tendrá relaciones económicas con aquellas entidades cuyas actividades pudieran contravenir los principios de la organización: por ejemplo, la calificación negativa de entidades relacionadas con el comercio o producción de armamento, la fabricación de sustancias nocivas, tóxicas o peligrosas, la explotación de colectivos desfavorecidos, el deterioro de la calidad del medioambiente y la calidad de vida de las personas, y otras actividades manifiestamente insostenibles.

□ Grado 3: existencia de criterios que dan primacía a la colaboración con empresas y entidades que aporten un valor añadido respecto a la actividad que lleva a cabo la propia entidad, así por ejemplo:

-Que sean empresas o entidades que demuestren su sensibilidad e interés en cuestiones como la protección de la calidad del medio ambiente y la calidad de

vida de las personas, el comercio justo, las energías renovables, la eficiencia en el uso de los recursos, la descontaminación, la igualdad de oportunidades entre colectivos sociales, la promoción del bienestar de los trabajadores, la paz y el desarme y otras cuestiones similares.

-Que cumplan la normativa de inserción laboral de personas con discapacidad y que tengan integrado en su funcionamiento códigos de buenas prácticas en temas de contratación, no discriminación, respeto por el medio ambiente y los derechos humanos, etc.

-Que promuevan su RSC a través de la política de participación y promoción activa de distintas iniciativas positivas para la sociedad de su entorno de actuación.

-Que la colaboración vaya acompañada de la firma de un contrato de colaboración en el que se especifiquen los objetivos, las estrategias, las autorizaciones (en especial la de su imagen) y las cláusulas de rescisión contractual.

Con la integración de los tres apartados de valoración anteriormente descritos, configuramos la que ha de ser nuestra medición del comportamiento ético que toma cuerpo en una variable estadística. Se trata de una variable estadística de tipo cuantitativo y continua y que sigue una distribución normal (Shapiro-Wilk $p > 0,05$), por lo que podrá ser sometida en adelante a pruebas estadísticas de tipo paramétrico. La media aritmética de la variable (\bar{X}) muestra el valor 17,92, su mediana (Me) 17,54 y su desviación estándar (SD) 2,22, siendo sus valores mínimo y máximo 14,25 y 23,31 respectivamente.

Tabla 28. Estadísticos descriptivos de la variable comportamiento ético

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Comportamiento ético (tot28)	40	100,0%	0	,0%	40	100,0%

Descriptivos				
			Estadístico	Error típ.
Comportamiento ético (tot28)	Media		17,9205	,35168
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	17,2092	
		Límite superior	18,6318	
	Media recortada al 5%		17,8478	
	Mediana		17,5400	
	Varianza		4,947	
	Desv. típ.		2,22424	
	Mínimo		14,25	
	Máximo		23,31	
	Rango		9,06	
	Amplitud intercuartil		3,27	
	Asimetría		,466	,374
	Curtosis		-,398	,733

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comportamiento ético (tot28)	,102	40	,200*	,971	40	,379

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

Figura 60. Histograma de la variable comportamiento ético

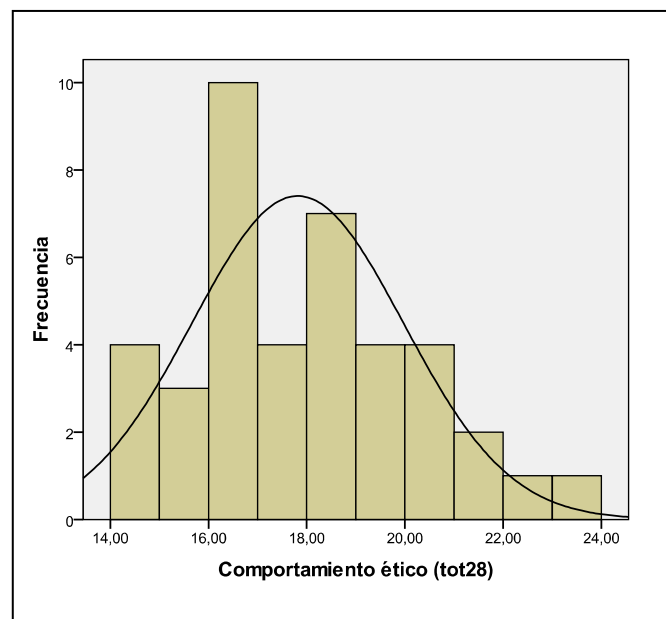
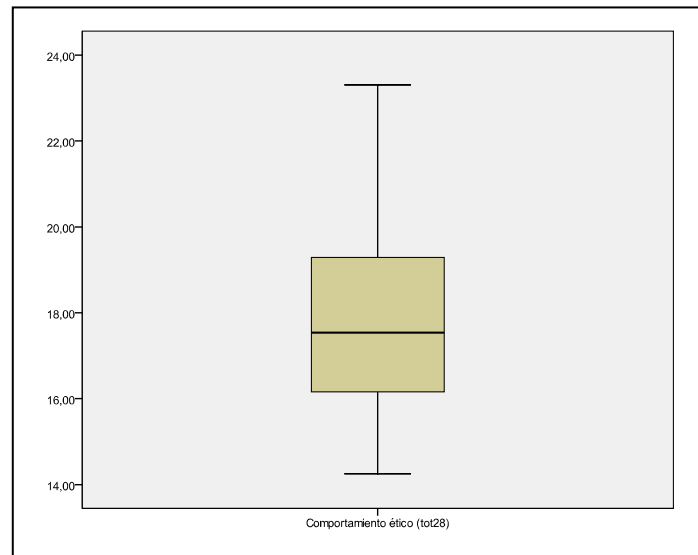


Figura 61. Diagrama de caja de la variable comportamiento ético



Como se puede observar en la figura 61 mediante un diagrama de caja, existe una concentración notable de los valores de la variable dependiente entre los valores 16,10 y 19,37 (sobre un valor total máximo de 28), los cuales corresponden respectivamente a los percentiles 25 y 75 y vienen representados gráficamente por los extremos inferior y superior de la caja. Esta variable estadística constituirá el eje en torno al cual articularemos las diferentes pruebas de contraste de nuestras hipótesis de trabajo.

1.5.2.- Análisis de los datos

Se ha llevado a cabo un análisis estadístico de los datos en dos planos paralelos y complementarios. De una parte, un análisis descriptivo de las variables contempladas en el estudio, y por otra, se ha realizado un análisis inferencial que ha investigado acerca de posibles relaciones entre las variables así como su posible significación estadística.

1.5.2.1. Análisis descriptivo

Desde un plano de análisis descriptivo, y en referencia a las hipótesis de trabajo, se han calculado diversos parámetros estadísticos: media, mediana, desviación estándar, valores mínimos y máximos.

1.5.2.2. Análisis inferencial

Desde el plano de análisis inferencial, se ha realizado un contraste de las hipótesis, estableciendo el nivel de significatividad estadística. Para ello se han llevado a cabo pruebas paramétricas como el test t de Student y el Análisis de Varianza (ANOVA). Por otra parte, en un plano paralelo, se ha realizado un análisis mediante la utilización del algoritmo CHAID (Kass, 1980).

2. RESULTADOS

Los resultados se presentan en dos apartados; de un lado los datos obtenidos respecto a las políticas de ética en las entidades, y por otro lado los que se refieren al uso de los documentos formales de ética en aquellas. La mayoría de las entidades respondieron a través de la figura de su director/director general (57,5 %), en menor medida a través del responsable de comunicación o relaciones públicas (15 %), de su presidente (5 %), del responsable a cargo de las cuestiones económicas y financieras (5 %) o bien del responsable del área de recursos humanos (2,5 %). De forma residual, en un 15 % de los casos, fue respondido por otras personas sin determinar (tabla 29).

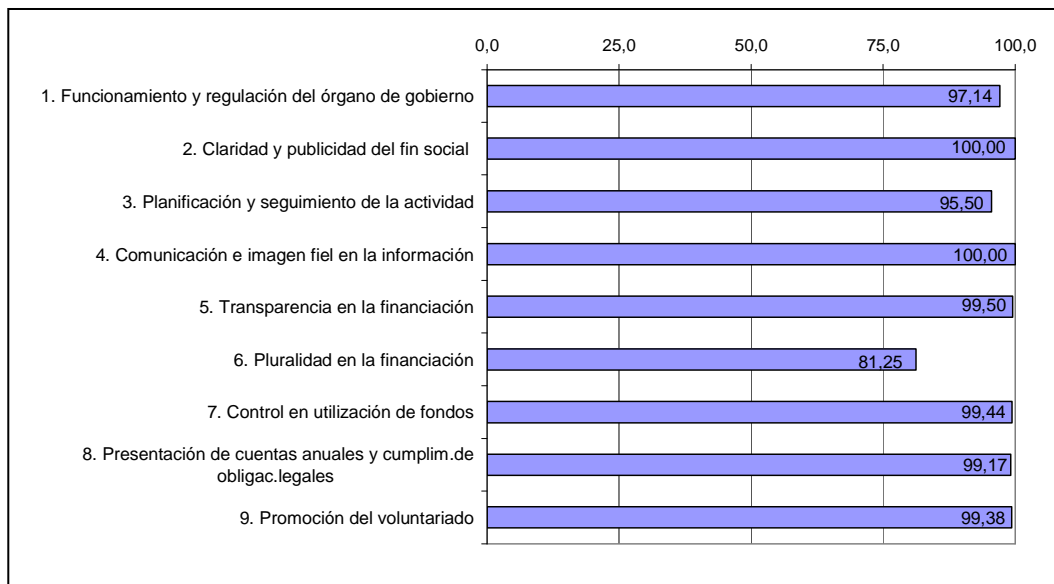
Tabla 29. Cargo de la persona que respondió al cuestionario

Cargo	núm.	%
Director/Director General	23	57,5
Responsable de comunicación/relaciones públicas	6	15
Presidente	2	5
Responsable económico-financiero	2	5
Responsable de recursos humanos	1	2,5
Otros	6	15

2.1.- Políticas de ética en la organización

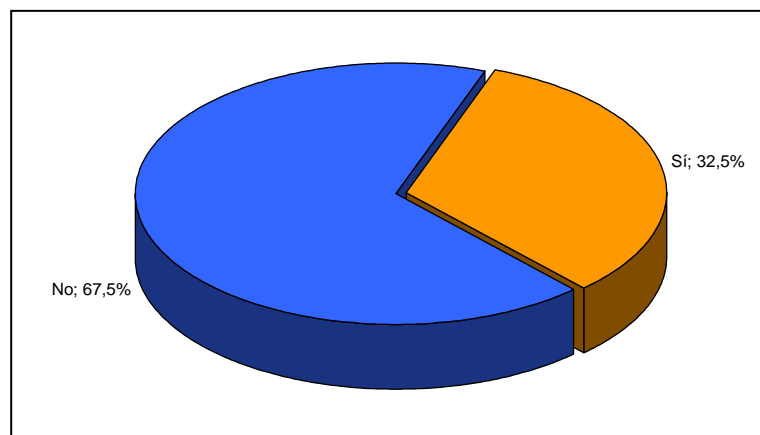
■ **Cumplimiento de principios de transparencia y buenas prácticas de la *Fundación Lealtad*:** tal y como se puede apreciar en la figura 62, las entidades presentan un muy elevado grado de cumplimiento de esos principios; los principios 2 y 4 son cumplidos íntegramente por todas las entidades; los principios 1, 3, 5, 7, 8 y 9 están muy cercanos al 100% mientras que el principio núm. 6 (pluralidad en la financiación) es el que presenta menor grado de cumplimiento con un 81,25 % (figura 62).

Figura 62. Cumplimiento de principios de transparencia y buenas prácticas



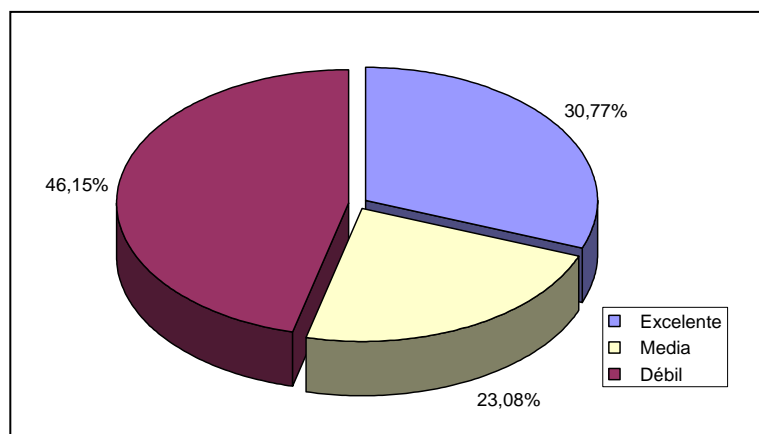
■ **Criterios éticos en la selección de proveedores:** un 32,5 % de las entidades declara integrar criterios de tipo ético en la selección de proveedores frente a un 67,5 % que no los integra. A pesar de que habitualmente existen criterios en la selección de proveedores, principalmente se dirigen a cuestiones de tipo técnico-cuantitativo como por ejemplo la relación calidad-precio (figura 63).

Figura 63. Criterios éticos en la selección de proveedores



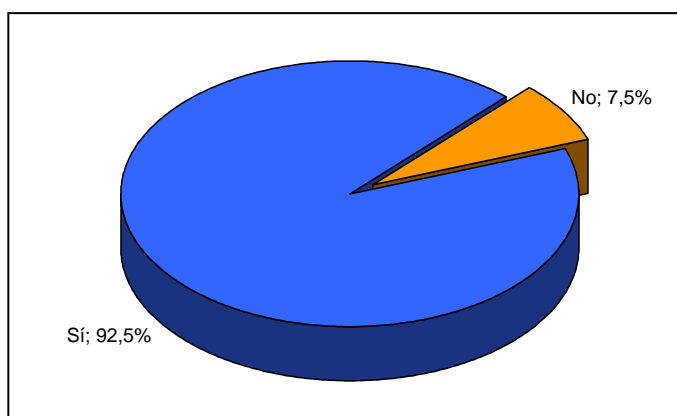
De aquellas entidades que presentan criterios éticos en la selección de proveedores (32,5 %), un 46,15 % presenta criterios básicos o débiles frente a un 30,77 % que presenta criterios excelentes, mientras que un 23,08 % presenta criterios de un grado medio de exigencia ética (figura 64).

Figura 64. Grado de exigencia en los criterios éticos de selección de proveedores



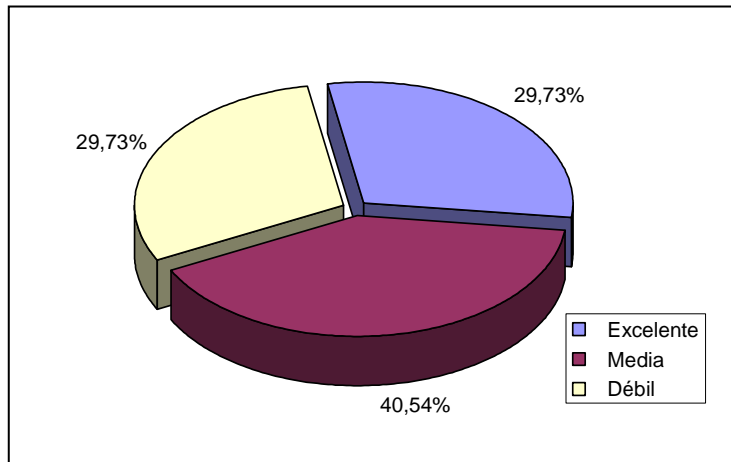
■ **Criterios éticos en la selección de empresas y entidades colaboradoras:** un 92,5 % de las entidades declara integrar criterios de tipo ético en la selección de empresas y entidades colaboradoras frente a un 7,5 % que no los integra (figura 65).

Figura 65. Criterios éticos en la selección de empresas y entidades colaboradoras



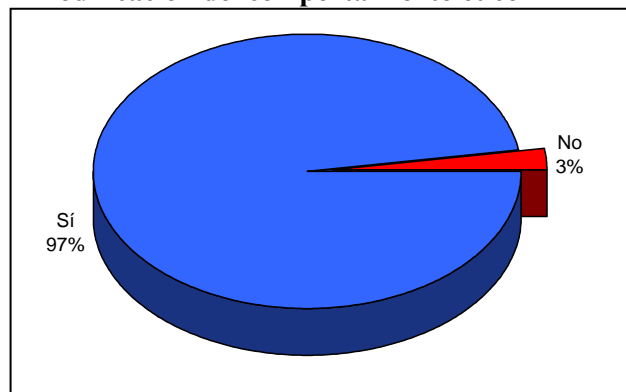
De las entidades que presentan criterios éticos en la selección de empresas y entidades colaboradoras (92,5 %), un 40,54 % presenta criterios de éticos de tipo medio; mientras que un 29,73 % presenta criterios excelentes y otro 29,73 % presenta criterios de una grado básico o débil de exigencia ética (figura 66).

Figura 66. Grado de exigencia en los criterios de selección de empresas y entidades colaboradoras



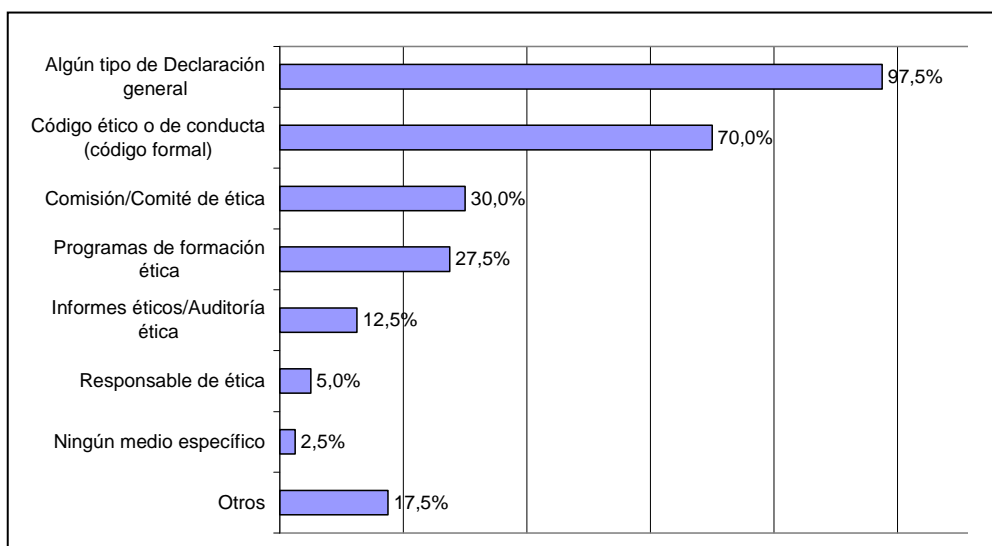
■ **Percepción de potencial en la modificación del comportamiento en la organización:** un 97 % de las entidades (n=39) considera que sí es posible modificar el comportamiento ético de los miembros de la organización mientras que un 3 % (n=1) consideró que no es posible aduciendo que los valores de las personas ya están arraigados y es muy difícil variarlos (figura 67).

Figura 67. Percepción de potencial en la modificación del comportamiento ético



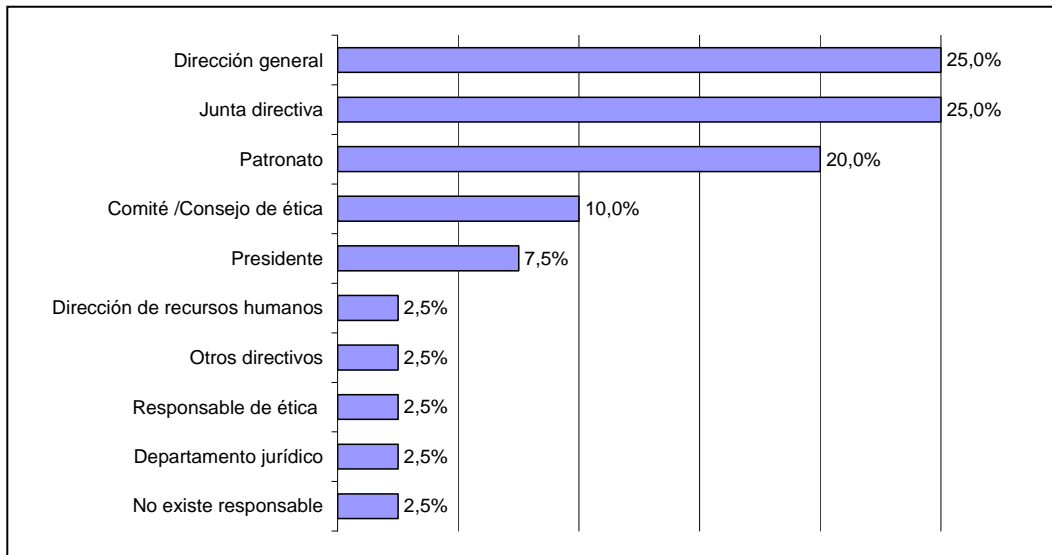
■ **Medios de potenciación de las políticas de empresa en la organización:** la mayor parte de las entidades (97 %) dispone de algún tipo de declaración general, es decir de misión/visión/valores o bien de un credo, un ideario, una declaración de principios o similar; un 70 % dispone de un código ético o de conducta formal; un comité o comisión de ética existe en un 30 %, en similar proporción a los programas de formación ética, de los cuales dispone un 27,5 %; un 12,5 % lleva a cabo informes éticos o auditorías éticas y un 5 % dispone de un responsable de ética (*ombudsman* o gestor ético). Finalmente un 17,5 % tiene otros documentos no especificados. Un 2,5 % no emplea ningún medio específicamente (figura 68).

Figura 68. Medios de potenciación de las políticas de ética



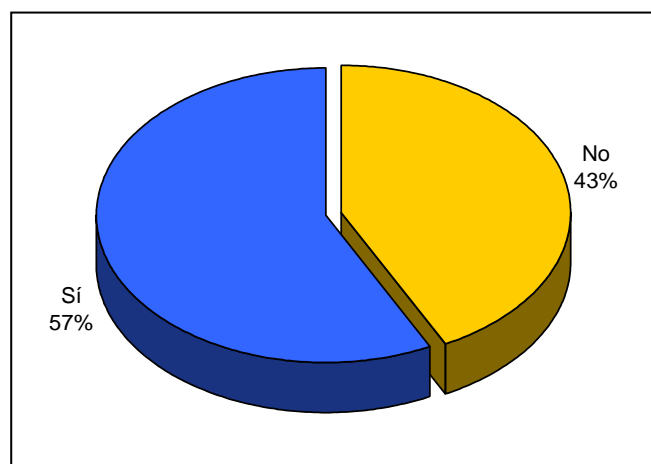
■ **Responsable de las políticas de ética en la organización:** las áreas que de forma mayoritaria están al cargo de las políticas de ética son la junta directiva (25 %) o la dirección general (25 %); le siguen en importancia cuantitativa, el patronato, para los casos de las fundaciones (20 %), el comité o consejo de ética (10 %) y el presidente (7,5 %). En proporciones iguales (2,5 %) están al cargo, la dirección de recursos humanos, otros directivos, un responsable de ética y el departamento jurídico. Un 2,5 % de las entidades manifestó no disponer de ningún responsable en la materia (figura 69).

Figura 69. Responsable de las políticas de ética



■ **Medios de seguimiento de las políticas de ética:** en un 57 % las entidades manifiestan que llevan a cabo un seguimiento de las políticas de ética mientras que en un 43 % manifiestan no hacerlo (figura 70).

Figura 70. Existencia de medios de seguimiento de las políticas de ética



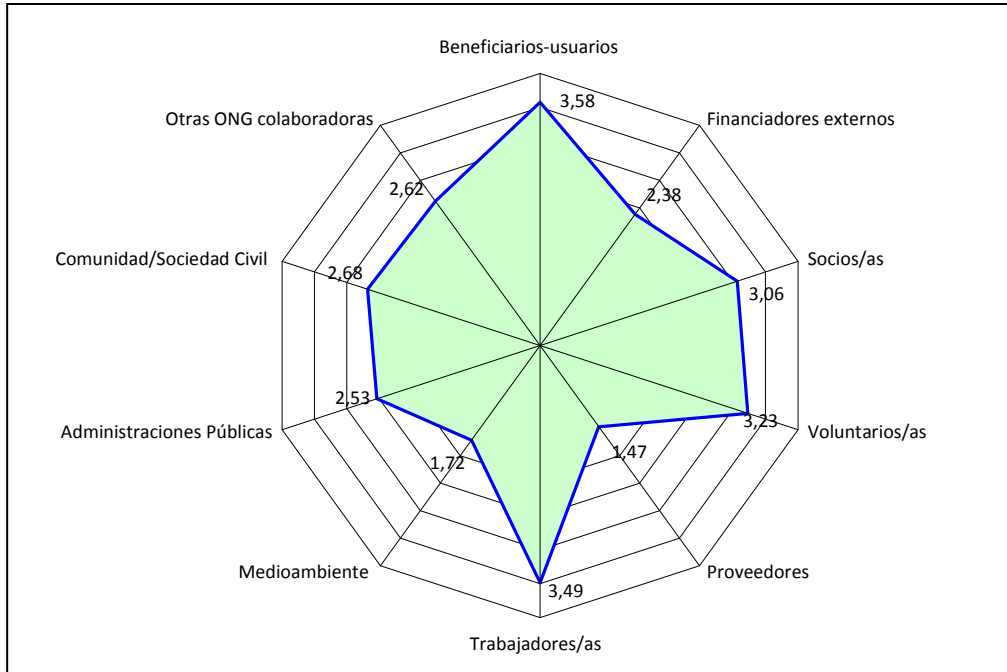
■ **Compromiso ético y expectativas:** únicamente un 15 % de las entidades tiene la percepción de haber alcanzado el nivel de compromiso ético deseado, mientras que un mayoritario 85 % cree que puede mejorar su nivel ético. De este último porcentaje, un 70 % cree que en cuestiones de ética organizativa siempre se puede seguir avanzando como un proceso conceptualmente indefinido, mientras que un 12,5 % estima que no ha alcanzado su nivel objetivo sin entrar a valorar tal proceso como indefinido (figura 71).

Figura 71. Compromiso ético y expectativas de mejora



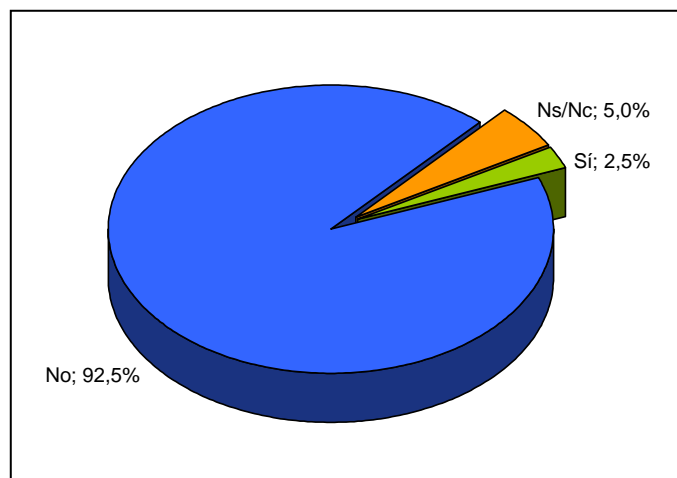
■ **Impacto de las decisiones adoptadas por la entidad en stakeholders:** mediante una escala de Likert se ha valorado el impacto que las entidades consideran que sus decisiones tienen en aquellos (0=impacto nulo, 1=poco impacto, 4=gran impacto). El mayor impacto se encuentra en los beneficiarios-usuarios de la entidad (3,58), los trabajadores (3,49) seguido de los voluntarios (3,23), los socios (3,06), la comunidad y sociedad civil (2,68), otras ONG colaboradoras (2,62), las administraciones públicas (2,53), los financiadores externos (2,38), y, en menor grado el medioambiente (1,72) y los proveedores (1,47) (figura 72).

Figura 72. Impacto de las decisiones en stakeholders



■ **Dotación presupuestaria anual para cuestiones de gestión ética:** no existe tal dotación para tal partida en un 92,5 % (n=37) de las entidades, mientras que únicamente un 2,5 % (n=1) sí lo hace (figura 73).

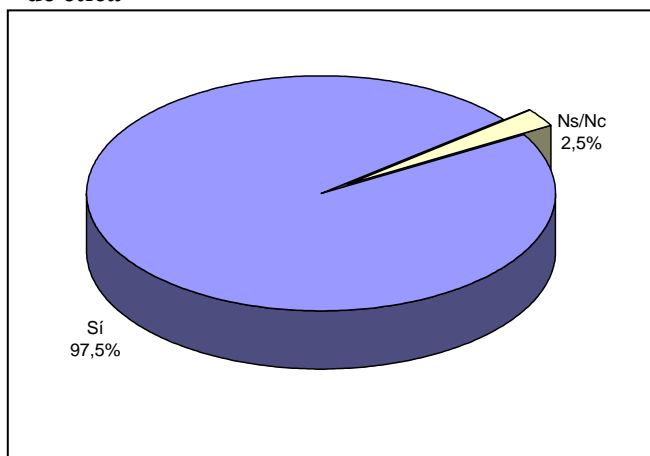
Figura 73. Existencia de dotación presupuestaria anual para cuestiones de gestión ética



2.2.- Documentos formales de ética en la organización

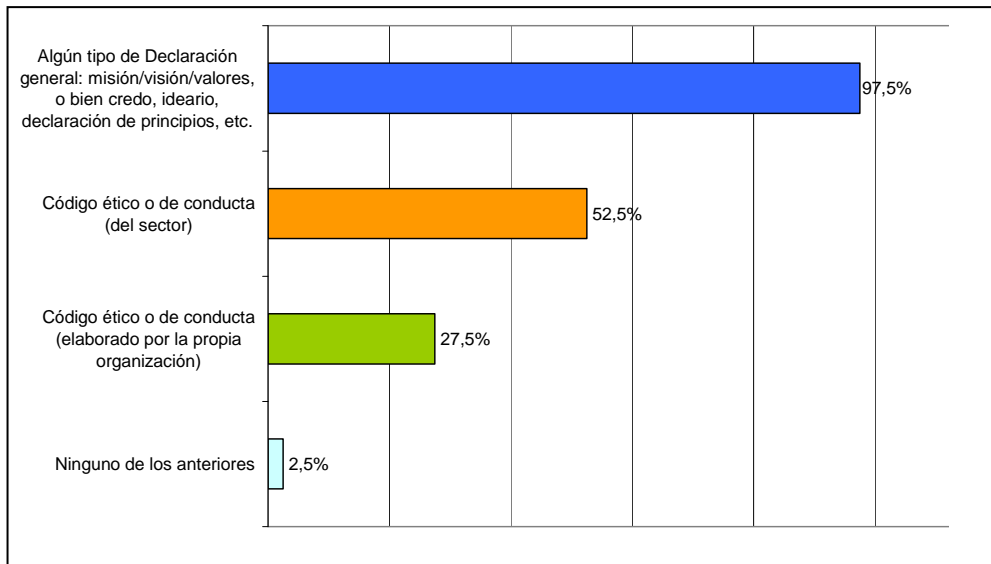
■ **Eficacia de los documentos formales de ética:** un 97,5 % de las entidades (n=39) considera que los documentos formales de ética (declaración general: misión, visión, valores o bien credo, ideario, declaración de principios o similar, códigos éticos) constituyen un buen instrumento para potenciar los comportamientos éticos en la organización, sin existir ninguna entidad que se manifieste en sentido contrario (figura 74).

Figura 74. Eficacia de los documentos formales de ética



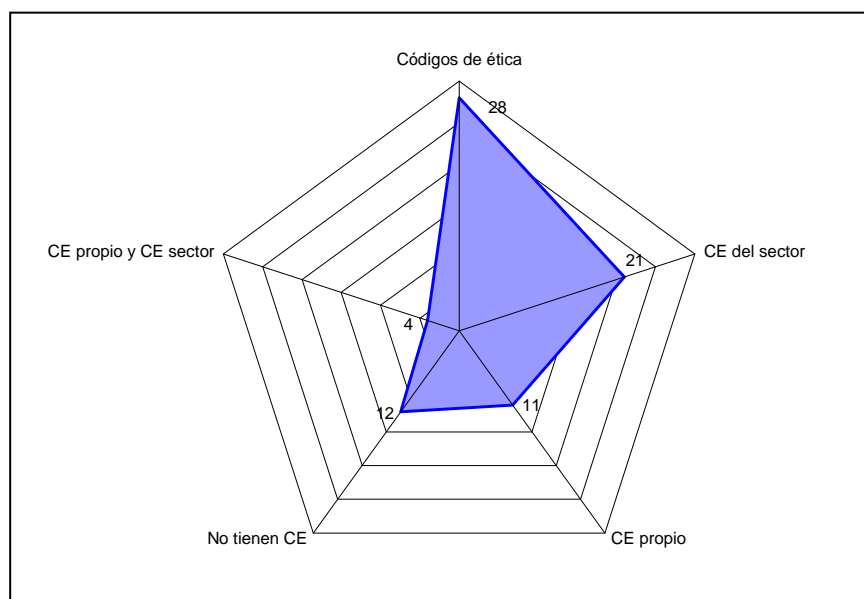
■ **Tipos de documentos formales de ética implementados en la organización:** el documento más empleado (97,5 %, n=39) es algún tipo de declaración general: misión, visión, valores o bien credo, ideario, declaración de principio o similar. Un 52,5 % (n=21) utiliza un código ético del sector mientras que un 27,5 % (n=11) utiliza un código ético propio de la entidad. Existe un 2,5 % de las entidades (n=1) que no utiliza ningún tipo de documento formal de ética (figura 75).

Figura 75. Tipología de los documentos formales de ética implementados



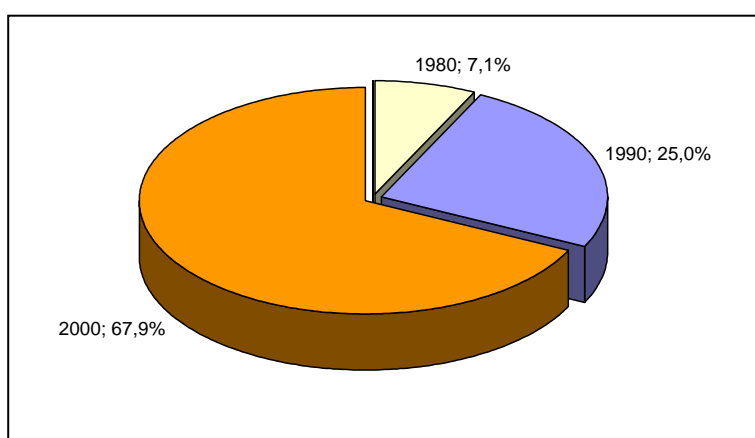
■ **Entidades que presentan código ético:** en términos generales, un 70 % de las entidades participantes (n=28) ha adoptado en su gestión ética algún tipo de código ético; de ellas, 21 entidades disponen de un código del sector mientras que 11 entidades disponen de un código ético propio. Por otra parte, un 10 % del total de las entidades (n=4) dispone tanto de código ético del sector como de código ético propio (figura 76).

Figura 76. Número de entidades que disponen de código ético (CE)



■ **Momento de adopción del código ético:** un nutrido grupo de las entidades que ha adoptado algún tipo de código ético lo ha hecho en la década del 2000 (67,9 %; n=15), en la década de los años 90 (25 %; n=5) o bien más remotamente en la década de los años 80 (7,1 %; n=1) (figura 77).

Figura 77. Momento de adopción del código ético (década)



■ **Motivos para adoptar un código ético:** los motivos principales aducidos por las entidades son los de potenciar y transmitir los valores de la entidad (85,7%), mejorar el comportamiento ético en general (75%), generar confianza (60,7%), evitar actos perjudiciales para la entidad (42,9%). En menor medida los motivos aducidos son los de recordar a los empleados sus obligaciones (21,4%), mejorar la imagen corporativa (14,3%) o cumplir con requisitos legales u otras normativas (7,1%) (figura 78).

■ **Proceso de elaboración del código ético:** de las 11 entidades que disponen de código ético propio, casi la mitad (45,45%) afirma que el mismo ha sido elaborado mediante el establecimiento de un proceso participativo por parte de toda la organización (o representantes de sus diversos grupos). En menor proporción se afirma que en el proceso participativo han intervenido también los *stakeholders* externos (18,18%). Por

otra parte, en un 27,27 % de los casos el código ha sido elaborado por el órgano de gobierno, interviniendo asimismo directivos de niveles intermedios o bien consultores externos en un 9,09% de los casos (figura 79 y tabla 30).

Figura 78. Motivos para disponer de un código ético

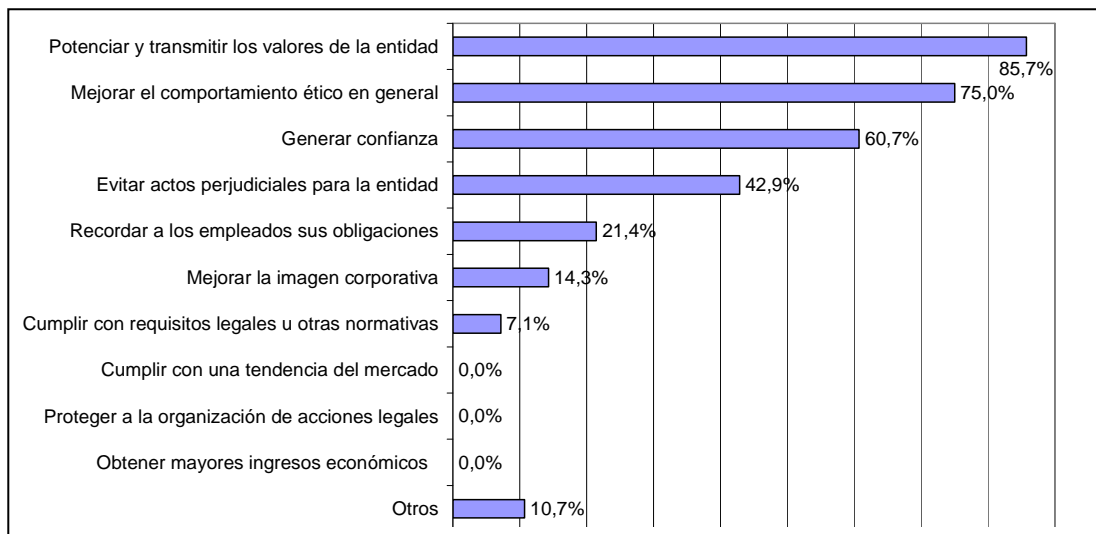


Figura 79. Agentes del proceso de elaboración del código ético (propio)

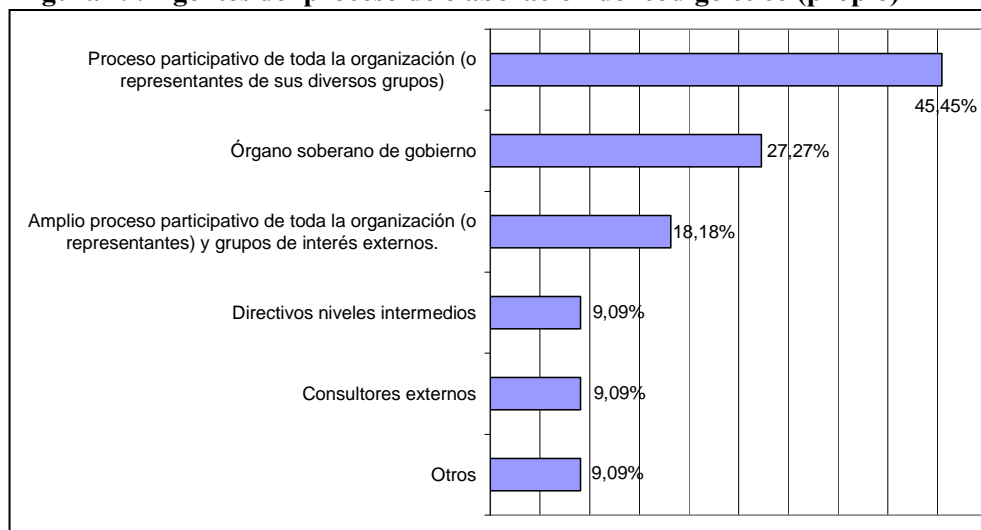
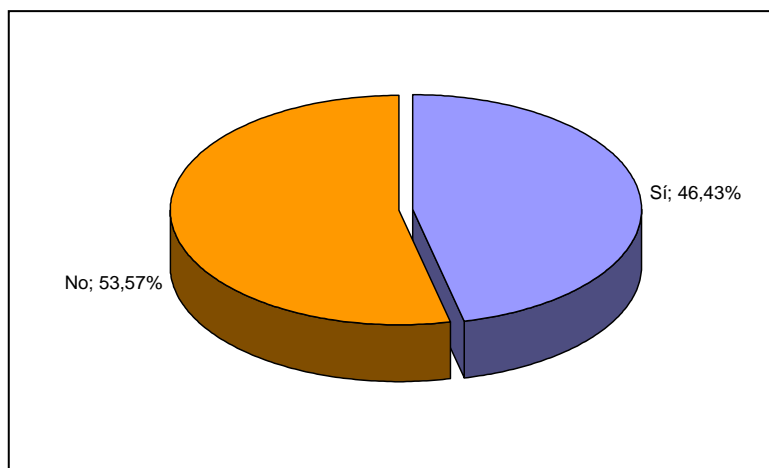


Tabla 30. Agentes del proceso de elaboración del código ético propio. Detalle

Entidad	Órgano de gobierno	Directivos intermedios	Consultores	Proceso participativo interno	Proceso participativo amplio	Otros
Entidad 1					X	
Entidad 2				X		
Entidad 3				X		
Entidad 4				X		
Entidad 5	X	X				
Entidad 6				X		
Entidad 7					X	
Entidad 8	X		X			
Entidad 9	X					
Entidad 10						X
Entidad 11				X		
Total	3	1	1	5	2	1

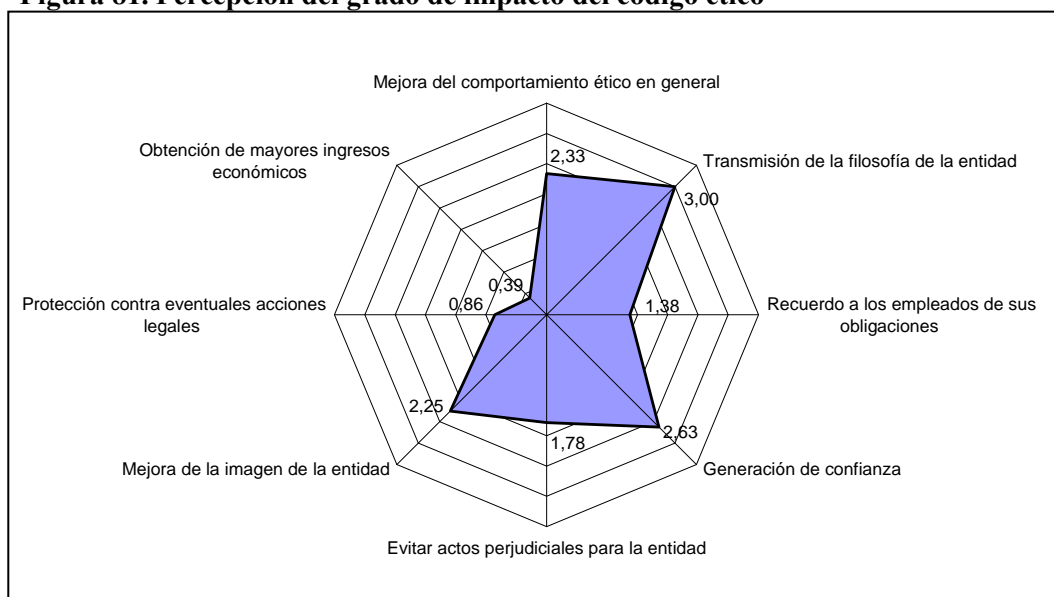
■ **Seguimiento del código ético:** acerca de la existencia de medios de seguimiento y evaluación periódica del cumplimiento del código de ética de la organización, un 46,43 % manifestó que sí realizaban el seguimiento mientras que un 53,57 % manifestó que no lo realizaba (figura 80). Asimismo, con respecto a la existencia de soporte documental en el seguimiento periódico del código ético, solo se da en el 50 % de los casos.

Figura 80. Seguimiento del código de ética



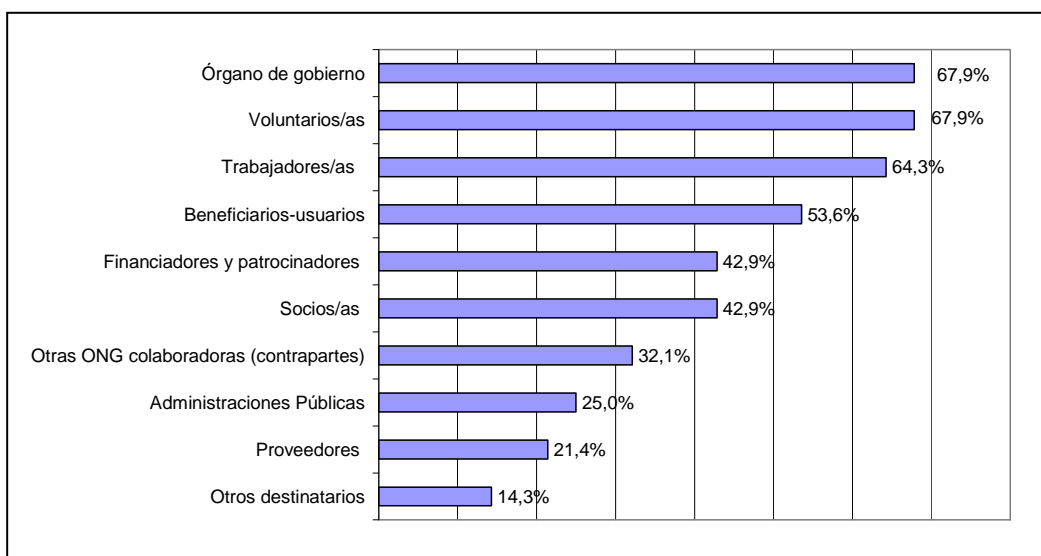
■ **Grado de impacto de la adopción de un código ético:** con respecto a la percepción del grado de impacto por parte de las entidades encuestadas, mediante el uso de una escala de Likert, hemos valorado tal impacto (0=impacto nulo, 1=poco impacto, 4=gran impacto). El mayor impacto percibido se encuentra en la transmisión de la filosofía de la entidad (3,00), en la generación de confianza (2,63), la mejora del comportamiento ético en general (2,33) y la mejora de la imagen de la entidad (2,25). En menor medida se encuentra un impacto percibido en cuestiones preventivas como el evitar actos perjudiciales para la entidad (1,78), el recuerdo a los empleados de sus obligaciones (1,38), la protección frente a acciones legales (0,86) y la obtención de mayores ingresos económicos (0,39) (figura 81).

Figura 81. Percepción del grado de impacto del código ético



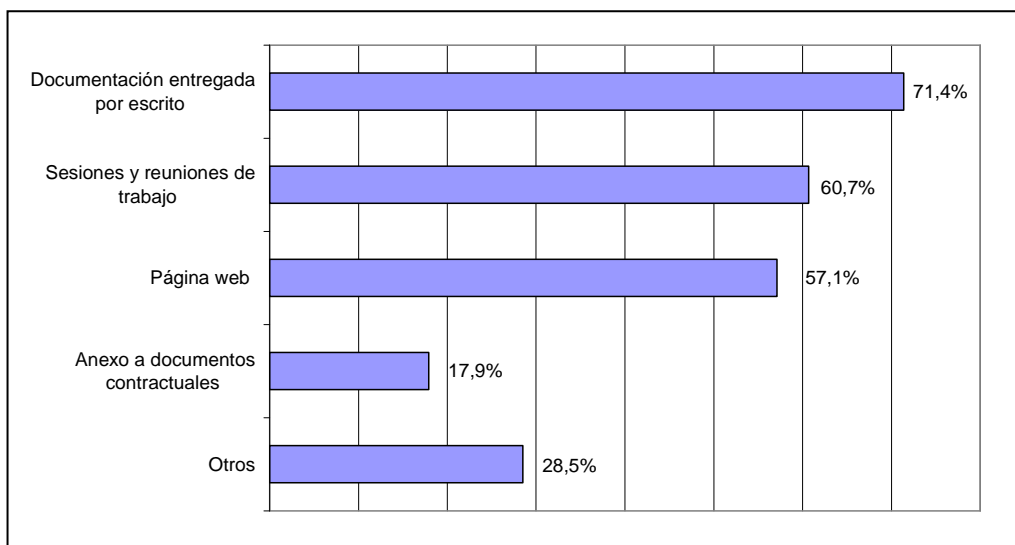
■ **Stakeholders destinatarios de la comunicación del código ético:** los destinatarios principales del código ético son el órgano de gobierno (67,9 %), los voluntarios (67,9 %), los trabajadores (64,3 %) y los beneficiarios-usuarios de la entidad (53,6 %). En menor medida, los socios y financiadores externos (patrocinadores y donantes) (42,9 %), otras ONG colaboradoras (contrapartes) (32,1 %), las administraciones públicas (25 %) y los proveedores (21,4 %) (figura 82).

Figura 82. Stakeholders destinatarios de la comunicación del código ético



■ **Medios de difusión del código de ética:** con respecto a la forma en como se da a conocer el código de ética a los diferentes destinatarios, el mismo se difunde principalmente a través de documentación entregada por escrito a aquellos (71,4 %); también se difunde a través de sesiones o reuniones de trabajo (60,7 %) o mediante su inserción en el *sitio web* de la entidad (57,1 %). En menor medida, se difunde mediante anexo a documentos contractuales (por ejemplo, el contrato de trabajo) en el 17,9 % de los casos (figura 83).

Figura 83. Medios de difusión del código ético



■ **Existencia de medidas disciplinarias para incumplimientos del código de ética**, se dan únicamente en un 25 % de los casos, mientras que en el 75 % no existen tales medidas (figura 84).

■ **Aspectos reflejados en el código de ética**: principalmente son los que tratan acerca de los beneficiarios-usuarios (75 %), del buen gobierno de la organización (71,4 %), de los voluntarios (71,4 %), de la gestión patrimonial y económica (67,9 %) y de los trabajadores (64,3 %). En menor medida, aquellos aspectos que tratan sobre los socios (53,6 %), la colaboración con otras ONG (50 %) y los financiadores externos (46,4 %). Y finalmente aquellos que tratan sobre los proveedores (35,7 %), el medio ambiente (35,7 %), la comunicación externa (35,7 %) y la administración pública (14,3 %) (figura 85).

Figura 84. Medidas disciplinarias para asegurar el cumplimiento del código ético

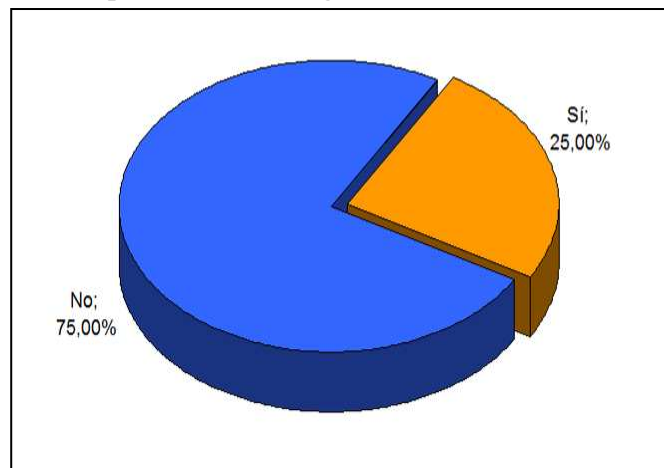
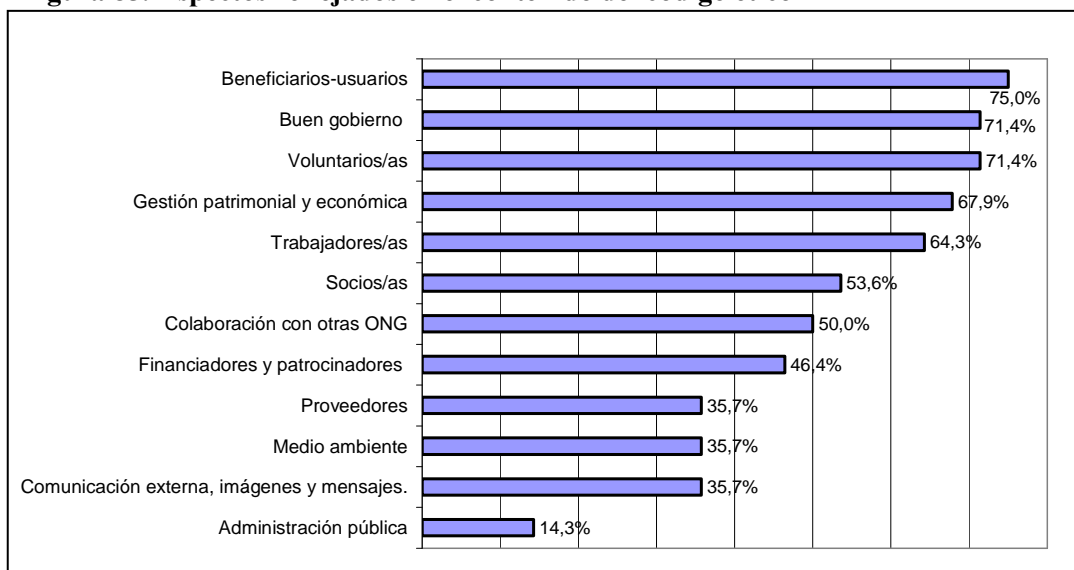


Figura 85. Aspectos reflejados en el contenido del código ético



2.3.- Análisis de la relación entre el comportamiento ético de la organización y la adopción de un código ético a través del contraste de las hipótesis de trabajo

■ Hipótesis Fundamental (HF):

□ Formulación: la existencia de un código ético que autorregule el comportamiento ético de una organización potencia la existencia de buenas prácticas de gestión en la misma.

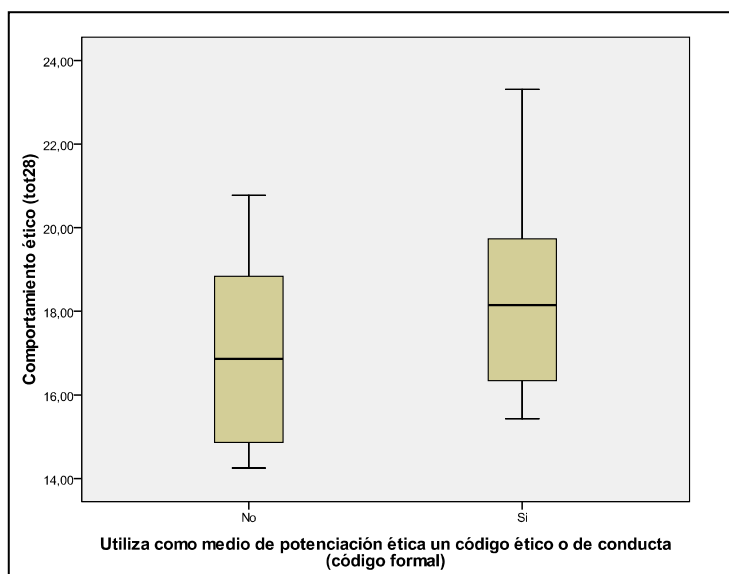
Las entidades participantes que utilizan un código ético formal presentan una puntuación de comportamiento ético notablemente superior ($\bar{X}=18,30$) frente a aquellas que no lo utilizan ($\bar{X}=17,03$) (tabla 31). Sin embargo, no existen diferencias significativas estadísticamente entre ambos grupos, si bien los resultados presentan una tendencia a la significatividad ($t=1,692$; $p=0,09$) (tabla 32). En consecuencia, los resultados llevan a refutar la hipótesis fundamental de trabajo.

Tabla 31. Hipótesis Fundamental. Estadísticos descriptivos

Estadísticos de grupo					
Utiliza como medio de potenciación ética un código ético		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Comportamiento ético (tot28)	No	12	17,0325	2,18777	,63155
	Si	28	18,3011	2,16687	,40950

Descriptivos				Estadístico	Error típ.
Utiliza como medio de potenciación ética un código ético					
Compartamiento ético (tot28)	No	Media		17,0325	,63155
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	15,8425	
			Límite superior	18,4225	
		Media recortada al 5%		16,8794	
		Mediana		16,8600	
		Varianza		4,786	
		Desv. típ.		2,18777	
		Mínimo		14,25	
		Máximo		20,77	
		Rango		3,52	
		Amplitud intercuartil		4,10	
		Asimetría		330	,637
		Curiosis		-1,072	1,232
			Si	Media	
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior			17,4608	
	Límite superior			19,1413	
Media recortada al 5%				18,1961	
Mediana				18,1500	
Varianza				4,695	
Desv. típ.				2,16687	
Mínimo				15,43	
Máximo				23,31	
Rango				7,88	
Amplitud intercuartil				3,57	
Asimetría				630	,441
Curiosis				-4,26	,858

Figura 86. Hipótesis fundamental. Diagrama de cajas



En el diagrama de cajas (figura 86) se observa cómo las medianas presentan mayor valor para el caso de las oenegés que disponen de código ético (18,15) respecto a las que no disponen de aquel (16,86). Asimismo, para el caso de las organizaciones que utilizan como medio de potenciación ética un código ético, tanto el máximo de los valores (23,31) como el mínimo (15,43) se encuentran por encima de los valores máximo (20,77) y mínimo (14,25) correspondientes al caso de aquellas organizaciones que no disponen de códigos éticos. La misma situación se da en los percentiles 25 y 75, representados por los extremos de las cajas, lo cual representa un 50 % de los dtos centrales.

Tabla 32. Hipótesis fundamental. Contraste mediante prueba t de Student

Utiliza como medio de potenciación ética un código ético		Pruebas de normalidad			Shapiro-Wilk		
		Kolmogorov-Smirnov ^a		Estadístico	ql	Sig.	Estadístico
Comportamiento ético (tot28)	No	,168	12	,200 [*]	,934	12	,422
	Si	,144	28	,145	,937	28	,091

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	ql	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	Inferior	Superior
Comportamiento ético (tot28)	Se han asumido varianzas iguales	,001	,970	-1,692	38	,099	-1,26857	,74974	-2,78633	,24919
	No se han asumido varianzas iguales			-1,685	20,703	,107	-1,26857	,75270	-2,83526	,29812

■ **Hipótesis núm.1:**

□ **Formulación:** respecto al tipo de código ético, las entidades que poseen como documento formal de ética un código ético o de conducta de elaboración propia —o código propio— presentan un comportamiento ético mejor respecto a aquellas que disponen de un código ético adoptado del sector.

El análisis estadístico muestra que los mayores valores adoptados por la variable comportamiento ético se encuentran en las entidades participantes que disponen de código del sector ($\bar{X}=18,50$) frente a las que disponen un código propio ($\bar{X}=18,25$), aunque las diferencias no son sustantivas en valor absoluto (tabla 33). Por otra parte, a tenor de los resultados ofrecidos por el test ANOVA (tabla 34), no existen diferencias estadísticamente significativas ($F=1,147$; $p=0,34$), por lo que los resultados llevan a refutar la hipótesis de trabajo núm.1.

Tabla 33. Hipótesis núm.1. Estadísticos descriptivos

Resumen del procesamiento de los casos							
Utiliza un código ético o de conducta		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Comportamiento ético (tot28)	No tiene CE	12	100,0%	0	,0%	12	100,0%
	Tiene CE propio	7	100,0%	0	,0%	7	100,0%
	Tiene CE sector	17	100,0%	0	,0%	17	100,0%
	Tiene CE propio y sector	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%

Resultados

Descriptivos				Estadístico	Error típ.
Comportamiento ético (tot28)	Utiliza un código ético o de conducta				
	No tiene CE	Media		17,0325	,63155
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	15,6425	
			Límite superior	18,4225	
		Media recortada al 5%		16,9794	
		Mediana		16,8600	
		Varianza		4,786	
		Desv. típ.		2,18777	
		Mínimo		14,25	
		Máximo		20,77	
		Rango		6,52	
		Amplitud intercuartil		4,10	
		Asimetría		,330	,637
		Curtosis		-1,072	1,232
	Tiene CE propio	Media		18,2529	,99066
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	15,8288	
			Límite superior	20,6769	
		Media recortada al 5%		18,1287	
		Mediana		18,5000	
		Varianza		6,870	
		Desv. típ.		2,62103	
		Mínimo		15,43	
		Máximo		23,31	
		Rango		7,88	
		Amplitud intercuartil		2,62	
		Asimetría		1,224	,794
		Curtosis		1,938	1,587
	Tiene CE sector	Media		18,5094	,53716
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	17,3707	
			Límite superior	19,6481	
		Media recortada al 5%		18,4621	
		Mediana		18,1800	
		Varianza		4,905	
		Desv. típ.		2,21476	
		Mínimo		15,69	
		Máximo		22,18	
		Rango		6,49	
		Amplitud intercuartil		4,23	
		Asimetría		,240	,550
Curtosis			-1,414	1,063	
Tiene CE propio y sector	Media		17,5000	,55915	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	15,7205		
		Límite superior	19,2795		
	Media recortada al 5%		17,5344		
	Mediana		17,8100		
	Varianza		1,251		
	Desv. típ.		1,11830		
	Mínimo		15,93		
	Máximo		18,45		
	Rango		2,52		
	Amplitud intercuartil		2,05		
	Asimetría		-1,322	1,014	
	Curtosis		1,500	2,619	

Tabla 34. Hipótesis núm.1. Prueba ANOVA

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comportamiento ético (tot28)	Utiliza un código ético o de conducta						
	No tiene CE	,168	12	,200 [*]	,934	12	0,42
	Tiene CE propio	,264	7	,150	,881	7	0,23
	Tiene CE sector	,161	17	,200 [*]	,915	17	0,12
	Tiene CE propio y sector	,250	4	.	,898	4	0,42

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

ANOVA

Comportamiento ético (tot28)					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	16,839	3	5,613	1,147	0,34
Intra-grupos	176,103	36	4,892		
Total	192,942	39			

■ **Hipótesis núm.2:**

□ Formulación: respecto al proceso de realización del código ético, las entidades que han elaborado un código ético propio a través de un proceso participativo por parte de los diferentes *stakeholders* de la organización presentan un comportamiento ético mejor frente a aquellas que disponen de código pero ha sido elaborado sin seguir un proceso participativo.

El subgrupo de las entidades participantes que han elaborado un código ético propio a través de un proceso participativo, presenta un valor inferior ($\bar{X}=17,51$) respecto al subgrupo de entidades que no lo han elaborado a través de tal proceso ($\bar{X}=18,79$) (tabla 35). Sin embargo, no se halla evidencia de que exista significatividad estadística ($t=0,944$; $p\text{-valor}=0,37$) (tabla 36). Cabe decir a este respecto, que al existir únicamente 11 entidades que disponen de código ético propio el contraste de esta hipótesis se hace inviable, por insuficiencia del tamaño muestral. En consecuencia, no es posible pronunciarse acerca de la posible validación o refutación de esta hipótesis de trabajo.

Tabla 35. Hipótesis núm.2. Estadísticos descriptivos

Resumen del procesamiento de los casos							
Elaboración del código de ética (propio)		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Comportamiento ético (tot28)	Proceso participativo	7	100,0%	0	,0%	7	100,0%
	No Proceso participativo	4	100,0%	0	,0%	4	100,0%

Descriptivos				Estadístico	Error típ.
Quién ha elaborado el código de ética (propio)					
Comportamiento ético (tot28)	Proceso participativo	Media		17,5129	,56134
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	16,1393	
			Límite superior	18,8864	
		Media recortada al 5%		17,5532	
		Mediana		18,4500	
		Varianza		2,206	
		Desv. típ.		1,48516	
		Mínimo		15,43	
		Máximo		18,87	
		Rango		3,44	
	Amplitud intercuartil		2,92		
	Asimetría		-,512	,794	
	Curtosis		-2,116	1,587	
	No proceso participativo	Media		18,7950	1,55443
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	13,8481	
			Límite superior	23,7419	
		Media recortada al 5%		18,6856	
		Mediana		17,8100	
		Varianza		9,665	
		Desv. típ.		3,10885	
Mínimo			16,25		
Máximo			23,31		
Rango			7,06		
Amplitud intercuartil		5,45			
Asimetría		1,621	1,014		
Curtosis		2,934	2,819		

Tabla 36. Hipótesis núm.2. Contraste mediante prueba t de Student

Pruebas de normalidad							
Quién ha elaborado el código de ética (propio)		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comportamiento ético (tot28)	Proceso participativo	,307	7	,044	,824	7	,070
	No proceso participativo	,336	4	.	,847	4	,216

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Comportamiento ético (tot28)	Se han asumido varianzas iguales	2,087	,182	-,944	9	,370	-1,28214	1,35769	-4,35346	1,78917
	No se han asumido varianzas iguales			-,776	3,801	,483	-1,28214	1,65268	-5,96695	3,40268

■ **Hipótesis núm.3:**

□ Formulación: respecto al seguimiento del código, las entidades que realizan un seguimiento activo del cumplimiento del código ético presentan un comportamiento ético mejor que aquellas que disponen también de un código, pero no realizan tal seguimiento.

El subgrupo de las entidades participantes que realizan un seguimiento activo del cumplimiento del código ético presenta un valor superior ($\bar{X}=18,56$) respecto al segundo subgrupo de entidades ($\bar{X}=18,26$), aunque las diferencias no son sustantivas en valor absoluto (tabla 37). Por otra parte, a tenor de los resultados ofrecidos por el contraste de hipótesis (tabla 38), no existen diferencias estadísticamente significativas ($t=0,342$; p -valor= $0,73$) por lo que esta hipótesis de trabajo es refutada.

Tabla 37. Hipótesis núm.3. Estadísticos descriptivos

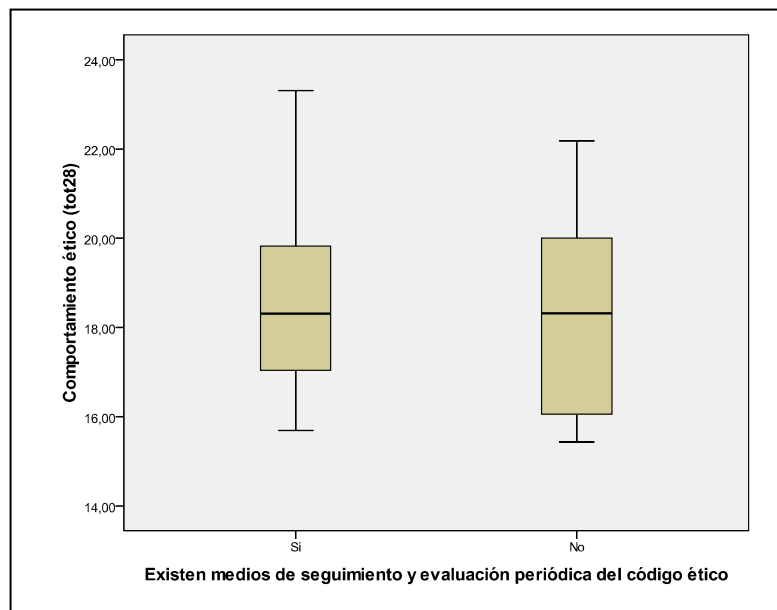
Estadísticos de grupo

Existen medios de seguimiento del código ético		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Comportamiento ético (tot28)	Si	13	18,5642	2,20781	,63734
	No	15	18,2607	2,29181	,61251

Descriptivos

Existen medios de seguimiento del código ético			Estadístico	Error típ.			
Comportamiento ético (tot28)	Si	Media	18,5642	,63734			
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior		17,1614		
			Límite superior		19,9669		
		Media recortada al 5%	18,4602				
		Mediana	18,3100				
		Varianza	4,874				
		Desv. típ.	2,20781				
		Mínimo	15,69				
		Máximo	23,31				
		Rango	7,62				
		Amplitud intercuartil	3,36				
		Asimetría	,804		,637		
		Curtosis	,496		1,232		
			No		Media	18,2607	,61251
					Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	
Límite superior	19,5840						
Media recortada al 5%	18,2002						
Mediana	18,3150						
Varianza	5,252						
Desv. típ.	2,29181						
Mínimo	15,43						
Máximo	22,18						
Rango	6,75						
Amplitud intercuartil	4,06						
Asimetría	,403			,597			
Curtosis	-1,148			1,154			

Figura 87. Hipótesis núm.3. Diagrama de cajas



En la figura 87 se observa la coincidencia del valor de las medianas, así como una mayor concentración de los valores de la distribución de frecuencias de la variable en el caso del grupo de entidades que realiza el seguimiento.

Tabla 38. Hipótesis núm.3. Contraste mediante prueba t de Student

Existen medios de seguimiento del código ético		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comportamiento ético (tot28)	Si	,151	12	,200 [*]	,949	12	,625
	No	,200	14	,136	,911	14	,162

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior	
Comportamiento ético (tot28)	Se han asumido varianzas iguales	,261	,614	,342	24	,735	,30345	,88660	-1,52640	2,13331	
	No se han asumido varianzas iguales			,343	23,640	,734	,30345	,88395	-1,52241	2,12932	

■ Hipótesis núm.4:

□ Formulación: respecto a la adopción de medidas disciplinarias, las entidades que han establecido medidas disciplinarias previstas para los casos de incumplimiento del código presentan un comportamiento ético mejor que aquellas que disponen de código pero no han previsto medidas disciplinarias.

El subgrupo de las entidades participantes que han establecido medidas disciplinarias previstas para los casos de incumplimiento del código presenta una puntuación de comportamiento ético notablemente inferior ($\bar{X}=16,92$) respecto al subgrupo de entidades que no han establecido tales medidas ($\bar{X}=18,87$) (tabla 39). Sin embargo, a tenor de los resultados ofrecidos por el contraste de hipótesis, no existen diferencias estadísticamente significativas si bien los resultados presentan una tendencia a la significatividad ($t=1,957$; $p=0,06$) (tabla 40). En consecuencia, los resultados llevan a refutar esta hipótesis de trabajo.

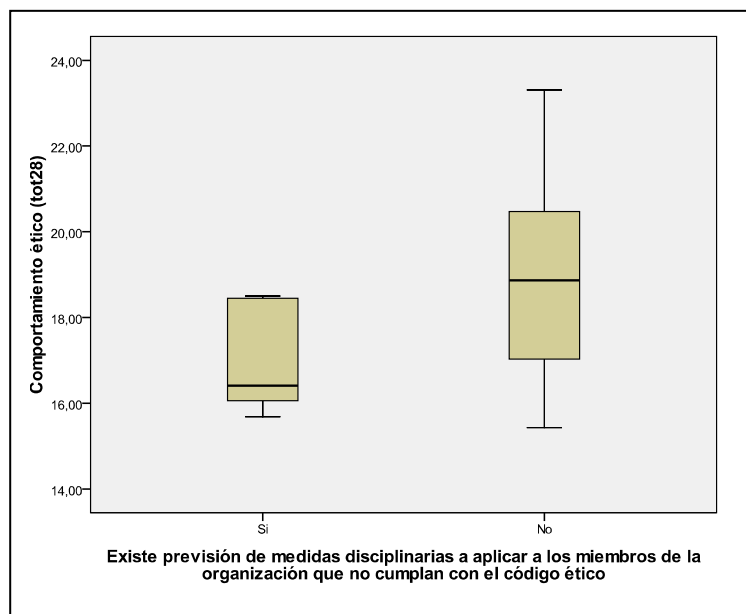
Tabla 39. Hipótesis núm.4. Estadísticos descriptivos

Estadísticos de grupo					
Existen medidas disciplinarias para el incumplimiento del CE		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Comportamiento ético (tot28)	Si	7	16,9217	1,23728	,50512
	No	21	18,8795	2,32512	,53342

Descriptivos

Existen medidas disciplinarias para el incumplimiento del CE			Estadístico	Error típ.		
Comportamiento ético (tot28)	Si	Media	16,9217	,50512		
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	15,6232		
			Límite superior	18,2201		
		Media recortada al 5%	16,9024			
		Mediana	16,4150			
		Varianza	1,531			
		Desv. típ.	1,23728			
		Mínimo	15,69			
		Máximo	18,50			
		Rango	2,81			
		Amplitud intercuartil	2,49			
		Asimetría	,737	,845		
		Curtosis	-1,850	1,741		
		Comportamiento ético (tot28)	No	Media	18,8795	,53342
				Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	17,7588
Límite superior	20,0001					
Media recortada al 5%	18,8250					
Mediana	18,8700					
Varianza	5,406					
Desv. típ.	2,32512					
Mínimo	15,43					
Máximo	23,31					
Rango	7,88					
Amplitud intercuartil	3,96					
Asimetría	,187			,524		
Curtosis	-,906			1,014		

Figura 88. Hipótesis núm.4. Diagrama de cajas



En el diagrama de caja (figura 88) se aprecia el mayor valor de la mediana para el grupo de entidades que no han establecido medidas disciplinarias, así como una mayor dispersión de los datos que adopta la variable de estudio en su distribución de frecuencias.

Tabla 40. Hipótesis núm.4. Contraste mediante prueba t de Student

Pruebas de normalidad							
Existen medidas disciplinarias para el incumplimiento del CE		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comportamiento ético (tot28)	Si	,275	6	,173	,821	6	,090
	No	,104	19	,200 [*]	,962	19	,605

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	Inferior	Superior
Comportamiento ético (tot28)	Se han asumido varianzas iguales	2,522	,126	-1,957	23	,063	-1,95781	1,00041	-4,02731	,11170
	No se han asumido varianzas iguales			-2,665	16,627	,017	-1,95781	,73463	-3,51039	-,40522

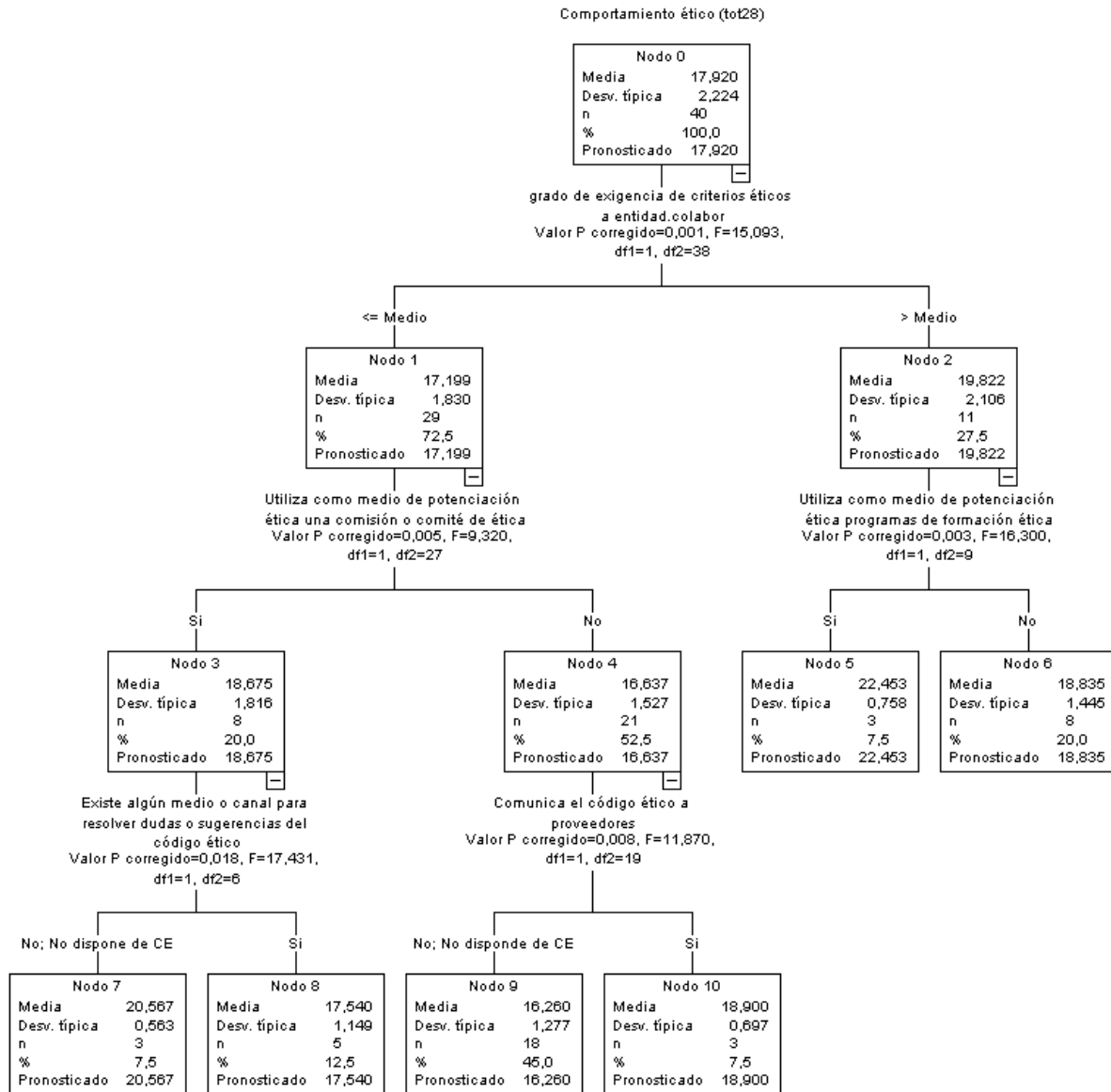
2.4.- Análisis de la relación entre el comportamiento ético de la organización y la adopción de un código ético mediante el algoritmo de árbol de clasificación CHAID

Como segundo plano de análisis exploratorio de la relación entre la adopción de un código ético y el comportamiento ético de la organización, procedemos a utilizar una técnica estadística de clasificación multivariante. La complejidad de los fenómenos objeto de estudio por la parte de la investigación aplicada en las ciencias sociales y del comportamiento requiere frecuentemente de un análisis multidimensional de los datos, dado que son varias las variables que intervienen directamente en el fenómeno estudiado, posibilitando una mayor aproximación a la realidad social (Bisquerra, 1989). Es notable el uso creciente de este tipo de estrategias de segmentación sobre todo en

estudios de *marketing* y empresariales (Díaz de Rada, 2005; Galguera y Méndez, 2004). Algunos autores como Iglesias y Sulé (2003) y Santesmases (2001) clasifican las diversas técnicas que comprende el análisis multivariable en dos tipos: las técnicas multivariantes de interdependencia y las de dependencia. Las primeras tratan de identificar grupos homogéneos con respecto a ciertas variables definidas sin partir de una variable dependiente, analizando las relaciones entre variables considerándolas como variables independientes. Esto permite hallar las características comunes entre los diferentes grupos que puedan surgir de la segmentación.

El algoritmo CHAID —*Chi-square Automatic Interaction Detection*— (Kass, 1980) permite analizar todos los valores de cada variable predictora potencial a través del estadístico Chi-cuadrado —estadístico F para el caso de que se trate de variables cuantitativas o de escala—, el cual refleja el eventual grado de asociación entre las variables. El algoritmo detecta el predictor más significativo para formar dicotómicamente la primera partición en el árbol de decisión, de tal forma que cada nodo está conformado por aquellas categorías similares de la variable seleccionada. El proceso continúa de forma iterativa hasta llegar a los nodos terminales. Para autores como Román y Lévy (2003) este tipo de algoritmo constituye una de las técnicas de análisis multivariante de dependencia más apropiadas en el ámbito de las ciencias sociales y del comportamiento.

Figura 89. Comportamiento ético y código ético. Árbol de clasificación CHAID



Resumen de ganancia para los nodos

Nodo	N	Porcentaje	Media
5	3	7,5%	22,4533
7	3	7,5%	20,5667
10	3	7,5%	18,9000
6	8	20,0%	18,8350
8	5	12,5%	17,5400
9	18	45,0%	16,2600

Métodos de crecimiento: CHAID
Variable dependiente: Comportamiento ético (tot28)

Riesgo

Estimación	Típ. Error
1,259	,261

Métodos de crecimiento: CHAID
Variable dependiente: Comportamiento ético (tot28)

Resultados

La proporción de la varianza explicada por el modelo es del 74,5 % y el valor máximo asumido por la variable dependiente “comportamiento ético” es igual a 22,45, que se trata de la media de las 3 entidades que aparecen en el nodo 5 y que son concretamente las entidades núm. 28, 30 y 32. Las entidades que ofrecen la mejor puntuación de la variable dependiente “comportamiento ético” (entidades núm.28, 30 y 32; $\bar{X}=22,45$) tienen en común (nodo 5), además de disponer de un código ético:

-Su grado de exigencia ética a sus empresas y entidades colaboradoras es alto (en el árbol se indica como superior al grado medio) ($F=15,093$; $p\text{-valor}=0,001$).

-Utilizan como medio de potenciación de la ética en la organización programas de formación ética ($F=16,300$; $p\text{-valor}=0,003$).

3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este apartado es nuestro propósito establecer una discusión acerca de los resultados obtenidos en el trabajo empírico. A tal efecto contrastaremos los resultados con las aportaciones realizadas en el marco teórico de este trabajo, y con los resultados de anteriores investigaciones.

3.1.- Presencia de los documentos formales de ética en las organizaciones del grupo de estudio

En la práctica totalidad de las entidades participantes, a excepción de una sola que no se ha manifestado, es decir en un 97,5 % de aquellas, se ha considerado que los documentos formales de ética (declaración general: misión, visión, valores o bien credo, ideario, declaración de principios o análogos) constituyen un buen instrumento para potenciar los comportamientos éticos en la organización. Asimismo, y paralelamente al dato anterior, también en la práctica totalidad de las entidades (97,5 %) se dispone de algún tipo de documento de declaración general con trascendencia ética, lo cual denota un gran interés de la entidades participantes por este tipo de cuestiones. Contrastando el dato con estudios análogos realizados sobre muestras de organizaciones del ámbito mercantil, hallamos un porcentaje menor (71 %) en Melé *et al.* (2000), mientras que en Fontrodona y Santos (2004) hallamos un porcentaje muy similar al de nuestro estudio (98 %).

En el caso más específico de los códigos éticos, un tipo especial de documento formal de ética, la incidencia de su uso en las entidades participantes es del 70 %. En contraste con las organizaciones mercantiles, se observa una incidencia similar respecto a los estudios de Melé *et al.* (2000) (65 %) y Fontrodona y Santos (2004) (75 %) y superior a

las incidencias de los estudios de Valor y Cuesta (2007) y Ayuso y Garolera (2011), con un 47 % y 46 % de incidencia respectivamente.

Por otra parte, cabe resaltar que existe una incidencia mayor en el uso de códigos del sector (52,5 %) frente a códigos elaborados por la propia organización (27,5 %).

3.2.- Motivos para la adopción de un código ético

Los motivos principales aducidos para la adopción de un código ético son, por orden de importancia cuantitativa: potenciar y transmitir los valores de la entidad (85,7 %), mejorar el comportamiento ético en general (75 %), generar confianza (60,7 %) y evitar actos perjudiciales para la entidad (42,9%). En menor medida, los motivos manifestados son los de recordar a los empleados sus obligaciones (21,4 %), mejorar la imagen corporativa (14,3 %) o cumplir con requisitos legales u otras normativas (7,1 %).

Con respecto a los estudios basados en entidades mercantiles, existe coincidencia con lo descrito por Melé *et al.* (2000) y Fontrodona y Santos (2004) respecto a la primacía de los motivos de carácter ético-formativo, basados en valores, por encima de motivos de carácter más normativo o de adhesión a la ley en el sentido inverso que ofrecen los resultados que se hallan en Valor y Cuesta (2007) y Rodríguez-Domínguez *et al.* (2009b). Una explicación de este hecho puede ser que el grupo de entidades participantes de estos dos últimos estudios citados está constituido exclusivamente por empresas cotizadas en Bolsa, constituyendo la existencia de un código ético un requisito impuesto por la autoridad bursátil.

3.3.- Impacto percibido de la adopción de los códigos éticos

Respecto a la percepción del grado de impacto de la adopción de los códigos por parte de las entidades encuestadas, existe un gran paralelismo con los motivos que llevaron a la adopción del código. El mayor impacto percibido se encuentra, medido según una

escala de Likert de 0 a 4 de menor a mayor impacto, en la transmisión de la filosofía de la entidad (3,00), la generación de confianza (2,63), la mejora del comportamiento ético en general (2,33) y la mejora de la imagen de la entidad (2,25). En menor medida, se encuentra el impacto percibido en cuestiones preventivas como el evitar actos perjudiciales para la entidad (1,78), el recuerdo a los empleados de sus obligaciones (1,38), la protección frente a acciones legales (0,86) y la obtención de mayores ingresos económicos (0,39). Con respecto a los estudios empíricos de referencia en entidades mercantiles encontraríamos coincidencia con lo descrito por Mele *et al.* (2000) y Fontrodona y Santos (2004).

3.4.- Contenido del código

El impacto percibido que las decisiones adoptadas por la entidad tienen en los *stakeholders* de la misma, en orden decreciente, se encontraría en los beneficiarios-usuarios de la entidad (3,58) y los trabajadores (3,49), seguido de voluntarios (3,23) y socios (3,06). En menor medida de impacto se hallarían la comunidad y sociedad civil (2,68), otras ONG colaboradoras (2,62), las administraciones públicas (2,53), los financiadores externos (2,38), y, en última instancia el medioambiente (1,72) y los proveedores (1,47).

Paralelamente a lo anterior, el contenido de los códigos éticos de las entidades refleja, en orden decreciente, las siguientes ponderaciones de los aspectos referidos a sus grupos de interés: beneficiarios-usuarios (75 %), voluntarios (71,4 %), trabajadores (64,3 %), socios (53,6 %) y otras ONG (50 %). En menor medida, los códigos recogen las responsabilidades frente a financiadores externos (46,4 %), proveedores y suministradores (35,7 %), medioambiente (35,7 %) y Administración Pública (14,3 %).

Comparativamente con los estudios sobre organizaciones mercantiles, se observan diferencias respecto a Ayuso y Garolera (2011) donde los empleados revisten la mayor importancia (95 %), mientras que los usuarios (clientes) ocupan un segundo lugar (88 %), seguidos del medioambiente (79 %) y proveedores (66 %), y, ya en menor medida,

la sociedad (50 %), los accionistas (45 %) y la competencia (22 %). Asimismo, también se observa diferente prelación respecto al estudio de *KPMG* y *RSM Erasmus University* (2008), cuyo orden de importancia del contenido reflejado es el siguiente: empleados (87 %), medioambiente (73 %), clientes (68 %), competencia (63 %), sociedad (61 %), Administración Pública (60 %) y socios (48 %).

3.5.- Eficacia del código ético como instrumento potenciador del comportamiento ético

Las entidades del grupo de estudio que disponen de un código de ética formal, presentan una puntuación notablemente superior a aquellas que no lo utilizan ($\bar{X}=18,30$ frente a $\bar{X}=17,03$) según nuestro instrumento evaluativo del comportamiento ético. No obstante, los resultados del contraste de la hipótesis fundamental (HF) muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos de entidades, si bien presentan una tendencia a la significatividad ($t=1,692$; $p=0,09$). En este sentido podemos afirmar que, pese a que en el grupo de estudio las entidades que poseen código presentan una puntuación mayor en nuestro instrumento evaluativo del comportamiento ético, no es posible concluir que la implementación de códigos éticos en las entidades produzca una potenciación del comportamiento ético.

Paralelamente, a este hecho, las entidades participantes que ofrecen la puntuación más elevada según nuestro instrumento de medición del comportamiento ético, maximizando tal variable y presentando asimismo significatividad estadística, son aquellas que, disponiendo de código ético, poseen además las siguientes características:

- Utilizan como medio de potenciación de la ética en la organización programas de formación ética ($p\text{-valor}=0,003$)¹⁹⁷.
- Su grado de exigencia ética a sus empresas y entidades colaboradoras es alto ($p\text{-valor}=0,001$)¹⁹⁸.

¹⁹⁷ $p\text{-valor}<0,01$

¹⁹⁸ $p\text{-valor}<0,01$

En este sentido, los resultados son coincidentes con lo ya manifestado por Melé (1994) respecto a que el comportamiento ético del empleado depende, además de su ética personal, de la formación recibida en la empresa y de los mecanismos organizacionales de refuerzo. Según Jones (1991), las decisiones éticas no son de tipo individual sino que están también determinadas por el aprendizaje social en la organización. Para Webley y Werner (2008) la adopción de un código ético debe ser reforzada mediante la implementación de otros medios de apoyo como, por ejemplo, los programas de formación ética, ya que en caso contrario tenderá a tener un efecto negativo en los empleados. Y a su vez un programa de formación ética formal no será eficaz respecto a evitar las malas prácticas corporativas si no se encuentra inmerso en una cultura organizativa coherente que lo soporte. Esta vinculación entre el código ético y la cultura corporativa de la organización se observa en diversos autores (Stevens, 2008; 2009; Treviño *et al.*, 1999; Treviño y Nelson, 1995; Valor y Cuesta, 2007). Para Lozano-Aguilar (2002a) los códigos éticos constituyen los mecanismos y procesos más utilizados para mejorar el nivel ético de la organización, pero debiéndose entender como complementarios con otros mecanismos y procesos utilizados para mejorar el nivel ético de la organización, como son los programas de formación ética.

Asimismo, el resultado hallado coincidiría con aquella corriente de autores que manifiestan dudas o al menos cierto escepticismo en considerar la adopción de códigos éticos como un elemento fundamental en la potenciación del comportamiento ético en la organización. A pesar de que los códigos éticos han visto aumentado su grado de introducción en las organizaciones de todo el mundo, todavía sus efectos en las actitudes y comportamiento de los empleados no han sido suficientemente demostrados (Somers, 2001; Helin y Sandström, 2007; Kaptein, 2009). En la misma línea, García-Marzá (2003) señala que muchas organizaciones protagonistas de importantes escándalos poseían un código ético, habiendo realizado incluso ostentación de ese hecho. Por otro lado, para Fernández-Fernández (1997) no es absolutamente imprescindible la existencia de un código ético para llevar a cabo una gestión éticamente digna. Termes (1996), por su parte, manifestó poco entusiasmo hacia los códigos éticos; afirmando que por muy acertados y detallados que sean, no lograrán el correcto funcionamiento de la empresa si en sus destinatarios está ausente el ejercicio

prudencial de todas las virtudes morales. Argandoña (1993b) señala, en el mismo sentido, que la existencia de un código ético no es necesariamente una garantía de actitudes morales; un código ético no es un fin en sí mismo sino un medio para la consecución de un fin, de igual modo que es expresado por Kaptein y Wempe (1998: 853): “*a code is nothing, coding is everything*”. El código en sí no convierte a una organización en ética, sino que debe ser un elemento más de la integración e institucionalización de la ética en aquella (Weaver, 1995; Stevens, 2009). El código ético nunca debe sustituir a la reflexión, argumentación y toma de decisiones, ya que se corre el riesgo de no convertirse en una ayuda, sino en una obstrucción a la autonomía y por tanto a la responsabilidad de cada uno de los actores empresariales (Cortina, 1994).

Una interpretación posible de los resultados anteriores es que las organizaciones no gubernamentales poseen generalmente unos valores éticos arraigados, y que les lleva a considerar no necesaria la existencia de un código ético formal, si bien la alta incidencia de uso mostrada puede responder más bien a necesidades de carácter administrativo que a una inquietud sentida de potenciación del comportamiento ético de la entidad.

3.5.1.- Tipo de código ético

Respecto al tipo de código ético adoptado por las entidades, un 52,5 % ha optado por disponer de un código ético del sector frente a un 27,5 % que ha elaborado un código ético propio, mientras que un 10% de las entidades dispone de los dos tipos de códigos. La preponderancia del uso de códigos del sector frente a códigos elaborados internamente, es coincidente con lo manifestado por el Observatorio del Tercer Sector (2007) respecto a que las entidades del Tercer Sector no suelen tener un código ético propio, sino que se adhieren al que les “obliga” la entidad de segundo nivel a la que pertenecen, como requisito para entrar a formar parte de su red estatal.

A tenor de los resultados hallados mediante el contraste de la hipótesis núm.1, las entidades del grupo de estudio que poseen como documento formal de ética un código ético o de conducta de elaboración propia —o código ético propio— presentarían una

mayor puntuación según nuestro instrumento de evaluación del comportamiento ético, aunque con unas diferencias cuantitativamente muy poco sustantivas y estadísticamente no significativas respecto a aquellas que disponen de un código ético adoptado del sector (Me=18,5 frente a Me=18,18).

3.5.2.- Proceso de elaboración del código ético

Respecto al proceso de elaboración del código ético, de las 11 entidades participantes que disponen de código ético propio, casi la mitad de ellas (45,45 %) ha llevado a cabo el proceso de elaboración del mismo mediante un proceso participativo de todos los *stakeholders* internos, mientras que en solo un 18,18 % de aquellas el proceso participativo ha integrado también a los *stakeholders* externos. Por el contrario, en un 27,27 % el proceso ha sido realizado exclusivamente por el órgano de gobierno, en el cual han intervenido también ocasionalmente directivos intermedios o bien consultores en un 9,09 % del total de los casos.

En el resultado se observa un diferente peso del órgano de gobierno en el proceso de elaboración respecto a los resultados descritos en Melé *et al.* (2000), donde el mayor peso recae en la alta dirección y consejo de administración (46,7 % y 34,7 % respectivamente), mientras que el proceso participativo alcanza únicamente al 5,3 % de aquel grupo de estudio; en el caso de Fontrodona y Santos (2004) no es contemplada la participación. Una posible explicación de las diferencias en las ponderaciones podría ser debida a la propia naturaleza social de las entidades participantes, con menor jerarquía vertical que las empresas mercantiles y una mayor predisposición a la participación y al consenso en la fijación de normas que autorregulen su operativa.

Para autores como Berenbeim (1987) y Olsen (2004), en el proceso de elaboración del código ético, es fundamental promover la participación de los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, ya que desde un punto de vista de racionalidad ética comunicativa todos ellos son parte legitimada que van a verse afectados de un modo u otro por las decisiones que la empresa pueda adoptar. En el mismo sentido, Cortina

(1994) afirma que si se desea que un código ético sea eficaz debe alcanzar un mínimo de consenso entre todos los grupos implicados, obligando a que en su elaboración participen en la medida de lo posible esos diferentes grupos de interés. Asimismo, para Sternberg (1994), el hacer participar a los empleados en el proceso de creación del código puede mejorar el cumplimiento posterior del mismo.

A tenor de los resultados hallados mediante el contraste de la hipótesis núm.2, las entidades del grupo de estudio que han elaborado un código ético propio a través de un proceso participativo por parte de los diferentes *stakeholders* de la organización presentan una inferior puntuación según nuestro instrumento evaluativo de comportamiento ético, frente a aquellas que disponen de código pero ha sido elaborado sin seguir un proceso participativo ($\bar{X}=17,51$ frente a $\bar{X}=18,79$). Sin embargo, no se halla evidencia de que exista significatividad estadística. Cabe decir que al existir únicamente 11 entidades que disponen de código ético propio el contraste de esta hipótesis se hace inviable por insuficiencia del tamaño muestral. En consecuencia, no es posible pronunciarse acerca de la validación o refutación de esta hipótesis de trabajo.

3.5.3.- Implementación y seguimiento del código ético

Acerca de la existencia de medios de seguimiento y evaluación periódica del cumplimiento del código de ética de la organización, un 46,4 % de las entidades manifestaron que realizaban tal seguimiento. Asimismo, respecto a la existencia de soporte documental en el seguimiento periódico del código ético, solo se da en el 50 % de los casos.

A tenor de los resultados hallados mediante el contraste de la hipótesis núm.3, no se han encontrado diferencias sustantivas en valor absoluto en las puntuaciones según la aplicación de nuestro instrumento evaluativo del comportamiento ético entre las entidades que realizan un seguimiento activo del cumplimiento del código ético respecto de aquellas que disponen también de códigos éticos, pero no realizan tal

seguimiento ($\bar{X}=18,56$ frente a $\bar{X}=18,26$). Por otra parte, no se ha hallado evidencia de que exista significatividad estadística de los resultados ($t=0,342$; $p\text{-valor}=0,73$).

Los resultados a este respecto, coinciden con diversos autores y referencias, con relación a la carencia de mecanismos de seguimiento o a la existencia de sistemas de control débiles (Liubicic, 1998; OCDE, 1999; Valor y Cuesta, 2005; 2007; COM, 2002)

3.5.4.- Medidas disciplinarias para asegurar el cumplimiento del código

Respecto a la existencia de medidas disciplinarias para tratar los eventuales incumplimientos del código de ética, las mismas se observan únicamente en un 25 % de los casos. Comparativamente, en estudios sobre empresas mercantiles, como el de Ayuso y Garolera (2011), la existencia de sanciones o penalizaciones a los incumplimientos del código llega hasta un 51 % de los casos del grupo de estudio.

Al igual que en el caso del seguimiento de los códigos, diversos autores también apuntan la debilidad notoria en los sistemas de penalizaciones de los códigos (Melé y González, 2007; Valor y Cuesta, 2007). Más allá de este punto, se observa que las entidades que han establecido medidas disciplinarias previstas para los casos de incumplimiento del código presentarían menor puntuación según nuestro instrumento de medición del comportamiento ético que aquellas que disponen de código pero no han previsto tales medidas ($\bar{X}=16,92$ frente a $\bar{X}=18,87$). A tenor de los resultados hallados mediante el contraste de la hipótesis núm.4, no existen diferencias significativas entre ambos grupos de entidades, si bien presentan una tendencia a la significatividad ($t=1,957$; $p=0,06$). Estos resultados serían discordantes con la revisión de estudios empíricos de Ford y Richardson (1994) y O'Fallon y Butterfield (2005) para quienes existe una relación positiva entre comportamiento ético y la existencia de recompensas y sanciones.

Una posible explicación de esta discordancia podría residir en el estilo de dirección flexible de las entidades no lucrativas, con poca tendencia al establecimiento de

acciones punitivas respecto a la transgresión de su normativa de autorregulación. Esta posible explicación ha sido ya apuntada por Weaver (1995) que destaca la falta de relación de la existencia de sanciones con la percepción de comportamiento ético, al atribuir la posible creencia de los elaboradores del código de ética que genera mayor compromiso de cumplimiento un código de carácter aspiracional que uno de carácter punitivo. Por su parte, Lozano-Aguilar (2004) manifiesta que si los códigos son impuestos y no se viven en la organización como algo que les es propio, se desvirtúa su principal objetivo, que es el fomento de la autonomía moral. Asimismo, para Sternberg (1994) es necesario evitar un enfoque excesivamente legalista, puesto que se corre el riesgo de socavar la sensibilidad y el juicio ético.

3.6.- Limitaciones y futuras líneas de investigación

La primera limitación que ha surgido en nuestra investigación ha estado relacionada con la configuración de la muestra de entidades analizadas. En este sentido, tal como se comentó exhaustivamente en el apartado correspondiente a la descripción de aquella, en el momento de configurar nuestra muestra de entidades al objeto de que fuera representativa del sector de las oenegés, surgió el problema de la inexistencia de un censo o registro único donde se hallara la totalidad o al menos una parte significativa, a efectos cuantitativos, del conjunto de las oenegés españolas. Este hecho, sumado a la gran heterogeneidad entre las oenegés españolas, respecto de su tamaño y estructura organizativa, nos llevó a optar por la adopción de una muestra de tipo no probabilístico y estratégico, donde la selección de las unidades muestrales respondiera a criterios subjetivos, acordes con los objetivos de la investigación (Fontes *et al.*, 2001). A ese respecto, el criterio en el que se basó la elección de la muestra fue esencialmente el escoger unas entidades que integraran en su *performance* ética de forma fehaciente, rasgos considerados esenciales en ese tipo de organizaciones, especialmente interés y compromiso manifiesto por la transparencia y las buenas prácticas en su gestión. Esta característica, unida a la existencia de una estructura económica y organizativa mínima, a la diversidad en el sector respecto a su tamaño y estructura organizativa y a la significatividad de la magnitud que representa el presupuesto agregado de las entidades

que aparecen en el registro del que fueron escogidas (el de la *Fundación Lealtad*) respecto del sector de ONG, nos llevó a considerar adecuada la configuración final de nuestro grupo de estudio, máxime en una investigación de carácter exploratorio y por tanto aproximativo en primera instancia a un fenómeno de difícil acotación por los motivos citados.

En un sentido análogo al anterior, y por los mismos motivos ya explicitados, el tamaño del grupo de estudio ha sido reducido, pese a lo cual consideramos que se ajusta al carácter exploratorio de nuestro estudio a la vez que entra dentro del rango considerado adecuado para la mayoría de las investigaciones en *business* (Sekaran, 2000). Ello no obsta, para ser sumamente cautos y prevenir acerca de las limitaciones en la significatividad estadística de los resultados obtenidos. A este respecto, en futuras investigaciones podría intentarse el llevar a cabo un análisis análogo mediante el mismo instrumento de evaluación del comportamiento ético de las organizaciones, con grupos de estudio de mayor tamaño.

Por otra parte, hemos apreciado una posible limitación de tipo cualitativo, relacionada con la medición del comportamiento o *performance* ética de las entidades. Una de las limitaciones principales en las investigaciones científicas en las áreas del *management* y comportamiento es que aquellas no están exentas de errores, debido a las dificultades en la medida y cuantificación del comportamiento propio y en la recopilación de datos en áreas subjetivas de sentimientos, emociones, actitudes y percepciones (Sekaran, 2000). Por nuestra parte, y tal y como hemos manifestado en el apartado respectivo, construimos *ad hoc* un instrumento de medición que entendemos cubre las necesidades evaluativas. Este instrumento es el resultado final de la reducción operada a un diseño evaluativo inicial, de mayor complejidad y que integraba en la parte del cuestionario un mayor número de variables respecto al desempeño económico, medioambiental y social de las organizaciones; sin embargo, entendimos que la gran exhaustividad y complejidad que presentaba aquel diseño inicial, aunque potencialmente podría ofrecer un menor sesgo eventual de deseabilidad social en las respuestas obtenidas, podría a su vez potenciar también un elevado riesgo de falta de respuesta de los cuestionarios, ya no solo por el incremento de tiempo a emplear por los responsables de las entidades, sino

por la especial sensibilidad y confidencialidad que se da en las cuestiones de ética empresarial y que fácilmente pueden, en no pocos casos, despertar recelos. Entendimos que la presentación de aquel diseño original necesitaba ser respaldado por un mayor compromiso de respuesta por parte de las entidades; un compromiso necesariamente más propio de otros entornos de análisis (por ejemplo auditorías éticas) que el presente trabajo de investigación. En consecuencia, por los motivos citados decidimos optar por un instrumento evaluativo que, a pesar de no ser omnicomprendivo fuera suficientemente significativo para medir la variable objeto de estudio. Sin embargo, queda abierta la posibilidad de, intentando reducir el factor inherente de deseabilidad social, realizar un nuevo análisis bajo ese instrumento ampliado de medición del comportamiento ético de las entidades con indicadores de tipo externo, así como con percepciones de mayor alcance ya no solo de las direcciones de las entidades sino también de los trabajadores de las mismas.

Asimismo, en cuanto a nuevas líneas de investigación y a tenor de la naturaleza transversal de la presente, quedaría abierta la puerta a la realización de un análisis de tipo longitudinal, efectuando comparativas entre las mediciones del comportamiento ético, antes y después de introducir un código ético como documento formal de ética en la organización.

PARTE III: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1.- Revisión de los objetivos

1.1.- Contribuir al conocimiento de los códigos éticos de las organizaciones a través de la realización de un modelo conceptual que posibilite evidenciar cuál es en la fecha presente el estado de la literatura científica al respecto. A partir del modelo conceptual que hemos elaborado y estructurado en tres partes o bloques diferenciados aunque en íntima relación, hemos realizado una revisión exhaustiva del estado de la literatura científica hasta el momento presente, lo cual nos ha permitido conocer en profundidad el fenómeno de los códigos éticos en las organizaciones.

1.2.- Contrastar a través de la investigación empírica, y en base al objetivo anterior, la eficacia de los códigos éticos en la potenciación del comportamiento ético en las organizaciones y analizar cuál es el estado de su desarrollo en un tipo de organización muy concreto: las organizaciones no gubernamentales. Nuestra investigación empírica, a través de la elaboración propia de un cuestionario para medir determinados aspectos de la ética en la organización, así como de la realización de un instrumento de medición del comportamiento ético en la misma, nos ha llevado a la contrastación de la relación entre códigos éticos y comportamiento ético en las organizaciones no gubernamentales.

2.- Conclusiones

—Presencia de los documentos formales de ética en las organizaciones:

La práctica totalidad de las entidades participantes ha manifestado que consideran que los documentos formales de ética (declaración general: misión, visión, valores o bien credo, ideario, declaración de principios o análogo) constituyen un buen instrumento

para potenciar el comportamiento ético en la organización. Asimismo, y paralelamente al dato anterior, también coinciden prácticamente la totalidad de las entidades en el hecho de disponer de algún tipo de documento de declaración general con trascendencia ética, lo cual denota un gran interés de las entidades participantes por este tipo de cuestiones.

—**Motivos para la adopción de un código ético:**

Los principales motivos encontrados son, por orden de importancia: potenciar y transmitir los valores de la entidad, mejorar el comportamiento ético en general, generar confianza y evitar actos perjudiciales para la entidad. En menor medida, los motivos manifestados son los de recordar a los empleados sus obligaciones, mejorar la imagen corporativa o cumplir con requisitos legales u otras normativas.

—**Impacto percibido de la adopción de los códigos éticos:**

En esta cuestión existe un gran paralelismo con los motivos que llevaron a la adopción del código ético. El mayor impacto percibido se encuentra en la transmisión de la filosofía de la entidad, en la generación de confianza, la mejora del comportamiento ético en general y la mejora de la imagen de la entidad. En menor medida se encuentra el impacto percibido en cuestiones preventivas, como evitar actos perjudiciales para la entidad, el recuerdo a los empleados de sus obligaciones, la protección frente a acciones legales y la obtención de mayores ingresos económicos.

—**Impacto percibido que las decisiones adoptadas por la entidad tienen en los *stakeholders*:**

En orden decreciente, se encontraría en los beneficiarios-usuarios de la entidad y los trabajadores seguido de voluntarios y socios. En menor medida de impacto, se hallarían la comunidad y sociedad civil, otras ONG colaboradoras, las administraciones públicas, los financiadores externos, y, en última instancia el medioambiente y los proveedores.

—**Contenido del código:**

El contenido de los códigos éticos de las entidades participantes refleja, en orden decreciente de importancia, las siguientes responsabilidades frente a los diferentes

grupos de interés: beneficiarios-usuarios, voluntarios, trabajadores, socios y otras ONG. En menor medida, los códigos recogen las responsabilidades frente a financiadores externos, proveedores y suministradores, medioambiente y Administración Pública.

—Eficacia del código ético como instrumento potenciador del comportamiento ético:

La potenciación del comportamiento ético en las entidades del estudio, pasa por un amplio proceso de introducción e integración ética de la cual han sido hallados como predictores la existencia de programas de formación ética, así como un grado de exigencia ética alto por parte de aquellas a sus empresas y entidades colaboradoras. Asimismo, aunque las entidades participantes que disponen de un código de ética formal presentan en nuestro instrumento evaluativo de comportamiento ético, una puntuación notablemente superior a aquellas que no disponen de él, los resultados muestran únicamente una tendencia a la significación estadística. Por tal motivo, no se ha hallado evidencia empírica suficiente de que la adopción de un código ético por parte de las entidades participantes influya o potencie, por sí mismo, el comportamiento ético de aquellas.

Por otra parte, y de forma correlativa, no se han hallado diferencias significativas en el comportamiento ético, respecto al tipo de código adoptado (propio o del sector), al proceso de elaboración del mismo (para el caso de aquellas entidades que disponen de código propio) y a la existencia de seguimiento periódico del código, aunque sí se ha hallado una tendencia a la significatividad en aquellas entidades que disponiendo de código ético, no han optado por establecer medidas disciplinarias para asegurar su cumplimiento.

En consecuencia, no ha sido posible encontrar en las entidades objeto del estudio una relación directa entre la existencia de un código ético y su comportamiento ético, mostrándose a ese respecto, como el verdadero beneficio de implementar un código ético en la organización, no ya la adopción material del código en sí, sino en todo caso

la oportunidad de desarrollo del proceso interno de reflexión ética que tal hecho puede conllevar.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Abrahams, J. (1995): *The Mission Statement Book*, New York: Ten Speed Press.

Ackerman, B. y Alstott, A. (1999): *The Stakeholder Society*, New Haven: Yale University Press.

Adair, A. (1999): “Codes of conduct are good for NGOs too”, *Institute of Public Affairs Review*, vol.51, núm.1, pp.26-27.

Adair, J. (1980): *Management and morality: the problems and opportunities of social capitalism*, Farnborough: Gower.

Adam, A. y Rachman-Moore, D. (2004): “The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes”, *Journal of Business Ethics*, núm. 54, pp.225–244.

Adams, J., Tashchian, A. y Shore, T.(2001): “Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior”, *Journal of Business Ethics*, núm.29, pp.199–211.

Adler, M.W. (1998): “Les relacions entre l’Estat i les organitzacions no lucratives”, en Connors, T.D. (ed.), *Manual de les organitzacions no lucratives*, pp.176-188, Barcelona: Pleniluni.

Aguiló, M., Longás, J. y Saavedra, I. (2014): “Sistemas de autorregulación ética en las organizaciones no gubernamentales (ONG)”, *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, núm.24, pp.253-279, Sevilla: Universidad Pablo de Olavide.

Agulló, S. (2009): “La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo”, *Tesis doctoral*, Universitat Ramón Llull, Barcelona.

Akaah, I. y Riordan, E. (1989): “Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension” , *Journal of Marketing Research*, núm.26, pp.112–120.

Alandete, D.(2010): “BP culpa a sus subcontratas del accidente que provocó el vertido del Golfo”, *El País*, 8/9/2010.

Albert, M.J. (2006): *La investigación educativa. Claves teóricas*, Madrid: McGraw Hill.

Aldama, E. (2003): "Report by the Special Commission to Foster Transparency and Security in Markets and in Listed Companies", *Comisión Nacional del Mercado de Valores*, Madrid, <http://www.cnmv.es> .

Alexander, J.C. (1987): "The social requisites from altruism and voluntarism: Some notes on what makes a sector independent", *Sociological Theory*, vol.5, pp.165-171. Washington.

Alfonso X, el Sabio (1985): *Las Partidas*, Madrid: BOE.

Allan, S. (1993): "Taking care of ethics", *CA Magazine*, núm.126.

Allen, J. y Davis, D. (1993): "Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values", *Journal of Business Ethics*, núm.12, pp.449-458.

Alpha Etudes (2004): "Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social. Étude sur les principales sociétés privées et publiques françaises", *Centre d'études économique et sociales du Groupe Alpha*, Marsella: Alpha Etudes

Althusser, L. (1976): *Para leer El Capital*, México: Siglo XXI.

Álvarez, C. (1993): *Códigos de conducta empresarial*, Madrid: Accion Social Empresarial.

Álvarez-Ron, E. (2009): "La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector. V Foro Tercer Sector", *Cuadernos de Debate 5*, Fundación Luis Vives.

Álvarez, M. y Carcaba, A. (2003): "El proceso de gestión en las ONG", *Técnica Contable*, núm.652, pp.25-36.

American Management Association [AMA] (2006): "The Ethical Enterprise – A Global Study of Business Ethics 2005–2015", New York: AmericanManagement Association.

Amiguet, L. (2011): "El presidente no cobraba más del triple que el becario", *La Vanguardia*, 13 de enero.

Anderson, S. y Cavanagh, J. (2000): "The rise of corporate global power", *Institute for Policy Studies*, disponible en www.ips-dc.org , consultado el 11/2/2011.

Andrews, K.R. (ed.) (1989): *Ethics in practice. Managing de Moral Corporation*, Boston: Harvard University Press.

Angla, J. y Setó, M.D. (2009): “Responsabilidad social corporativa: buena gestión o recursos sobrantes”, III Congrés Català de Comptabilitat i Direcció, Barcelona: *ACCID*.

Aranguren, J.L.L. (1990): *Ética*, Madrid: Alianza.

Argandoña, A. (1993a): “Business, Law and Regulation: Ethical Issues”, *Research Paper*, núm.248, División de Investigación, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

Argandoña, A. (1993b): “La credibilidad de los códigos éticos”, *Documento de Investigación*, núm.245, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

Argandoña, A. (1996): “Ética económica y cambio institucional”, *Documento de Investigación* núm.302, División de Investigación, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

Argandoña, A. (1998): “La teoría de los stakeholders y el bien común”, *Documento de Investigación* núm.355, División de Investigación, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

Argandoña, A. (1999): “Business Ethics in Spain”, *Journal of Business Ethics*, vol.22, núm.3, pp.155-173, Kluwer Academic Publishers.

Argandoña, A. (2000): “Algunas tesis para un debate sobre los valores”, *Documento de Investigación*, núm.429, División de Investigación, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

Argandoña, A. (2002): “La autorregulación de las empresas”, *El País*, 16/12/2002.

Argandoña, A. (2007): “Ethical management systems for Not-for-profit Organizations”, *Working Paper*, núm.693, IESE Business School–Universidad de Navarra.

Argandoña, A. (2008): Réquiem por la responsabilidad social corporativa, *El País*, 5 de marzo.

Argandoña, A. y Sarsa, D. (2000): “Los fondos éticos y la promoción de la ética inversora”, *Documento de investigación*, núm.421, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

Argyris, C. y Schön, D.A. (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading: Addison-Wesley.

Ariño, A. (2009): “Articulación del Tercer Sector en España”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.10, Fundación Luís Vives.

Aristóteles: *Ética a Nicómaco*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1989.

Aristóteles: *Política*, Madrid: Alianza, 5ª ed., 1986.

Arnold, D. F., Bernardi, R. A., Neidermeyer, P. E. y Schmee, J. (2007): “The Effect of Country and Culture on Perceptions of Appropriate Ethical Actions Prescribed by Codes of Conduct: A Western European Perspective Among Accountants”, *Journal of Business Ethics*, núm. 70, pp.327–340.

Arruda M. C. (2001): *Código de Ética: um instrumento que adiciona valor*, Sao Paulo: Negocio Editora.

Ascoli, U. (1987): “Estado de Bienestar y acción voluntaria”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm.38, pp.119-162, Madrid.

Ashkanasy, N., Falkus, S. y Callan, V. J. (2000): “Predictors of Ethical Code Use and Ethical Tolerance in the Public Sector”, *Journal of Business Ethics*, núm.25, pp.237–253.

Assante, M., Miike, Y. y Yin, J. [eds.] (2008): *The Global Intercultural Communication Reader*, New York: Routledge.

Association of British Insurers (2001): “Investing in social responsibility: Risks and Opportunities”, Londres, disponible en http://www.abi.org.uk/Publications/Investing_in_Social_Responsibility_-_Risks_and_Opportunities1.aspx , consultado el 15/11/2010.

Association of Certified Fraud Examiners [ACFE] (2004): “Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse”, disponible en www.acfe.com/documents/2004RttN.pdf, consultado el 25/2/2011.

Audi, R. [ed.] (2004): *Diccionario Akal de Filosofía*, Madrid: Akal.

Aupperle, K., Carroll, A. y Hatfield, J. (1985): “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”, *Academy of Management Journal*, núm.28, vol.2, pp.446-463.

Austin, N.K. (1994): “The New Corporate Watch Dogs”, *Working Woman*, núm.19, vol.1, pp.19-20.

Axelrod, R. (1984): *La evolución de la cooperación*, Madrid: Alianza, ed.1996

Axelrod, R. (1997): *La complejidad de la cooperación*, México: Fondo de Cultura Económica, México, ed.2003

Axline, L.L. (1990): “Bottom line on ethics”, *Journal of Accountancy*, núm.170, vol.6, pp.87-91.

Ayuso, S. y Garolera, J. (2011): “Códigos éticos de las empresas españolas: un análisis de su contenido”, *Documento de trabajo núm.10*, Cátedra MANGO de Responsabilidad

Social Corporativa, Escola Superior de Comerç Internacional-Universitat Pompeu Fabra.

Badaracco, J. y Webb, A.(1995): “Business Ethics: A View From the Trenches”, *California Management Review*, vol.37, núm.2, pp.8–28.

Bakan, J. (2006): *La corporación: la búsqueda patológica de lucro y poder*, Barcelona: Volter.

Baker, L. (1996): “The Ethics of Protest”, *Vital Speeches of the Day*, vol. 62, núm.8, pp. 252–255.

Balabanis, G., Phillips, H.C. y Lyall, J. (1998): “Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?”, *European Business Review*, vol. 98, núm. 1, pp. 25-44.

Ballesteros, C. (2002): “Supermercados de la solidaridad”, en Nieto, L. (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Barcelona: Icaria.

Barbero, I. (2008): “Sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector de acción social: situación actual y propuestas de futuro”, *Zerbitzuan*, núm.43, Vitoria: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Barea, J. y Monzón, J.L. (1995): “La economía social desde una perspectiva española”, *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, Departamento de Economía y Hacienda, Gobierno Vasco, núm.33, pp.140-153.

Barnett, T., Cochran, D. y Taylor, S. (1993): “The Internal Disclosure Policies of Private-Sector Employers: An Initial Look at Their Relationship to Employee Whistleblowing”, *Journal of Business Ethics*, núm.12, pp.127–137.

Barón, F. (2011): “Brasil investiga a Zara por un caso de trabajo esclavo”, *El País*, 18 de agosto.

Bartlett, C.A. y Glinska, M. (2001): *Enron’s Transformation: From Gas Pipeline to New Economy Powerhouse*, Boston: Harvard Business School Press.

Baumhart, R.C. (1961): “How ethical are businessmen?”, *Harvard Business Review*, núm.39, pp.156-176.

Baurmann, M. (1996): *El mercado de la virtud. Moral y responsabilidad social en la sociedad liberal*, Barcelona: Gedisa.

Baylos, A.P. (2004): “Codigos de conducta y buenas practicas de las empresas: el problema de su exigibilidad jurídica”, *Aspectos economicos de la jurisdicción social, Estudios de derecho judicial*, Consejo General del Poder Judicial, núm.66, pp.247-312.

Baylos, A.P. (2005): “Códigos de conducta y acuerdos-marco de empresas globales: Apuntes sobre su exigibilidad jurídica”. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, núm.12, pp.109 y ss., Universidad del País Vasco. Servicio de Publicaciones.

Baylos, A. (2011): “Empresas transnacionales y acuerdos marco-globales”, en Goñi, J.L. (dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley.

Beck, U. (2006): *Una sociedad del riesgo*, Barcelona: Paidós.

Beets, S. y Killough, L. (1990): “The Effectiveness of a Complaint-Based Ethics”, *Journal of Business Ethics*, núm.9, pp.115–126.

Béjar, H. (2001): *El mal samaritano. El altruismo en tiempos del escepticismo*, Barcelona: Anagrama.

Beneish, M. y Chatov, R. (1993): “Corporate Codes of Conduct: Economic Determinants and Legal Implications for Independent Auditors”, *Journal of Accounting and Public Policy*, núm.12, pp.3–35.

Benson, G.C. (1989): “Codes of ethics”, *Journal of Business Ethics*, vol.8, pp.305-319, Kluwer Academic.

Bentham, J. (1787): *Panopticon; or, the Inspection-House*, Gloucester: Dodo Press, ed.2008.

Berenbeim, R.E. (1987): “Corporate Ethics”, *The Conference Board*, Research Report núm.900.

Berenbeim, R.E. (1992): “Corporate Ethics Practices”, *The Conference Board*, Research Report núm. 1243–99-RR.

Bernardi, R., Delorey, E., LaCross, C., y White, R. (2003): “Evidence of Social Desirability Response Bias in Ethics Research: An International Study”, *Journal of Applied Business Research*, vol.19, núm.3, pp.41-51.

Bies, A.L. (2001), “Accountability, organizational capacity, and continuous improvement: Findings from Minnesota’s nonprofit sector,” *New Directions for Philanthropic Fundraising*, núm.31, pp. 51-80.

Blanco, I., Aibar, B. y Cantorna, S. (1999): “El enfoque conductual contable y su reflejo en el cuadro de mando integral”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol.XXVIII, núm.98, pp.77-104.

Block, S.R. (1990): “A History of the Discipline” en Gies, D., Ott, S.J. y Shafritz, J.M. (eds.): *The Nonprofit Organization. Essential Readings*, pp.46-63, Pacific Grove: Brooks/Cole.

Blodgett, M. S. y Carlson, P. J. (1997): “Corporate Ethics Codes: A Practical Application of Liability Prevention”, *Journal of Business Ethics*, núm.16, pp.1363–1369.

Bob, C. (2007): “NGO representation and accountability”, *NGOs, International Security, and Global Governance*, John Hopkins University.

Bowman, J. (1981): “The Management of Ethics: Codes of Conduct in Organizations”, *Public Personnel Management Journal*, núm.10, pp. 59–64.

Boletín Oficial de las Cortes Generales [BOCG] (2006): “Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas”, *Boletín oficial de las Cortes Generales*, Congreso de los Diputados, serie D, núm.423, 31/7/2006.

Bonbright, D. (2007): “The Changing Face of NGO Accountability: A Talk at the International seminar on Civil Society and Accountability”, Seminario en Montevideo, Abril 2007.

Bondy, K., Matten, D. y Moon, J. (2004): “The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study”, *Business and Society Review*, vol.109, núm.4, pp.449–477.

Bondy, K., Matten, D. y Moon, J. (2006): “MNC Codes of Conduct: CSR or Corporate Governance”, *Research Paper Series*, núm.40, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School

Bonhoeffer, D. (1949): *Ética*, Madrid: Trotta, ed. 2000.

Boo, E.H.Y. y Koh, H.C. (2001): “The influence of organizational and code-supporting variables on the effectiveness of a code of ethics”, *Teaching Business Ethics*, núm.5, pp.357–373.

Boudreaux, G. y Steiner, T. (2005): “Developing a code of ethics”, *Management Quarterly*, vol.46, núm.1.

Bowie, N. (1990): “Business Codes of Ethics: Window-Dressing or Legitimate Alternative to Government Regulation?” en Hoffman, W. y Moore, J. (eds.), *Business Ethics: Readings and cases in corporate morality*, New York: McGraw-Hill, pp. 505–09.

Brandl, P. y Maguire, M. (2002): “Codes of ethics: a primer on their purpose, development and use”, *Journal for Quality & Participation*, vol.25, Invierno, pp.8-12.

Brenner, S.N. (1992): “Ethics Programms and Their Dimensions”, *Journal of Business Ethics*, vol.11, núm.5, pp.391-399, Kluwer Academic Pub.

Brenner, S.N. y Molander, E.A. (1977): “Is the ethic business changing?”, *Harvard Business Review*, núm.55, pp.57-71.

Breton, V. (2007): “A vueltas con el neo-indigenismo etnófago: la experiencia Prodepine o los límites del multiculturalismo neoliberal”, *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, num. 29, pp. 95-104, Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Sede Académica de Ecuador.

Brief, A., Dukerich, J., Brown, P. y Brett, J. (1996): “Whats Wrong with the Treadway Commission Report? Experimental Analyses of the Effects of Personal Values and Codes of Conduct on Fraudulent Financial Reporting”, *Journal of Business Ethics*, núm.15, pp.183–198.

Brigley, S. (1995): “Business Ethics Research: A Cultural Perspective”, *Business Ethics, A European Review*, vol.4, núm.1, pp.17-23, Oxford/Malden: Blackwell.

Brinkmann, J. e Ims, K. (2003): “Good intentions aside: drafting a functionalist look at codes of ethics”, *Business Ethics: A European Review*, vol.12, núm.3, Oxford/Malden: Blackwell.

Brisebois, R. (1997): “Sobre la confianza”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, núm. 65, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, disponible en <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/3988>, consultado el 21/10/2007.

Bromley, D. B. (1993): *Reputation, Image and Impression Management*, London: John Wiley & Sons.

Brooks, L. (1989): “Corporate Codes of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, núm.8, pp.117–129.

Brown, M.T. (1990): *La ética en la empresa: estrategias para la toma de decisiones*. Barcelona: Paidós Empresa, ed.1992

Brown, V. (1994): *A Smith Discourse: Canonicity, Commerce and Conscience*, Nueva York: Routledge.

Bruce, W. (1994): “Ethical People are Productive People”, *Public Productivity and Management Review*, núm.17, pp.241–252.

Bruckner, P. (2003): *Miseria de la prosperidad. La religión del mercado y sus enemigos*, Barcelona: Tusquets.

Brugger, W. (1948): *Diccionario de filosofía*, Barcelona, Herder, ed.1983.

Burke, L. y Logsdon, J. M. (1996). “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, vol.29, núm.4, pp.495-502.

Brytting, T.(1997): “Moral Support Structures in Private Industry: The Swedish Case”, *Journal of Business Ethics*, vol.16, núm.7, pp.663–697.

Cabra de Luna, M.A. y Lorenzo, R. de (2005): “El Tercer Sector en España. Ámbito, tamaño y perspectivas”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.1, Fundación Luis Vives.

Cabral-Cardoso, C. (2004): “Ethical Misconduct in the Business School: A Case of Plagiarism that Turned Bitter”, *Journal of Business Ethics*, núm. 49, pp.75–89.

Caixa Tarragona: “Código de conducta de los empleados”, disponible en www.caixatarragona.es/img//img_16/codigoconducta.pdf , consultado el 3/3/2011.

Callan, V.J. (1992): “Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics”, *Journal of Business Ethics*, núm. 11, pp.761-769, Kluwer Academic Publishers.

Calvo, F.J. (2008): *Códigos éticos y derechos de los trabajadores. Una aproximación a la práctica en las empresas españolas*, Albacete: Bomarzo.

Calvo, J. (2011): “Códigos de conducta y obligaciones éticas de los trabajadores: análisis jurídico”, en Goñi, J.L. (dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley.

Camps, M. (2010): “La oenegé ya es legal”, *La Vanguardia*, 23 de agosto.

Camps, V. (1993): *Paradojas del individualismo*, Barcelona, Crítica, ed.1999.

Camps, V. (2011): “Entrevista a Victoria Camps”, Entrevistas digitales, *El País*, 20 de julio, disponible en www.elpais.com/edigitales/entrevista.html?encuentro=8270 , consultado el 21/7/2011.

Canary, H.E. y Jennings, M.M. (2008): “Principles and Influence in Codes of Ethics: A Centering Resonance Analysis Comparing Pre-and Post-Sarbanes-Oxley Codes of Ethics”, *Journal of Business Ethics* , vol. 80, pp.263-278.

Cantillon, R. (1755): *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres: Fletcher Gyles, traducido al español como *Ensayos sobre la naturaleza del comercio en general*, Fondo de Cultura Económica, México, 1950, primera reimpresión 1978.

Carlson, D.S. y Perrewe, P.L. (1995): “Institutionalization of Organizational Ethics through Transformational Leadership”, *Journal of Business Ethics*, núm. 14, pp.829-828, Kluwer Academic.

Carrillo, J.E. (2003): “Analogía y metáfora en el análisis organizacional. Un ejemplo: la organización como cárcel”, *Revista Colombiana de Psicología*, núm.12, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, pp.108-113.

Carreras, I. (2007): “La credibilidad de las ONG”, *El País*, 1 de septiembre.

Carreras, I. (2008): “Las ONGs y la lucha contra la pobreza: desafíos y retos” en Conill, J. (dir.), “La ética de las estrategias empresariales del siglo XXI”, *Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial* (2006-2007), Fundación Étnor.

Carreras, I., Leaveron, A. y Sureda, M. (2009): “Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG”, ESADE y PriceWaterhouseCoopers, Instituto de Innovación Social de ESADE, Barcelona.

Carroll, A.B. (1993): *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati Ohio: South-Western.

Casell, C., Johnson, P. y Smith, K. (1997): “Opening the black box: corporate codes of ethics in their organizational context”, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic, vol.16., núm.10, pp.1077-1093.

Cash, M. (1987): “Codes of ethics: organizational behavior and misbehaviour”, en Frederick, W., (ed.) *Research in Corporate Social Performance and Policy: Empirical Studies of Business Ethics and Values*, Greenwich, Ct.: JAI Press.

Castillejo, M. (1998): “Códigos de conducta para empresas transnacionales”, en Rodríguez Carrasco, J.M. y Garrido, S. (ed.) *Fundamentos de la dirección estratégica. Lecturas*, Madrid: Pirámide.

Castiñeira, A. (1997): “Los procesos de decisión de los directivos. El componente ético” en Cortina, A. (coord), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid: Visor.

Celina, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34, 572-580.

Center for Business Ethics (1986): “Are corporations institutionalizing ethics?”, *Journal of Business Ethics*, vol.5, núm.2, pp.85-91, Kluwer Academic Pub.

Center for Business Ethics (1992): “Instilling ethical values in large corporations”, *Journal of Business Ethics*, vol.11, núm.11, pp.863–867.

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2001): “Barómetro de mayo”, Estudio núm.2.419.

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2006): “Barómetro de octubre”, Estudio núm.2.657.

Chang, H.J. (2008): *¿Qué fue del buen samaritano?. Naciones ricas, políticas pobres*, Barcelona: Intermón-Oxfam.

Chatov, R. (1980): “What Corporate Ethics Statements Say”, *California management Review*, vol.22, pp.20-29.

Chonko, L., Wotruba, T. y Loe, T. (2003): “Ethics Code Familiarity and Usefulness: Views on Idealist and Relativist Managers Under Varying Conditions of Turbulence”, *Journal of Business Ethics*, vol.42, pp.237–252.

Clarkson, M. B. E. y Deck, M. C. (1992): *Effective Codes of Ethics: A stakeholder approach*, Toronto: The Clarkson Centre for Business Ethics.

Cleek, M.A. y Leonard, S.L. (1998): “Can corporate codes of ethics influence behavior”, *Journal of Business Ethics*, vol.17, núm.6, pp.619-630, Kluwer Academic.

Cohen, L. y Manion, L. (1989): *Research Methods in Education*, New York: Routledge, 3ª ed.

Cohen, J.R., Pant, L.W. y Sharp, D.J. (1992): “Cultural and socioeconomic constraints on international codes of ethics: lessons from accounting”, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic, vol.11, pp. 687-700.

Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya (2010): “Jornada sobre transparencia en las organizaciones no lucrativas”, *L’Auditor*, Revista del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, núm.58, Barcelona.

Comisión de las Comunidades Europeas [COM] (2001) 366: “Fomentar un marco europeo para las responsabilidad social de las empresas. Libro Verde”, Bruselas, COM (2001), 366.

Comisión de las Comunidades Europeas [COM] (2002) 347: “La responsabilidad social de las empresas, una contribución empresarial al desarrollo sostenible”, Bruselas, COM (2002), 347.

Comisión de las Comunidades Europeas [COM] (2011) 681: “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”, Bruselas, COM (2011) 681.

Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas (Código Aldama) (2003): “Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y la seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas”, Madrid, 8 de enero.

Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV] (2009): “Informe Anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX 35. Ejercicio 2008”, disponible en www.cnmv.es, consultado el 2/5/2011.

Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV](2010a): “Informe de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. Ejercicio 2009”, disponible en www.cnmv.es, consultado el 2/5/2011.

Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV] (2010b): “Informe Anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX 35. Ejercicio 2009”, disponible en www.cnmv.es, consultado el 2/5/2011.

Confederacion Sindical Internacional-CSI (2010): Resolución “Sindicatos mundiales, empresa mundiales”, *2º Congreso Mundial*, Vancouver.

Conill, J. (1997): “Reconfiguración ética del mundo laboral”, en Cortina, A. (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, pp.189-228, Madrid: Visor.

Constitución Española (1978), Elcano, Aranzadi.

Coordinadora Catalana de Fundacions (2001): “Congrés de Fundacions 2001. Identitat, valors i futur”, Coordinadora Catalana de Fundacions.

Cortina, A. (1994): *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid: Trotta, 4º ed.

Cortina, A. [coord.] (1997a): *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid: Visor.

Cortina, A. (1997b): *El mundo de los valores*, Santa Fé de Bogotá: El Buho.

Cortina, A. [coord] (1997c): *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Madrid: Visor.

Cortina, A. (1998a): *Hasta un pueblo de demonios: ética pública y sociedad*, Madrid: Taurus.

Cortina, A. (1998b): “Business Ethics in the Catholic Value System: The Spanish Case”, en Kumar, B.N. y Steinmann, H. (eds.), *Ethics in International Management*, pp.401-417, Berlin: Walter de Gruyter.

Cortina, A. (2007): “¿Ética económica europea?”, *El País*, 20 de octubre.

Cortina, A. (2007b): “Ethica cordis”, *Isegoría, Revista de Filosofía Moral y Política*, núm.37, pp.113-126.

Cortina, A. (2009): “Economía sin ética”, *El País*, 5 de mayo.

Corvino, J. (2002): “Loyalty in Business?”, *Journal of Business Ethics*, vol.41, núm.1/2

Coughlan, R.(2005): “Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision-Making Process”, *Journal of Business Ethics*, vol.59, pp.45–53.

Cowton, C.J. y Thompson, P. (2000): “Do codes make a difference?: The case of Bank Lending and the Environment”, *Journal of Business Ethics*, vol.24, pp.165-178, Kluwer Academic.

Cramer, B. (2009): "Using Social Media to Advance Your Goals", *Nonprofit World*, vol.27, núm.1, pp.20-21.

Crane, A. (1999): "Are you Ethical? Please Tick Yes Or No On Researching Ethics in Business Organizations", *Journal of Business Ethics*, vol.20, núm.3, pp.237-248.

Crane, A. y Matten, D. (2007): *Business Ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, New York: Oxford.

Cressey, D.R. y Moore, C.A. (1983): "Managerial values and corporate codes of ethics", *California Management Review*, vol.25, pp.53-77.

Cronbach, L.J. (1946): "Response sets and test validating". *Educational and Psychological Measurement*, núm.6, pp.475-494.

Cruz, A. y Pousadela, I.M. [eds.] (2008): "Poder, rendición de cuentas y sociedad civil", *Instituto de Comunicación y Desarrollo*, Montevideo, pp.118 y ss.

Cuesta, M. de la y Valor, C. (2003): "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España", *Boletín Económico*, ICE, núm.2755.

Cuesta, M. de la y Valor, C. (2007): "Condiciones para la eficacia de los códigos internos de responsabilidad social de la empresa", *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, núm.65, Departamento de Economía y Hacienda, Gobierno Vasco.

Cuesta, M. de la, Valor, C. y Holgado, F. (2011): "Aproximación a la medición del compromiso de las empresas con los derechos humanos: un análisis de las empresas españolas del IBEX 35", *Innovar*, vol.21, núm.41, pp.197-207.

Chen, A.Y., Sawyers, R.B. y Williams, P.F. (1997): "Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture", *Journal of Business Ethics*, vol.16, núm.8, pp.855-865.

Chonko, L. y Hunt, S. (1985): Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination, *Journal of Business Research*, núm.13, pp.339-59.

Davis, M.D. (1970): *Introducción a la teoría de juegos*, Madrid: Alianza, ed. 1998.

Darnaculleta, M. M. (2008): "Autorregulación, sanciones administrativas y sanciones disciplinarias", en Arroyo, L. y Nieto, A. [dir.], *Autorregulación y sanciones*, Valladolid: Lex Nova, pp.120-144.

Dean, P.J. (1992): "Making Codes of Ethics Real", *Journal of Business Ethics*, núm. 11, pp.285-290, Kluwer Academic.

Debeljuh, P. (2005): "Los códigos de ética en las empresas", *E & G Economia e Gestão*, vol.5, núm. 9, pp.48-56, Belo Horizonte.

DeConinck, J.B. y Lewis, W.F. (1997): “The Influence of Deontological and Teleological Considerations and Ethical Climate on Sales Managers’ Intentions to Reward or Punish Sales Force Behavior”, *Journal of Business Ethics*, vol.16, núm.5, pp.497-506, Kluwer Academic.

De George, R.T. (1982): *Business Ethics*, New York: Macmillan

Delaney, J.R. y Sockell, D. (1992): “Do Company Ethics Training Programs Make a Difference? An Empirical Analysis”, *Journal of Business Ethics*, núm. 11, pp.719-727, Kluwer Academic.

Denison, D.R. y Mishra, A.K. (1995): “Toward a theory of organizational culture and Effectiveness”, *Organization Science*, 6 (2), pp.204-233.

Denzin, N.K. (1970): *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Transaction Pub., New Jersey, ed.2009.

Desiato, M. (2001): *Más allá del consumismo: Las necesidades humanas y el problema de los bienes*, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Desiato, M. y Guevara, M.F. (1998): *El hombre en la teoría de la administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas*, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Díaz de Rada, V. (2005): “Measure and control of non-response in a mail survey”, *European Journal of Marketing*, vol.39, núm.1-2, pp.16-32.

Diller, J. (1999): “A Social Conscience in the Global Marketplace? Labor Dimensions of Codes of Conduct”, *Social labeling and Investor Initiatives*, International Labor Organization, vol.138, núm.2, pp.99–129.

DiMaggio, P.J. y Anheier, H.K. (1990): “The sociology of nonprofit organizations and sectors”, *Annual Reviews of Sociology*, núm.16, pp.137-159. Palo Alto.

Doane, D. (2003): “Commentary & Analysis. Corporate Social Responsibility, Corporate Environmental Strategy”, *International Journal of Corporate Sustainability*, vol. 10, núm.2.

Dobson, J. (1990): “The Role of Ethics in Global Corporate Culture”, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic, vol.9.

Dobson, J. (2005): “Monkey business: A neo-Darwinist approach to ethics codes”, *Financial Analysts Journal*, vol.61, núm.3, pp.59-64.

Dognin, P.D. (1978): *Introducción a Karl Marx*, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Doig, A. y Wilson, J. (1998): “The effectiveness of codes of conduct”, *Business Ethics: A European Review*, vol.7, núm.3, Oxford/Malden: Blackwell.

Domingo, A. (1997): “Empresa y comunicación en la sociedad de la información”, en Cortina, A. [dir.] (1997a): *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid: Visor.

Domingo, S. y Moya, S. (2010): “Estado del arte del management” en Domingo, S. (ed.), *Nuevas tendencias en Management. Fundamentos y aplicaciones*, Barcelona: ACCID-Profit, pp.139-140.

Donaldson, T. (1986): “Personalizing Corporate Ontology: The French Way” en H.Curtler (ed.), *Shame, Responsibility and the Corporation*, New York: Haven, pp.99-112.

Driscoll, D.M., Hoffman, W.M. y Petry, E. (1995): *The Ethical Edge. Tales of Organizations That Have Faced Moral Crisis*, New York: MasterMedia.

Drucker, P.F. (1946): *Concept of the Corporation*, New York: John Day, New Brunswick: Transaction, edición 1993.

Drucker, P.F. (1982): *El cambiante mundo del directivo*, Barcelona: Grijalbo.

Drucker, P.F. (2000): *Organitzacions sense ànim de lucre. Gestió: Teoria i pràctica*. Ed. Pòrtic, Universitat Oberta de Catalunya. Trad.del original: *Managing the Non-Profit Organization: practices and principles*, 1990, Butterworth-Heinemann

Dubinsky, A., Jolson, M., Michaels, R., Kotabe, M. y Un Lim, C. (1992): “Ethical Perceptions of Field Sales Personnel: An Empirical Assessment”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.12, núm.4, pp.9–21.

Dubinsky, A.J. y Loken, B. (1989): “Analyzing ethical decision making in marketing”, *Journal of Business Research*, vol.19, núm.2, pp.83-107.

Dunfee, T.W. y Werhane, P. (1997): “Report on Business Ethics in North America”, *Journal of Business Ethics*, vol.16, núm.14, p.1589-1595, Kluwer Academic.

Durán-Pich, A. (2005): “¿Es la ética en los negocios un oxímoron? Una aproximación contextual a un tema controvertido”, XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005), *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global*, Valencia, Fundación ÉTNOR, disponible en <http://www.etnor.org/publicaciones>, consultado el 15/4/2008.

Durán, J.L. y Sánchez, F. (1999): “The Relationships Between The Companies and Their Suppliers ”, *Journal of Business Ethics*, vol.22, núm.3, pp.273-280, Kluwer Academic.

Durkheim, E. (1897): *El suicidio*, Madrid: Akal, edición 2008

Duska, R.F. (2007): *Contemporary Reflections on Business Ethics*, Dordrecht: Springer.

Duska, R.F. (2008): "Whistleblowing and Employee Loyalty", en Beauchamp, T. y Bowie, N., *Ethics Theory and Business*, 8ª ed. Prentice Hall.

Easley, D. y O'Hara, M. (1986): "Optimal Nonprofit Firms", en Rose-Ackerman, S. (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions*, Oxford University Press, pp.85-93.

Eckart, V. (2009): "Moral ist immer Doppelmoral", *Süddeutsche Zeitung*, 19/02/2009.

Edelman (2012): "2012 Annual Global Study", *Edelman Trust Barometer*, disponible en www.edelman.com, consultado el 12/8/2013.

Eguidazu, S. (1996): "El conflicto entre propiedad y gestión en la empresa española", en AB Asesores (ed.), *El gobierno de la empresa*, Madrid: AB Asesores, pp.19-23.

Ekman, P. (2005): *Cómo detectar mentiras. Una guía para utilizar en el trabajo, la política y la familia*, Madrid: Paidós.

Elçi, M. y Alpkın, L. (2009): "The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", *Journal of Business Ethics*, vol.84, pp.297-311, Kluwer Academic.

El Economista (2006): "Comienza el juicio contra Coca-Cola, Nestlé y Chiquita Brands por supuestas conexiones con los paramilitares", Europa Press, 5/4/2006.

Elegido, J.M. (1996): *Fundamentos de ética de empresa*, México D.F.: IPADE, ed.1998.

El Mundo (2002): "Más de 300 ONG 'autocritican' su falta de democracia interna", 4 de julio, disponible en www.elmundo.es, consultado el 30/5/2010.

El Mundo (2006): "Un documental denuncia el 'genocidio' que Endesa llevó a cabo contra el pueblo mapuche en Chile", 28 de abril, disponible en <http://www.elmundo.es/elmundo/2006/04/28/solidaridad/1146218032.html>, consultado el 30/5/2010.

El Mundo (2007): "La Audiencia Nacional inicia hoy el juicio por las 'cuentas secretas' del BBV", 5 de marzo, disponible en <http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/03/05/portada/1173081464.html>, consultado el 30/5/2010.

El Mundo (2009): "Los abusos cometidos por Shell en Nigeria le cuestan 11 millones de euros", 14 de junio, disponible en <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/06/09/solidaridad/1244508784.html>, consultado el 19/4/2010.

Embse, T. von der , Desai, M. y Desai, S. (2004): “How Well Are Corporate Ethics Codes and Policies Applied in the Trenches?”, *Information Management & Computer Security*, núm.12, pp.146–153.

Emmelhainz, M. A. y Adams, R. J. (1999): “The Apparel Industry Response to “Sweatshop” Concerns: A Review and Analysis of Codes of Conduct”, *Journal of Supply Chain Management*, vol.35, núm.3, pp.51–57.

Enderle, G. (1996): “A Comparison of Business Ethics in Northamerica and Continental Europe”, *Business Ethics: A European Review*, núm.5, pp.33-46.

Enron Corp. (2000): “Code of ethics”, disponible en <http://www.thesmokinggun.com/documents/crime/enrons-code-ethics> , consultado el 20/4/2010.

Escudero, G. (2009): *La teoría de los stakeholders según Romald Edward Freeman*, Tesis doctoral, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona.

Ethics Resource Center [ERC] (1990): “Creating a Workable Company Code of Ethics”, Washington.

Ethics Resource Center [ERC] (1994): “Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions – Report of a Landmark Survey of U.S. Employees”, Washington, DC.

Ethics Resource Center [ERC] (2005): “National Business Ethics Survey – How Employees View Ethics in Their Organizations 1994–2005”, Washington, DC.

Ethics Resource Center [ERC] (2010): “Blowing the Whistle on Workplace Misconduct”, disponible en www.ethics.org, consultado el 28/2/2011

Etzioni, A. (1973): “The Third Sector and Domestic Missions”, *Public Administration Review*, num. 33, p. 314-323.

Etzioni, A. (1990): "The Moral Foundation of the Market: What is to be done?", *The World and I, Currents in Modern Thought*, pp.467-475, disponible en http://www.amitaietzioni.org/art_magazines.html , consultado el 15/3/2008.

Farrell, B.J. y Cobbin, D.M. (1996a): “A content analysis of codes of ethics in australian enterprises”, *Journal of Managerial Psychology*, MCB University Press, vol.11, pp.37-55.

Farrell, B. J. y Cobbin, D. M. (1996b): “Mainstreaming Ethics in Australian Enterprises”, *Journal of Management Development*, vol.15, núm.1, pp.37–50.

Farrell, B.J. y Cobbin, D.M. (2000): “A content analysis of codes of ethics from fifty-seven national accounting organisations”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, pp.180-190.

Farrell, B., Cobbin, D. y Farrell, H. (2002): “Can Codes of Ethics Really Produce Consistent Behavior?”, *Journal of Managerial Psychology*, núm.17, pp.468–490.

Farrell, H. y Farrell, B.J. (1998): “The language of business codes of ethics: implications of knowledge and power”, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic, vol. 17. pp.587-601.

Fassin, Y. (2009): “Inconsistencies in Activist’ Behaviours and the Ethics of NGOs”, *Journal of Business Ethics*, vol.90, pp.503-521, Kluwer Academic Publishers.

Fernández-Fernández, J.L. (1997): “Deontología del empresario”, pp.115-138, en Cortina, A., *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Madrid: Visor.

Fernández-García, R. (2009): *Responsabilidad social corporativa. Una nueva cultura empresarial*, Alicante: Club Universitario.

Ferrato, E. y Coutinho, M.C. (2005): “Clima ético corporativo: Una aplicación del modelo de Victor y Cullen en las empresas del estado de Sao Paulo”, *Cuadernos de Difusión*, vol.10, núm.18-19, pp.137-153, Lima: Esan

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002): *Gobierno de personas en la empresa*, Barcelona: Ariel.

Ferrell, O.C. y Gresham, L.G. (1985): “A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing”, *Journal of Marketing*, vol.49, núm.3, pp.87-96.

Ferrell, O. y Skinner, S. (1988): “Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations”, *Journal of Marketing Research*, núm.25, pp.103–109.

Ferrell, O.C y Weaver, K.M. (1978): “Ethical beliefs of marketing managers”, *Journal of Marketing*, núm.42, pp.69-73.

Financial Service Authority-FSA (2004): “FSA fines Shell 17,000,000 for market abuse”, 24/8/2004, disponible en <http://www.fsa.gov.uk/pages/library/communication/pr/2004/074.shtml> , consultado el 21/6/2010.

Finegan, J. y Theriault, C. (1997): “The Relationship Between Personal Values and the Perception of the Corporations Code of Ethics”, *Journal of Applied Psychology*, núm.28, pp.708–24.

Fisas, V. (1998): “Sobre la honestidad de las ONG”, *El País*, 21 de diciembre.

Fisher, C. (2001): “Managers’ perceptions of ethical codes: dialectics and dynamics”. *Business Ethics: A European Review*, vol.10, pp.145-156.

Fleury, M.T. y Fischer, R.M. [coord.] (1991): *Cultura e poder nas organizações*, Rio de Janeiro: Atlas.

Flores, G., (2010): “La acción sindical y las dinámicas de deslocalización internacional”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol.28, núm.1, Universidad Complutense de Madrid.

Fontes, S., García, C., Garriga, A.J., Pérez, C. y Sarriá, E. (2001): *Diseños de investigación en psicología*, Unidad Didáctica, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Fontrodona, J. y Santos, J. de los (2004): “Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas”, *Documento de investigación* núm.538, IESE Business School-Universidad de Navarra.

Forbis, W.H. (1975): *Japan Today*, Nueva York: Harper & Row.

Ford, R., Gray, B. y Landrum, R. (1982): “Do Organizational Codes of Conduct Really Affect Employees Behavior?”, *Management Review*, núm, 71, pp.53–55.

Ford, R.C. y Richardson, W.D. (1994): “Ethical decision making: A review of the empirical literature”, *Journal of Business Ethics*, vol.13, núm.3, pp.205-221.

Forética (2002): *Responsabilidad Social Empresarial.*, disponible en www.foretica.org/biblioteca/...foretica/doc.../26-informe-foretica-2002 , consultado el 20/12/2009.

Forética (2008): “Informe Forética 2008. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España”, disponible en <http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=33&MS=85&MN=1&TR=A&IDR=28&idCat=5> , consultado el 20/12/2009.

Forster, M., Loughran, T., y McDonald, B. (2008): “Commonality in codes of ethics”, University of Notre Dame, disponible en <http://ssrn.com/abstract=1251482> , consultado el 18/04/2010.

Foucault, M. (1982): *La Hermenéutica del sujeto*, Akal, ed. 2005.

Foucault, M. (1984a): *L'Usage des plaisirs*, Paris: Gallimard.

Foucault, M. (1984b): *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI.

Fowler, A. (1997): *Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-governmental Organizations in International Development*, London: Earthscan.

Fox, D. J. (1987): *El proceso de investigación en educación*. Pamplona: EUNSA.

Francés P. (2005): “El concepto de ciudadanía corporativa”, *E & G Economia e Gestão*, vol.5, núm.9, pp. 57-75, Belo Horizonte.

Francés, P., Borrego A., Velayos, C. (2003): *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid: Pirámide.

Franke, G.R., Crown, D.F. y Spake, D.F. (1997): “Gender differences in ethical perceptions on business practices: a social role theory perspective”, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, núm.6, pp.920-934.

Freeland, H. (2006): *Anatomía del fraude científico*, Barcelona: Crítica.

Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.

Friedman, B. (2004): *The moral consequences of economic growth*, New York: Knopf.

Friedman, M. (1970): “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, 13/9/1970.

Freitas, M.E. (1991): “Cultura organizacional: grandes temas em debate”, *Revista de Administração de Empresas*, vol.31, núm.3, São Paulo: Fundação Getulio Vargas-Escola de Administração de Empresas.

French, P.A. (1986): “Principles of Responsibility, Shame and the Corporation” en Curtler, H. (ed.), *Shame, Responsibility and the Corporation*, pp.19-55, New York: Haven.

Fritzsche, D.J. (2000): “Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, vol.24, pp.125-140, Kluwer Academic.

Fuertes, I., y Mases, A. (2007): “Exploring Spanish Nongovernmental Organizations for Development: an empirical approach”, *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, vol.36, núm.4, pp.695-706.

Fundación Entorno, IESE y PriceWaterhouseCoopers (2002): *Código de gobierno para la empresa sostenible*.

Fundación Intervida (2010): “Memoria de actividades 2009”, *Fundación Intervida*.

Fundación Lealtad (2007): “Análisis de Transparencia y Buenas Prácticas. Información para las ONG”; disponible en www.fundacionlealtad.org, consultado el 12/7/2010.

Fundación Lealtad (2009): “Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG” ; disponible en www.fundacionlealtad.org, consultado el 10/5/2010.

Bibliografía

Fundación Lealtad (2010a): “La Fundación en 100 palabras”; disponible en www.fundacionlealtad.org, consultado el 12/7/2010.

Fundación Lealtad (2010b): “Memoria de actividades 2010”, disponible en www.fundacionlealtad.org, consultado el 10/7/2011.

Fundación Lealtad (2011a): “Más de 230 ONG contactan con la *Fundación Lealtad* en el último año y medio”, *Boletín informativo* núm.29, mayo, disponible en www.fundacionlealtad.org, consultado el 9/8/2011.

Fundación Lealtad (2011b): “Proyecto de internacionalización de la *Fundación Lealtad* en Colombia. Fomento de la transparencia y las buenas prácticas de gestión de las ONG colombianas”, disponible en www.fundacionlealtad.org, consultado el 9/8/2011.

Funes, M. (1995): *La ilusión solidaria*, Madrid: UNED.

Galguera, L. y Méndez, M.P. (2004): “Una aproximación empírica al marketing de relaciones. Las tarjetas de fidelización de las compañías aéreas”, *Esic-Market*, núm.119, pp.223-256.

Gálvez, M.M., Caba, M.C. y López, M. (2009a): “La transparencia on-line de las ONG españolas”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.13, Fundación Luis Vives.

Gálvez, M.M., Caba, M.C. y López, M. (2009b): “Internet como herramienta clave para la transparencia de las ONG”, disponible en www.aeca.es, consultado el 13/6/2010.

Garcés, L.A. (2001): *Fundamentos de ética empresarial*, Barcelona: Escuela de Administración de Empresas.

García, J. (2012): “La justicia concluye que no hubo fraude en Intervida”, *El País*, 24 de marzo.

García-Delgado, J.L. (2004), (dir): *Las Cuentas de la economía social. El Tercer Sector en España*, Madrid: Civitas.

García-Delgado, J.L. (2009), (dir): *Las Cuentas de la economía social. Magnitudes y financiación del Tercer Sector en España, 2005*, Madrid: Civitas.

García-Echevarría, S. (2007): “¿Dónde se encuentra la persona en nuestro ordenamiento económico-social?”, Instituto de Dirección y Organización de Empresa-IDOE, *Papeles de Trabajo*, núm.309, Alcalá de Henares, Universidad de Alcalá.

García-Echevarría, S. (2010): “Ética y economía”, *Documento a debate*, núm.34, Instituto de Dirección y Organización de Empresa-IDOE, Alcalá de Henares, Universidad de Alcalá.

García-Inda, A. (2002): “Como mirando a través del ojo de una cerradura”, en Nieto, L. [coord] (2002): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Barcelona: Icaria.

García-Marzá, D. (1994): “Asesoría ética en la empresa: hacia un nuevo concepto de empresa”, en Cortina, A. [coord.] (1994): *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid: Trotta, ed.2000.

García-Marzá, D. (2003): “Ética empresarial: un marco ético para la responsabilidad social empresarial”, en Sichar, G., [coord.]: *La empresa socialmente responsable*, Fundación Cideal.

García-Marzá, D. (2004): “La responsabilidad social de la empresa: Una definición desde la ética empresarial”, *Revista valenciana de Economía y Hacienda*, núm, 12- III, pp.77-98, Castelló: Universitat Jaume I.

García-Marzá, D. (2004b): *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid: Trotta.

García-Marzá, D. (2005): “Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing”, *Journal of Business Ethics*, vol. 57, p.209-219, Kluwer Academic.

García-López y Pérez-Forniés (2001): “Equilibrios de Nash y de Cournot: el caso de la provisión privada de un bien público”, *Acciones e Investigaciones Sociales*, núm.13, pp.75-85, Escuela Universitaria de Estudios Sociales, Universidad de Zaragoza, disponible en <http://eues.unizar.es/index.php?modulo=fichas&id=334> , consultado el 16/5/2006.

García-Valderrama, T. (1996): *La medida y el control de la eficiencia en las instituciones universitarias*, Valencia: Sindicatura de Comptes de València.

Gassó, J. (2001): “Legitimidad y transparencia en las ONG”, en *La transparencia en la solidaridad*, Fundación Lealtad, Madrid, pp.23-31

Gaumnitz, B. R. y Lere, J. C. (2002): “Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States”, *Journal of Business Ethics*, vol.35, núm.1, pp.35-49.

Gauthier, D.P. (1986): *La moral por acuerdo*, Barcelona: Gedisa, ed.1994.

Gellerman, S. (1986): “Why good managers make bad ethical choices”, *Harvard Business Review*, jul-ago, pp.85-90.

Gellerman, S.W. (1989): “Managing Ethics from the Top Down”, *Sloan Management Review*, Invierno, pp.73-79

Genfan, H. (1987): “Formalizing Business Ethics”, *Training and Development Journal*, núm.41, vol.11, pp.35-37.

Getz, K.A. (1990): "International codes of conduct: An analysis of ethical reasoning", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, Kluwer Academic.

Gil Villegas, F. (2003): Introducción del editor en Weber, M., *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México: Fondo de Cultura Económica.

Giménez Barriocanal, F. (1995): "La información externa y la información para la gestión en las entidades sin ánimo de lucro", *Partida Doble*, núm.59, pp.57-69.

Giner, S. (2012): *El origen de la moral. Ética y valores de la sociedad actual*, Barcelona: Península.

Giraldo, E. (2008): "Sistemas de gestión de calidad en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD)", *Tesis Doctoral*, Departamento de Ingeniería Mecánica, Madrid: Universidad Carlos III.

Gómez-Gil, C. (2005): *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*, Madrid: La Catarata.

Gómez-Quintero, J.D. y Marcuello, C. (2010): "Oponerse o pactar: Tercer Sector y Sociedad Civil en Colombia", *Revista Española del Tercer Sector*, núm.14, Fundación Luis Vives.

González-Esteban, E. (2000): "Análisis ético del informe Cadbury: Aspectos financieros del gobierno de las sociedades", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, núm.5.

González-Esteban, E. (2007): "La teoría de los *stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y la y de la responsabilidad social corporativa", *Veritas, Revista de Filosofía*, vol.II, núm.17, pp.205-224, Valparaíso: Pontificio Seminario San Rafael.

Goñi, J.L. (dir) (2011): *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley.

Goodpaster, K. (1984): "The Concept of Corporate Responsibility", en Regan, T., *Just Business: New introductory essays in business ethics*, New York: Random House, pp.292-323.

Gordon, K. y Miyake, M. (2001): "Business Approaches to Combatting Bribery: A Study of Codes of Conduct", *Journal of Business Ethics*, vol.34, pp.161-173.

Gowthorpe, C. y Blake, J. (1998): *Ethical issues in Accounting*, New York: Routledge.

Greenley, G. y Foxall, G. (1996): "Consumer and non-consumer stakeholder orientation in UK companies", *Journal of Business Research*, vol. 35, núm..2, pp.105-116.

Graafland, J.J. (2004): "Collusion, reputation damage and interest in codes of conduct: the case of a Dutch construction company", *Business Ethics: A European Review*, vol.13, núm. 2/3, pp.127-142, Oxford y Malden: Blackwell.

Graves, W. B. (1924): "Codes of Ethics for Business and Commercial Organization", *International Journal of Ethics*, vol.35, núm.1, pp.41-59.

Grundstein-Amado, R. (2001): "A strategy for formulation and implementation of codes of ethics in public service organizations", *Journal of Public Administration*, vol.24, pp.461-478.

Grupo Banco Popular (2002): "Libro de estilo", disponible en www.bancopopular.es, consultado el 15/12/2010.

Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (Código Unificado) (2006): "Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas", Madrid.

Grupo Krisis (2002): *Manifiesto contra el Trabajo*, Bilbao: Virus.

Guillén, M. (2006): *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Madrid: Pearson Prentice Hall.

Guillén, M., Melé, D. y Murphy, P. (2002): "European vs. American approaches to institutionalism of business ethics: the Spanish case", *Business Ethics: A European Review*, vol.11, núm. 2, pp.167-178, Oxford/Malden: Blackwell

Gutierrez, G. y García, C. (2010): *The Coca-Cola Case*, Argus Films y The National Film Board of Canada.

Gutiérrez Resa, A. (1992): 'Estudio-informe sobre Cáritas Española' en Casado, D. (comp.) *Organizaciones voluntarias en España*, pp.289-320, Barcelona: Hacer.

Habermas, J. (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, J. (1983): *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona: Península, ed.1985.

Habermas, J. (1990): *Pensamiento metafísico*, Madrid: Taurus.

Habermas, J. (1991): "'Erläuterungen zur Diskursethik'", 1991, trad. de Jiménez, M., disponible en <http://www.ucm.es/info/eurotheo/habermas.htm>

Haddar, M. [dir.] (2010): *Méthodologie de la recherche doctorale en économie*, Paris: Éditions des archives contemporaines.

Handy, C.B. (1990): *Understanding voluntary organizations*, London: Penguin Books.

Hansmann, H. (1980): “The Role of Nonprofit Enterprise”, *The Yale Law Journal*, vol.80, núm.5, pp.835-910.

Harker, D. y Harker, M. (2000): “The Role of Codes of Conduct in the Advertising Self-Regulatory Framework”, *Journal of Macromarketing*, vol.20, pp.155–166.

Haro, F. de (2001): “Base social, transparencia y confianza: un círculo virtuoso para el tercer sector”, en *La transparencia de la solidaridad*, pp.13-18, *Fundación Lealtad*, Madrid,

Harper Collins (1994): *Collins English Dictionary*, 3ª ed., Glasgow.

Harrington, S. J.(1996): “The Effect of Codes of Ethics and Personal Denial of Responsibility on Computer Abuse Judgments and Intentions”, *MIS Quarterly* septiembre, pp.257–278.

Hayek, F.A. von (1985): “Richard Cantillon”, *The Journal of Libertarian Studies*, vol. VII, núm. 2, pp. 217-247.

Hayes, G. (2007): “Collective Action and Civil Disobedience: The Anti-GMO Campaign of the Faucheurs Volontaires”, *French Politics*, núm.5, pp.293–314.

Healy, M. y Iles, J.(2002): “The Establishment and Enforcement of Codes”, *Journal of Business Ethics*, núm.39, pp.117–124.

Heermance, E. (1924): *Code of Ethics: A handbook*, Burlington, Vt.: Free Press Printing.

Hegarty, W. y Sims, H. (1979): “Organizational Philosophy, Policies, and Objectives Related to Unethical Decision Behavior: A Laboratory Experiment”, *Journal of Applied Psychology*, núm.64, pp.331–338.

Hegel, G.W.F. (1821): *Principes de la Philosophie du droit ou droit naturel et science de l'état en abrégé*, Paris: Vrin, ed.1986.

Held, D. y McGrew, A. (2002): *Globalisation/Antiglobalisation*, Cambridge: Polity Press.

Helin, S. y Sandström, J. (2007): “An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, vol.75, pp.253-271.

Helin, S. y Sandström, J. (2008): “Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a Multinational Subsidiary”, *Journal of Business Ethics*, vol.82, pp.281-291.

Herranz, R. (2003): “Propuesta de un modelo integral para la evaluación y gestión de ONG”, *Tesis Doctoral*, Universitat de les Illes Balears.

Herranz, R. (2005): *Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control*, Madrid: AECA.

Hernández-Mora, S. (2007): “Detector de mentiras para contratar empleados”, *El Mundo*, 17/11/2007.

Herrera, M. (1998): *El tercer sector en los sistemas de bienestar*, Valencia: Tirant lo Blanc.

Hersh, R.H. , Paolito, D.P. y Reimer, J. (1979): *El crecimiento moral. De Piaget a Kohlberg*, Madrid: Narcea.

Hickman, C. y Silva, M.(1987): *Como organizar hoy empresas con futuro*, Barcelona: Granica, ed. 1990.

Higgins, A. Power, C. y Kohlberg, L. (1984): “The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility”, en Kurtines, W.M. y Gerwitz (eds.), *Morality, moral behavior and moral development*: pp.74-106, New York: Wiley.

Higgs-Kleyn, N. y Kapelianis, D. (1999): “The Role of Professional Codes in Regulating Ethical Conduct”, *Journal of Business Ethics*, vol.19, pp.363–374.

Hobbes, T. (1651): *Leviatán: o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, México: Fondo de Cultura Económica, ed.1994.

Hobsbawm, E.J. (1978): *Revolucionarios: Ensayos Contemporáneos*, Barcelona: Ariel.

Hobsbawm, E.J. (1995): *Historia del siglo XX*, Barcelona: Crítica.

Hoffman, W.M. y Frederick, R.E. (1995): *Business Ethics. Readings and cases in corporate morality*, Nueva York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1980a): “Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, *Organizational Dynamics*, Verano 1980, pp.42-63.

Hofstede, G. (1980b): *Culture’s consequences*, Beverly Hills: Sage.

Holder-Webb, L. (2008): “Rhetoric or reality? Isomorphism in Codes of Ethics”.

Homman, K. (2007): “El programa ético de la economía de mercado”, *Documento a debate*, núm.10, Instituto de Dirección y Organización de Empresa-IDOE, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.

Hosmer, L.T. (1987): *The Ethics of Management*, Irwin Press.

Hume, E., Larkins, E. y Iyer, G. (1999): “On Compliance with Ethical Standards in Tax Return Preparation”, *Journal of Business Ethics*, vol.18, pp.229–238.

Hunt, S., Chonko, L. y Wilcox, J. (1984): “Ethical Problems of Marketing Researchers”, *Journal of Marketing Research*, núm.21, pp.309–324

Hunt, S.D. y Vitell, S. (1986): “A general theory of marketing ethics”, *Journal of Macromarketing*, vol.6, núm.1, pp.5-16.

Husted, B. (1999): “Wealth, Culture and Corruption”, *Journal of International Business Studies*, vol.30, núm.2, pp.233-242.

Hutton, W. (1995): *The state we're in*, Londres: Jonathan Cape.

Hyman, M., Skipper, R. y Tansey, R. (1990): “Ethical codes are not enough”, *Business Horizons*, núm.33, pp.15-22.

Iglesias, S y Sulé, M. A. (2003): “Introducción al análisis multivariable”, en Lévy, J. P. y Varela, J. (eds.), *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*, pp. 1-41, Madrid: Pearson Educación.

Ingenhoff D. y Koelling A. M (2007): “The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs” *Public Relations Review*, vol. 35, núm.1, pp.66–73.

Inkpen, A.C. y Currall, S.C. (2004): “The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures”, *Organization Science*, vol.15, núm.5, pp.586-599.

Instituto Nacional de Estadística (INE) (2014): “Encuesta de Población Activa”, disponible en <http://www.ine.es>, consultado el 28/12/2014.

InterAction (2006), “InterAction PVO Standards”, disponible en www.interaction.org, consultado el 13/9/2010.

International Committee on Fundraising Organizations-ICFO (2003): “Information-Coordination-Monitoring-Donor Advice”, *ICFO General Secretariat*, disponible en www.icfo.de , consultado el 9/8/2011.

International Committee on Fundraising Organizations (ICFO) (2011): “Monitoring agencies evaluate global charity trends”, *Nota de prensa*, 25 de mayo, *ICFO General Secretariat*, disponible en www.icfo.de , consultado el 9/8/2011.

Iribar, A. (2003): “El negocio de la gestión se da cita en Madrid”, *El País*, 25/5/2003.

James, E. (1983): “How Nonprofits Grow: A Model”, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol.2, núm.3, pp.350-366.

James, E. (1985): “Public Subsidies in the Private Nonprofit Sector”, *Independent Sector Research Forum*.

James, E. (1987): "The Nonprofit Sector in Comparative Perspective", en Powell, W. (ed.), *The Third Sector. A Research Handbook*, New Haven y London: Yale University Press, pp.396-415.

Jáuregui, R. (2009): "La responsabilidad medioambiental y social de las empresas", *Ambienta*, núm.89, *Ministerio del Medio Ambiente y Medio Rural y Marino*, pp.20 a 33.

Jenkins, R. (2001): "Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a Global Economy", *Technology, Business and Society Programme Paper*, núm.2, United Nations Research Institute for Social Development, disponible en [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/0/e3b3e78bab9a886f80256b5e00344278/\\$FILE/jenkins.pdf](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/0/e3b3e78bab9a886f80256b5e00344278/$FILE/jenkins.pdf)

Jensen, M.C. (1996): "The free cash flow dilemma", en AB Asesores (ed.), *El gobierno de la empresa*, pp.119-135, Madrid: AB Asesores.

Jevons, S.W. (1881): "Richard Cantillon and the nationality of political economy", *Contemporary Review* (Jan., 1881). Reimpreso en *Principles of economics*, Londres 1905; editado por Henry Higgs con notas preliminares, pp. IX-XIII. Traducido al español como "Richard Cantillon y la nacionalidad de la economía política", en Richard Cantillon, *Ensayos sobre la naturaleza del comercio en general*, México: Fondo de Cultura Económica, 1950, primera reimpresión 1978.

Jick, T.D. (1979): "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in action". *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp.602-610.

Jiménez, C. (2009): "La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector. V Foro Tercer Sector" *Cuadernos de debate*, núm.5, Fundación Luis Vives.

Johnson & Johnson, Inc.: "Our credo", disponible en www.jnj.com/connect/pdf/company-pdf/our-credo.pdf, consultado el 20/12/2010.

Jones, T.M. (1991): "Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model", *The Academy of Management Review*, Academy of Management, vol.16, núm.2, pp.366-395.

Jose, A. y Thibodeaux, M.S. (1999): "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers", *Journal of Business Ethics*, vol. 22, no.2, pp.133-143, Kluwer Academic.

Journal of Accountancy (1988): "Survey Examines Corporate Ethics Policies", Febrero.

Kang S. y Norton H. E. (2004): "Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfilling organizational goals?", *Public Relations Review*, núm.30, pp. 279-284.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2002): *Quadre de comandament integral. The Balanced Scorecard*, Barcelona: Gestión 2000, traducción del original *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, 1996, Harvard Business School Press.

Kaptein, M. (2004). “Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?”, *Journal of Business Ethics*, vol. 50, núm.1, pp.13-31.

Kaptein, M. (2009): “From symbolic to substantive documents: when business codes of ethics impact unethical behavior in the workplace”, *RSM Erasmus University*, disponible en <http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/15909/ERS-2009-021-ORG.pdf>, consultado el 12/3/2010

Kaptein, M. (2011): “Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior”, *Journal of Business Ethics*, vol.99, pp.233-251.

Kaptein, M. y Klamer, H. (1991): “Business Codes of Ethics in Dutch Organizations”, *Dutch Christian Employers Association*, La Haya.

Kaptein, M. y Schwartz, M.S. (2008): “The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model”, *Journal of Business Ethics*, vol.77, pp.111-127.

Kaptein, M. y Wempe, J. (1998): “Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, vol.17, nº 8, pp.853-869, Kluwer Academic.

Kass, G. (1980): “An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data”, *Applied Statistics*, núm.29, pp.119-127.

Kay, J. (1994): *Fundamentos del éxito empresarial: El valor añadido de la estrategia*, Barcelona: Ariel.

Kaye, B.N.(1992): “Codes of Ethics in Australian Business Corporations”, *Journal of Business Ethics*, vol.11, pp.857-862.

Kelly, G., Kelly, D. y Gamble, A. [eds.] (1997): *Stakeholder capitalism*, Londres: Macmillan Press.

Key, S. (1999): “Organizational ethical culture: real or imagined?”, *Journal of Business Ethics*, vol.20, núm.3, pp.217–235.

Kidder, L. H., y Judd, C. M. (1986). *Research methods in social relations* (5ª ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kitson, A.(1996): “Taking the Pulse: Ethics and the British Cooperative Bank”, *Journal of Business Ethics*, vol.15, núm.9, pp.1021–1031.

Kjonstad, B. y Willmott, H. (1995): “Business ethics: restrictive or empowering?”. *Journal of Business Ethics*, vol.14, pp.454-464, Kluwer Academic.

Knapp, M.C. y Knapp, C.A. (2007): “Europe’s Enron: Royal Ahold, N.V., *Issues in Accounting Education*, vol.22, núm.4, pp.641 – 660.

Koch, T., Simula, F., Vivanco, L. (2011): “Solidaridad bajo control. Una fundación que audita a las ONG y un código de conducta son algunos de los mecanismos para favorecer la transparencia de las entidades”, *El País*, 20 de enero.

Kohlberg, L. (1964): “Development of moral character and moral ideology” en Hoffman, L.W. (ed.), *Review of child development research*, New York: Russell Sage Foundation.

Kohlberg, L. (1976): “Moral stages and moralization: The cognitive developmental approach”, en Lickona, T. (ed.), *Moral development and behavior: Theory, research and social issues*, New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kohlberg, L. (1981): *Essays in moral development*, New York: Harper and Row.

Kolk, A. y van Tulder, R. (2002): “The Effectiveness of Self-regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour”, *European Management Journal*, vol.20, núm.3, pp.260–271.

Kohut, G. y Corriher, S. (1994): “The Relationship of Age, Gender, Experience and Awareness of Written Ethics Policies to Business Decision Making”, *SAM Advanced Management Journal*, vol.59, núm.1, pp.32–39.

Koontz, H. y Wehrich, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*, México: McGraw Hill, 10ª ed.

KPMG Belgium (2002): “Business Codes in Belgium 2002”, *KPMG*, Brussels.

KPMG Canada (2002): “Ethics and Corporate Social Responsibility Survey 2002: Ethical Leadership”, *KPMG Forensic*, Toronto.

KPMG Germany y Universität Erlangen-Nürnberg (1999): “Unternehmensleitbilder in Deutschen Unternehmen”, *KPMG*, Frankfurt.

KPMG India (2002): “India Fraud Survey Report 2002”, *KPMG*, Forensic.

KPMG International y University of Amsterdam (2002): “KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002”, *KPMG*, De Meern.

KPMG International y RSM Erasmus University (2008): “Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding”, *KPMG*, Amsterdam.

KPMG South Africa (2002): “Southern Africa Fraud Survey 2002”, *KPMG*, Forensic.

Kram, K.E., Yeager, P.C. y Reed, G.E. (1989): "Decisions and dilemmas: The ethical dimension in the corporate context", en J. E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol.11, pp.21-54, Greenwich: JAI Press.

Lacayo, R. y Ripley, A. (2002): "Persons of the year 2002: Cynthia Cooper, Coleen Rowley and Sherron Watkins", *Time Magazine*, 22 de diciembre.

Laczniaik, G. y Inderrieden, E. (1987) "The Influence of Stated Organizational Concern Upon Ethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, núm. 6, pp.297-307.

Laczniaik, G.R. y Murphy, P.E. (1991): "Fostering ethical marketing decisions", *Journal of Business Ethics*, núm.10, vol.4, pp.259-271, Kluwer Academic.

Ladd, J. (1985): "The quest for a code of professional ethics", en D. G. Johnson y J. W. Snapper (eds.), *Ethical Issues in the Use of Computers*, pp.37-38, Belmont: Wadsworth.

Ladd, J. (1986): "Persons and Responsibility: Ethical Concepts and Impertinent Analyses", en H.Curtler (ed.), *Shame, Responsibility and the Corporation*, New York: Haven, pp.77-98.

Ladrech, L. (1999): "Political parties and the problem of legitimacy in the EU", en Banchoff, T. y Smith, M.P., *Legitimacy and the EU. The contested policy*, pp.93-112, New York.

Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R. y Llaría, J. (2003): "Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas", *Documento de trabajo 3/2003*, Laboratorio de Alternativas, Fundación Alternativas.

Landin, L. (1993): "A invenção das ONGS. Do serviço invisível à profissão impossível", *Tesis doctoral*, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Langlois, C. y Schlegelmilch, B.B. (1990): "Do corporate codes of ethics reflect national character?. Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies*, vol.21, pp.519-539.

La Porta, R., López de Silanes, F. y Shleifer, A. (1999): "Corporate Ownership Around the World", *Journal of Finance*, vol.54, pp. 471-517.

Lattmann, Ch. y García-Echevarría, S. (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa*, Madrid: Díaz de Santos.

Ledesma, R., Molina, G y Valero, P. Mora (2002): "Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos", *Psico-USF*, vol.7, núm.2, pp.143-152.

L'Etang, J. (1992): "A Kantian Approach to Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol.11, pp.737-744, Kluwer Academic.

Lefebvre, M. y Singh, J.B. (1992): “The content and focus of canadian corporate codes of ethics”, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic, vol.11, pp.799-808.

Lefebvre, M. y Singh, J. B. (1996): “A Comparison of the Contents and Foci of Canadian and American Corporate Codes of Ethics”, *International Journal of Management*, vol. 13, núm.2, pp.156–170.

Ledford, G., Wendenhof, J. y Strahley, J. (1995): “Realizing a Corporate Philosophy”, *Organizational Dynamics*, vol.23, núm.3, pp.4–19.

Leighton, M., Zarszky, L. y Roht-Arriaza, N. (2002): *Beyond good deeds. Case studies and new policy agenda for corporate accountability*, San Francisco: Natural Heritage Institute.

Leipziger, D. (2003): *The corporate responsibility code book*, Londres: Greenleaf.

Leipziger, D. (2010): *The corporate responsibility code book*, Londres: Greenleaf, 2ª ed.

Le Mouël, J. (1992): *Crítica de la eficacia. Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*, Barcelona: Paidós.

Lenox, M. y Nash, J. (2003): “Industry Self-Regulation and Adverse Selection: A Comparison Across Four Trade Association Programs”, *Business Strategy and the Environment*, núm.12, pp.343-356.

Lere, J. y Gaumnitz, B. (2003): “The Impact of Codes of Ethics on Decision Making: Some Insights From Information Economics”, *Journal of Business Ethics*, vol.48, pp.365–379.

Levine, C.G. (1979): “Stage acquisition and stage use: An appraisal of stage displacement explanations of variation in moral reasoning”, *Human Development*, núm.22, pp.145-164.

Levy, R. (1980): “Business’ Big Morality Lay”, *Dun’s Review*, vol. 116.

Lewis, D. (2002): “Whistleblowing procedures at work: What are the implications for human resources practitioners”, *Business Ethics: A European Review*, vol.11, núm. 3, Oxford/Malden: Blackwell.

Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas, *Boletín Oficial del Estado*.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, *Boletín Oficial del Estado*.

Ley 30/2007, de 30 de octubre, de contratos del Sector Público, *Boletín Oficial del Estado*.

Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura, núm.239, pp.29635-29652, *Diario Oficial de Extremadura*.

Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, *Boletín Oficial del Estado*, núm.55, 5 de marzo, Sec.I, pp.25033-25235.

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, *Boletín Oficial del Estado*, núm.76, 30 de marzo, Sec.I, pp.33023-33033.

Liedtka, J. (1991): “Organisational value contention and managerial mindsets”, *Journal of Business Ethics*, vol.10, pp.543-557, Kluwer Academic.

Likert, R. (1932): “A technique for the measurement of attitudes”, *Archives of Psychology*, vol.22, núm.140, pp.15-20.

Lincoln, D.J., Pressley, M.M. y Little, T. (1982): “Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executives”, *Journal of Business Research*, núm.10, pp.475-487.

Lindsay, R.M., Lindsay, L.M. y Irvine, V.B. (1996): “Instilling Ethical Behavior in Organizations: A Survey of Canadian Companies”, *Journal of Business Ethics*, núm.15, pp.393-407.

Liubicic, R.J. (1998): “Corporate Codes of Conduct and Product Labelling Schemes: the Limits and Possibilities of Promoting Labor Rights through Private Initiatives”, *Law and Policy in International Business*, vol.30, pp.111-158.

Llano, A.(2002): “Empresa y Responsabilidad Social”, transcripción de la Ponencia para la 41 Asamblea de Antiguos Alumnos del IESE, Madrid, Noviembre 2002.

Lloyd, R y Casas, L. de las. (2006): “NGO self-regulation: enforcing and balancing accountability”, *One World Trust, Charity Commission*, núm.210180, disponible en www.oecd.org/dataoecd/58/17/44251309.pdf , consultado el 12/11/2008.

Loe, T.W., Ferrell, L. y Mansfield, P. (2000): “A review of empirical studies assessing ethical decision making in business”, *Journal of Business Ethics*, vol.25, núm.3, pp.185-204.

Logsdon, J. y Wood, D. (2005): “Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct”, *Journal of Business Ethics*, vol. 59, pp.55–67.

London Business School y Arthur Andersen (2000): “Ethical Concerns and Reputation Risk Management: A Study of Leading U.K. Companies”, Londres.

López Pietsch, P. (1999): “La autosostenibilidad moral de las sociedades liberales contemporáneas”, *Isegoría, Revista de Filosofía Moral y Política*, núm.21, pp.175-186, Instituto de Filosofía, CSIC, disponible en <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/viewFile/88/88> , consultado el 20/9/2006.

Lovitky, J. y Ahern, J. (1999): “Designing Compliance Programs that Foster Ethical Behavior”, *Healthcare Financial Management* , núm.53, pp.38–42.

Lozano-Aguilar, J.F. (1997): “La ética en la dirección empresarial: participación y responsabilidad”, en Cortina, A. (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid: Visor.

Lozano-Aguilar, J.F. (2001): “The transformation by dialogue of managers’ code of conduct: The Davos Manifiesto 27 years on”, *Journal of Business Ethics*, vol.34, pp.269-277, Kluwer Academic.

Lozano-Aguilar, J.F. (2002a): “Fundamentación, aplicación y desarrollo de los códigos éticos en las empresas”, *Tesis Doctoral*, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad de Valencia.

Lozano-Aguilar, J.F. (2002b): “Recomendaciones internacionales y códigos de ética. III Seminario Internacional sobre mercado de valores: Reactivación productiva y su financiamiento a través del mercado de capitales”, Montevideo, Noviembre 2002, disponible en <http://www.bcu.gub.uy/autoriza/ggmvr/mvjf/lozano.ppt> , consultado el 18/5/2003.

Lozano-Aguilar, J.F. (2003): “Ética empresarial republicana. La aportación de la ética del diálogo de la escuela de Erlangen”, *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, núm.1, pp.111-124, Castelló: Universitat Jaume I,

Lozano-Aguilar, J.F. (2004): *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Madrid: Trotta.

Lozano-Aguilar, J.F. (2007): “Códigos éticos y auditorías éticas”, *Veritas*, vol.II, núm.17, pp.225-251.

Lozano-Soler, J.M. (1997a): “Dimensiones y factores del desarrollo organizativo: la perspectiva cultural”, en Cortina, A. (1997a): *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid:Visor.

Lozano-Soler, J.M. (1997b): *Ética i empresa*, Barcelona: Proa.

Lozano-Soler, J.M. (1999): *Ética y empresa*, Madrid: Trotta.

Lozano-Soler, J.M. y Vilanova, M. (2011): “El nuevo reto de las empresas”, *La Vanguardia*, 22 de mayo.

Lugli, E., Kocollari, U. y Nigrisoli, C. (2009): “The Codes of Ethics of S&P/MIB Italian Companies: An Investigation of Their Contents and the Main Factors that Influence Their Adoption”, *Journal of Business Ethics*, vol.84, pp.32–45.

Maclagan, P. (1992): “Management development and business ethics: a view from the UK”, *Journal of Business Ethics*, vol.11, núm.14, pp.321-328, Kluwer Academic.

Marco, F. y Chicote, J. (2007): *Objetivo Intervida. El complot contra la ONG*, Córdoba: Arcopress.

Mahon, J.F. y McGovan, R.A. (1998): “Modeling industry political dynamics”. *Business & Society*, vol.37, núm.4, pp.390-413.

Manley, W.W. (1991): *Executive’s Handbook of Model Business Conduct Codes*, New York: Prentice Hall.

Marbán, V. (2007): “Tercer sector, Estado de bienestar y política social”, *Revista Política y Sociedad*, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, vol.44, núm.2, pp.153-169, Madrid.

Marbán, V. y Rodríguez, G. (2006): “Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, CIRIEC-España, núm.56, pp.117-139.

Marcuello, M.C. (1996): “Ensayos sobre la economía de las entidades no lucrativas. Aplicaciones al caso español”, *Tesis doctoral*, Universidad de Zaragoza.

Marina, J.A. (2002): *El rompecabezas de la sexualidad*, Barcelona: Anagrama.

Marnburg, E. (2000): “The behavioural effects of corporate ethical codes: Empirical findings and discussion”, *Business Ethics: A European Review*, vol.9, núm.3, pp.200-210, Oxford/Malden: Blackwell.

Martín, A. (2003): “Hacia una sociedad psicopática”, *El Periodico de Catalunya*. 20 de abril.

Martín, J. y Martínez, J. L. (2003). La eficacia en el gobierno de las entidades no lucrativas, *Harvard Deusto Business Review*, núm. 117, p. 75-79.

Market & Opinion Research International – MORI y CSR Europe (2001): “European Consumers want socially responsible products”, *CSR Magazine Europe*, The Business Network for Corporate Social Responsibility, Bruselas, pp.10-12, disponible en www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_january_2001.pdf, consultado el 28/3/2009.

Maroto, M. (2008): “Liberalismo vs. neocorporativismo: Los discursos de la autorregulación como discursos legitimantes”, en Arroyo, L. y Nieto, A. [dirs.], *Autorregulación y sanciones*, pp.53-80, Valladolid: Lex Nova.

Martín-Frías, F. (2005): “Ética y liderazgo: cómo vivirlos en la empresa. El caso MRW”, en Fundación ÉTNOR, *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global*, XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005), Valencia, disponible en <http://www.etnor.org/publicaciones>, consultado el 12/10/2008.

Martinet, A.C. (1990): “Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion”, en Martinet, A.C. (coord.) *Épistémologies et Sciences de Gestion*, pp.9-29, Paris: Economica.

Martínez, J.L. (1998): *La imagen de las ONG de desarrollo*, Madrid: IEPALA Editorial.

Martinez, R. (2003): “La ética, con multa entra”, *El País*, 4 de mayo.

Martínez Novo, C. (1999): “Empresas mixtecas: desarrollo y poder en una cooperativa indígena en la frontera México-Estados Unidos”, en Gimeno, J. C. y Monreal, P. (eds.), *La controversia del desarrollo. Críticas desde la antropología*, pp.131-180, Madrid: La Catarata.

Martínez Sánchez, J. L. (1998) *La Imagen de las ONG de desarrollo: para ir dimensionando el Tercer Sector*, Madrid: IEPALA.

Martínez-Solano, J.F. (2005): *El problema de la verdad en K.R.Popper: Reconstrucción histórico-sistemática*, Netbiblo.

Marx, K. (1867-1894): *El capital. Crítica de la economía política I*, México: Fondo de Cultura Económica, edic.1966.

Mathews, C. (1987): “Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior”, en Frederick W. (ed.) *Research in Corporate Social Performance and Policy*, pp.107–130, Greenwich: JAI Press.

May, L. (1986): “Negligence and Corporate Criminality”, en H.Curtler (ed.), *Shame, Responsibility and the Corporation*, pp.137-158, New York: Haven.

May, L. (1987): *The Morality of Groups*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN.

McCabe, D., Treviño, L. y Butterfield, K. (1996): “The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace”, *Business Ethics Quarterly*, núm.6, pp.461–476.

McCoy, C.(1985): *Management of Values*, Boston: Pitman.

McDonald, G.M. y Zepp, R.A. (1989): “Business ethics: practical proposals”, *Journal of Management Development*, núm.8, vol.1, pp.55-66.

McDonald, G.M. y Zepp, R.A. (1990): “What should be done?: A practical approach to business ethics”, *Management Decision*, núm.28, vol.1, pp.9-14.

McKendall, M., DeMarr, B. y Jones-Rikkers, C. (2002): “Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines”, *Journal of Business Ethics*, vol. 37, núm.4, pp.367–383.

McKinney, J.A., Emerson, T.L. y Neubert, M.J. (2010): “The Effects of Ethical Codes on Ethical Perceptions of Actions Toward Stakeholders”, *Journal of Business Ethics*, vol.97, pp.505-516, Kluwer Academic.

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001): “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, *Academy of Management Review*, vol.26, núm.1, pp.117-127.

Melé, D. (1994): “Codigos de conducta empresarial: ¿pueden contribuir al desarrollo ético de los empleado?”, *Documento de Investigación*, núm.279, División de Investigación, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

Melé, D. (1996): “*Codigos internacionales de conducta y competitividad global*”, *Documento de Investigación*, núm.314, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.

Melé, D. (2000): “Políticas de ética empresarial: posibilidades y limitaciones”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, núm.5.

Melé, D., Garriga, E. y Guillén, M. (2000): “Políticas de ética empresarial en las 500 mayores empresas españolas”, *Working Paper*, núm.00/4, División de Investigación, Barcelona: IESE Business School-Universidad de Navarra.

Melé, D., Debeljuh, P. y Arruda, M.C. (2003): “Políticas de ética empresarial en las grandes empresas de Argentina, Brasil y España”, *Documento de Investigación*, núm 509, Barcelona: IESE Business School-Universidad de Navarra.

Melé, D., Debeljuh, P. y Arruda, M.C. (2006): “Corporate ethical policies in large corporations in Argentina, Brazil and Spain”, *Journal of Business Ethics*, vol. 63, pp.21-38, Kluwer Academic.

Melé, D. y González, C. (2007): “Códigos de conducta empresarial: condiciones de éxito, elaboración e implementación”, *Nota técnica*, núm.BEN-126, Barcelona: IESE-Business School-Universidad de Navarra.

Melossi, D. y Pavarini, M. (1985): *Cárcel y fábrica, los orígenes del sistema penitenciario*, México: Siglo XXI.

Melrose-Woodman, J. y Kverndal, I. (1976): “Towards social responsibility: company codes of ethics and practice”, *Management Survey Report*, núm.28, Londres: British Institute of Management.

Merino, A. (2011): “El surgimiento de un nuevo modelo de relaciones industriales transfronterizo: un desafío para las legislaciones nacionales”, en Goñi, J.L. (dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley.

Mezher, T., Jamali, D. y Zreik, C. (2002): “The Role of Financial Institutions in the Sustainable Development of Lebanon”, *Sustainable Development*, núm.10, pp.69–78.

Michalos, A.C. (1995): *A Pragmatic Approach To Business Ethics*, Thousand Oaks: Sage.

Michele, R. de (1998): *Los códigos de ética en las empresas*, Buenos Aires: Granica.

Mijatovic, I. y Stokic, D. (2010): “The Influence of Internal and External Codes on CSR Practice: The Case of Companies Operating in Serbia”, *Journal of Business Ethics*, vol.94, núm.4, pp.533-552.

Mitchell, T., Daniels, D., Hopper, H., George-Falvy, J. y Ferris, G. (1996): “Perceived Correlates of Illegal Behavior in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, vol.15, pp.439–455.

Mohr, T.L. y Slovin, D. (2005): “Making Tough Calls Easy”, *Security Management*, Arlington.

Molander, E.A. (1987): “A paradigm for the design, promulgation and enforcement of ethical codes”, *Journal of Business Ethics*, núm.6, pp.619-631, Kluwer Academic.

Moliner, M. (2008): *Diccionario de uso del español*, Madrid: Gredos.

Montagut, T. (2005): “The third sector and the policy process in Spain”, TSEP Working Paper, núm.2, *TSEP Network, Centre for Civil Society*, London: London School of Economics and Political Science.

Montoya, I. y Richard, A. (1994): “A Comparative Study of Codes of Ethics in Health Care Facilities and Energy Companies”, *Journal of Business Ethics*, núm.13, pp.713–717.

Montserrat, J. (2004): “El nuevo entorno financiero de las Organizaciones no Lucrativas: la política de financiación de los servicios sociales”, en Jaraiz, G. (coord.), *Desarrollo local. Desarrollo social, Documentación social, Revista de estudios sociales y sociología aplicada*, núm.133, pp.213-238, Madrid: Cáritas Española.

Monserrat, J. (2006): “Incidencia en la financiación y en el presupuesto”, en Ruiz de Olabuenaga, J.I., (dir), *El sector no lucrativo en España. Una visión reciente*, Bilbao: Fundación BBVA.

Montserrat, J. [coord.] (2009): “V Foro Tercer Sector. La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector”, *Cuadernos de Debate*, núm. 5, Fundación Luis Vives.

Monzón, J.L. (2008): “Las grandes cifras de la economía social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Año 2008”, CIRIEC España-Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa – Observatorio de la Economía Social, Valencia.

Morato, R. (2006): “La intervención de los códigos de comportamiento ético en el régimen disciplinario empresarial”, Comunicación presentada al XVI Congreso Iberoamericano de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Lisboa, septiembre de 2006.

Morato, R.M. (2011): “Incumplimiento de los códigos de conducta y potestad disciplinaria del empresario”, en Goñi, J.L. (dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley.

Morgan, G. (1986): *Imágenes de la organización*, Madrid: Ra-ma, ed.1990.

Morris, J, y Imrie, R. (1993): “Japanese Style Subcontracting, its Impact on European Industries, Long Range Planning”, *International Journal of Strategic Management*, Vienna University of Economics and Business, vol.24/4, pp.53-58, disponible en <http://www.lrp.ac> , consultado el 15/4/2009.

Mulder, M. (1976): “Reduction of Power Differences in Practice: The Power Distance Reduction Theory and Its Applications”, *Organizational Theory*, Assen: Van Gorcum

Mulder, M. (1977): *The Daily Power Game*, Leyden: Martinus Nijhoff

Mur, A. (2007): “Cómo implantar un sistema de gestión ética en la organización”, *Revista Auditoría y Seguridad*, núm.10, pp.122-124, Fundación Dintel.

Murphy, P.E.(1989): “Creating ethical corporate structures”, *Sloan Management Review*, vol.30, núm.2, pp.85-87.

Murphy, P.E. (1988): “Implementing Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, núm.7, pp.907-915, Kluwer Academic.

Murphy, P.E. (1995): “Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects”, *Journal of Business Ethics*, vol.14, núm.9, pp.727-740, Kluwer Academic.

Murphy, P. E. (2000): “Corporate Ethics Statements. An Update”, en Williams, O. (ed.) *Global Codes of Conduct. An Idea Whose Time Has Come*, Indiana: Notre Dame Press, pp.295-304.

Murphy, P.E. (2005): “Developing, Communicating and Promoting Corporate Ethics Statements: A Longitudinal Analysis”, *Journal of Business Ethics*, vol.62, pp.183-189, Kluwer Academic.

Murphy, P., Smith, J. y Daley, J. (1992): “Executive Attitudes, Organizational Size and Ethical Issues: Perspectives on a Service Industry”, *Journal of Business Ethics*, núm.11, pp.11–19.

Myers, R. (2003): “Ensuring Ethical Effectiveness”, *Journal of Accountancy*, vol.19, núm.2, pp.28–33.

Myro, R. y Labrador, L. (2008): “Deslocalizacion: concepto, formas y efectos”, *Principios: Estudios de Economía Política*, num.10, pp.97-107.

Naciones Unidas (1977): *Information for NGO representative*,. New York: Office of Public Information, Non-Governmental Organizations Section.

Nadalet, S. (2006): “Le dimensione globale della responsabilità giuridica delle imprese”, *Lavoro e Diritto*, núm.1. pp-165-182, Le edizioni del Mulino.

Nakano, C. (1997): “A Survey Study on Japanese Managers Views of Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, núm.16, pp.1737–1751.

Nakano, C. (1999): “Attempting to Institutionalize Ethics: Case Studies from Japan”, *Journal of Business Ethics*, núm.18, pp.335–343.

Nash, J. (1950): “Non-Cooperative Games”, *Annals of Mathematics*, vol.54, núm.2, sep.1951, Princeton University and the Institute for Advanced Study, disponible en <http://www.jstor.org/pss/1969529>, consultado el 4/7/2006.

Newstrom, J.W. y Ruch, W.A. (1975): “The ethics of management and the management of ethics”, *MSU Business topics*, núm.23, pp.29-37.

Newton, L.H. (1992): “The Many Faces of the Corporate Code” en *The Corporate Code of Ethics: The Perspective of the Humanities*, recogido en las actas de la *Conference on Corporate Visions and Values*, Fairfield University

Newton, L.H. y Ford, M.M. (1994): *Taking sides: clashing views on controversial issues in business ethics and society*. Connecticut: The Dushkin, 3ª ed.

New York Stock Exchange [NYSE] (2003): “Corporate Governance Rules, New York”, disponible en <http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf>, consultado el 15/7/2008.

Nieto, L. [coord] (2002): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Barcelona: Icaria.

Nitsch, D., Baetz, M. y Hughes, J. C. (2005): “Why Code of Conduct Violations go Unreported: A Conceptual Framework to Guide Intervention and Future Research”, *Journal of Business Ethics*, vol.57, pp.327–341.

Nogués, R.M. (2003): *Sexo, cerebro y genero. Diferencias y horizonte de igualdad*, Barcelona: Paidós.

Nwachukwu, S. L. S. y Vitell, S.J. Jr. (1997): “The Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgments”, *Journal of Business Ethics*, núm.16, pp.757–776.

O’Boyle, E.J. y Dawson, L.E. (1992): “The American Marketing Association Code of Ethics: Instructions for Marketers”, *Journal of Business Ethics*, núm.11, pp.921-932.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2010): “La Responsabilidad Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX-35. Análisis del ejercicio 2009”, disponible en <http://www.observatoriorsc.org> , consultado el 5/4/2010.

Observatorio del Tercer Sector (2005): “¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Informe de Trabajo, disponible en www.observatoritercersector.org , consultado el 14/8/2010.

Observatorio del Tercer Sector (2007): “Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas”, Observatorio del Tercer Sector, disponible en www.tercer-sector.org , consultado el 12/9/2009.

Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2007): “Gestión de la calidad en organizaciones no lucrativas de intervención social”, Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, disponible en www.3sbizkaia.org , consultado el 20/10/2010.

OCDE (1999): “Codes of Corporate Conduct: An Inventory”, TD/TC/WP(98)74/FINAL p.18., disponible en http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_33727_1894242_1_1_1_1,00.html, consultado el 3/6/2006.

OCDE (2004): “Corporate Governance, Frequently Asked Questions about the OECD Principles of Corporate Governance”, disponible en <http://www.oecd.org/faq> , consultado el 20/7/2009.

O’Dwyer, B. y Madden, G. (2006): “Ethical Codes of Conduct in Irish Companies: A Survey of Code Content and Enforcement Procedures”, *Journal of Business Ethics*, vol.63, pp.217–236.

O’Fallon, M.J. y Butterfield, K.D. (2005): “A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003”, *Journal of Business Ethics*, vol.59, núm.4, pp.375-413, Kluwer Academic.

Olsen, L. (2004): “Making Corporate Responsibility Work: Lessons from Real Business”, Berkhamsted: Ashridge & British Quality Foundation.

Organización Mundial de la Salud (2006): *Documentos básicos*, suplemento de la 45ª edición, Organización Mundial de la Salud.

One World Trust (2004): “How to Evaluate Project Effectiveness”, NGO Accountability Discussion Series, disponible en www.oneworldtrust.org, consultado el 10/8/2011.

One World Trust (2009): “Responding to NGO Development Effectiveness Initiatives”, Briefing Paper, núm.122, disponible en www.oneworldtrust.org, consultado el 12/2/2011.

Orlitzky, M. (1999): “Does organizational size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?”, *Journal of Business Ethics*, núm. 33, vol. 2, pp. 167-180.

Ortiz, J.M^a (1995): *La hora de la ética empresarial*, Madrid: Mc Graw Hill.

Orwell, G. (1948): *1984*, Barcelona: Destino, ed. 2009.

Osborne, R. (1991): “Core Value Statements: The Corporate Compass”, *Business Horizons*, núm.34, pp.28–32.

Ossewaarde, R., Nijhof, A. y Heyse, L. (2008): “Dynamics of NGO legitimacy: How organising betrays core mission of INGOs”. *Public Administration and Development*, vol.28, p.42-53.

Oxfam Hong Kong (2004): “Turning de Garment Industry Inside Out. Purchasing Practices and Workers’ Lives”, *Briefing Paper*, abril, disponible en www.maketradeFair.org.hk/news/LabourReportEng.pdf , consultado el 12/4/2011.

Paine, L., Deshpandé, R., Margolis, J.D. y Bettcher, K.E. (2005): “Up to Code: Does Your Company’s Conduct Meet World-Class Standards?”, *Harvard Business Review*, diciembre 2005, Harvard Business School.

Pages, M., Bonetti, M., de Gaulejac, V. y Descendre, D. (1979): *L’Emprise de l’organisation*, Paris: PUF.

Palarea, J. (2001): “La mayoría de empresas opta por la ética”, *La Vanguardia*, 27 de enero.

Palomeque, M.C. (2011): “Autorregulación empresarial en códigos de conducta y autonomía colectiva: puntos de fricción”, en Goñi, J.L. (dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley.

Pauly, C. (2010): “I Was Merely a Small Cog in the Machine”, *Spiegel Online International*, 16/11/2010, disponible en <http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,729155,00.html> , consultado el 3/2/2011.

Pava, M. L. y Krausz, J. (1996): “The association between corporate social responsibility and financial performance: the paradox of social cost”, *Journal of*

Bibliografía

Business Ethics, vol. 15, pp. 321-357.

Paz-Ares, C. (2004): “El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor”, Revista *In-Dret*, núm.1/04.

Pearce, J. (2002), “El desarrollo, las ONG y la sociedad civil: el debate y su futuro”, en Pearce, J. (coord.), *Desarrollo, ONG y Sociedad Civil*, Intermón Oxfam, Barcelona, pp. 14-44.

Peces-Barba, G. (1997): “Reflexiones sobre la ética en la empresa”, en Cortina, A. [coord.] (1997c): *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Madrid: Visor.

Peicovich, E. (2006): *El palabrista. Borges, visto y oído*, Buenos Aires: Marea

Pelfrey, S. y Peacock, E. (1991): “Ethical codes of conduct are improving”, *Business Forum*, Verano, pp.14-17.

Pena, J.A. (2003): “Economía y ética: simpatía, capital moral y mercado”, *Tesis doctoral*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de A Coruña.

Pena, J.A. y Sánchez, J.M. (2007): “El problema de Smith y la relación entre moral y economía”, *Isegoría, Revista de Filosofía Moral y Política*, Instituto de Filosofía (CSIC), núm.36, pp.81-103.

Peppas, S.(2003): “Attitudes Toward Codes of Ethics: The Effects of Corporate Misconduct”, *Management Research News*, vol. 26, núm.6, pp.77–89.

Pérez-López, J.A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid: Rialp, ed.2000.

Pérez-López, J.A. (1998): *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, Bilbao: Deusto.

Pestoff, V.A. (1993): “La recherche sur le Third Sector en Europe: directions et perspectives”, *Revue des Etudes Coopératives, Mutuelles et Associatives*, núm.9, pp. 50-68.

Peters, T. y Waterman, R. (1982): *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de EEUU*, Barcelona: Folio, ed.1992.

Peterson, D. (2002): “The Relationship Between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire”, *Journal of Business Ethics*, núm. 41, pp.313–326.

Petras, J. (2000): “Las dos caras de las ONGs”, disponible en <http://www.nodo50.org/pchiapas/varios/documentos/petras-ong.htm> , consultado el 14/08/2011.

Petrick, J. A. y Quinn, J. F. (1997): *Management Ethics: Integrity at work*, Thousand Oaks: Sage.

Petry, E.S. (1992): “The Wrong Way to Institutionalise Ethics”, Proceedings of a Conference on Business Ethics: Contributing to Business Success, Sheffield Business School.

Pfeiffer, R.S. (1990): “The Central Distinction in the Theory of Corporate Moral Personhood”, *Journal of Business Ethics*, vol.9, pp.473-480, Kluwer Academic.

Piaget, J (1974): *El criterio moral en el niño*, Barcelona: Paidós

Picas, J. (1996): “El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación”, *Tesis doctoral*, Universidad de Barcelona.

Pierce, M. A. y Henry, J. W. (1996): “Computer Ethics: The Role of Personal, Informal, and Formal Codes”, *Journal of Business Ethics*, vol.15, núm.4, pp.425–437.

Pierce, M. A. y Henry, J. W. (2000): “Judgments About Computer Ethics: Do Individual, Co-Worker, and Company Judgments Differ?”, *Journal of Business Ethics*, vol.28, pp.307–322.

Pitt, H.L. y Groskaufmanis, K.A. (1990): “Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct”, *The Georgetown Law Journal*, núm.78, p.1559.

Patricio de Azcárate [ed.] (1872): *Platón, Obras completas*, tomo 9, Las Leyes, Libro IV, pp.18-227, Madrid.

Polgreen, L. (2005): “Strangers in the Dazzling Night: A Mix of Oil an Misery”, *New York Times*, 10/12/2005.

Polonsky, M.J. (1996), “Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools”, *Journal of Marketing-Focused Management*, vol. 1, núm.1, pp.209-229.

Popper, K. (1934): *La lógica de la investigación científica*, Tecnos, ed.1973.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006): “Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”, *Harvard Business Review América Latina*, vol.84, núm.12. Reimpresión RO612D-E.

Pou, G. (2005): “Integración de la ética en la gestión de las personas y los medios para lograr la sostenibilidad del cambio”, *Cuadernos de Difusión*, vol.10, núm.18-19, pp.79-90, Lima: Esan

Poundstone, W. (1992): *El dilema del prisionero*, Madrid: Alianza, ed.1996

Poza, J. de la, Martínez, R. y Vallejo, M.C. (2003): “Encuestas por correo en administración de empresas: análisis de los índices de respuesta”, *Metodología de Encuestas*, vol.5, núm.1, pp.77-90.

Pozzi, S. (2011): “Standard & Poor's priva a EE UU de la triple A por su improvisada política fiscal”, *El País*, 8 de agosto.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm.90, pp.79-91.

Prandi, M. y Lozano, J.M. (2006): *Guía práctica de Derechos Humanos para empresas*, Barcelona: Escola de cultura de la pau - Universitat Autònoma de Barcelona.

Preble, J. F. y Hoffman, R. C. (1999): “The Nature of Ethics Codes in Franchise Associations Around the Globe”, *Journal of Business Ethics*, vol.18, pp.239–253.

PriceWaterhouseCoopers (2002): “Non-Financial Measures are Highest-Rated Determinants of Total Shareholder Value”, *Management Barometer*, disponible en <http://www.barometersurveys.com/production/barsurv.nsf/vwAllNewsByDocID/BC10B017C5062D2485256BA60000F6B6?OpenDocument>, consultado el 12/10/2008

Pryor, F. (1994): “Reflections on the Non-profit Sector: A Review Essay”, *Comparative Economic Studies*, vol.36, núm.1, pp.69-81.

Pujol, P. (2003): “Entorn en transformació i tercer sector. Capacitats organitzatives, prestació de serveis i rol polític. El cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió social a Catalunya”, *Tesi doctoral*, Departament de Ciència Política i Dret Públic. Universitat Autònoma de Barcelona.

Putnam, R.D., Leonardi, R. y Nanetti, R.Y. (1993): *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, New Jersey: Princeton University Press.

Rae, J. (1895): *Life of Adam Smith*, New York: Macmillan.

Raiborn, C.A. y Payne, D. (1990): “Corporate Codes of Ethics: A Collective Conscience and Continuum”, *Journal of Business Ethics*, vol.9, núm.11, pp.879-889, Kluwer Academic.

Rampersad, H.K. (2003): “Linking self-knowledge with business ethics and strategy development”, *Business Ethics: A European Review*, núm.12, vol.3, pp.246-257.

Randall, D.M. y Gibson, A.M. (1990): “Methodology in business ethics research: a review and critical assessment”, *Journal of Business Ethics*, vol.9, pp.457-471 Kluwer Academic.

Ravier, A.O. (2009): “Richard Cantillon y el primer tratado de economía política”, *Revista de Análisis Institucional*, núm.3, pp.97-181, Fundación F.A.von Hayek.

Rawls, J. (1971): *Teoría de la Justicia*, México: Fondo de Cultura Económica, 2ª ed.

Real Academia Española-RAE (1992 y 2001): *Diccionario de la lengua española*, 21ª, 22ª y 23ª (avance vers.electrónica) eds. , Madrid: Espasa Calpe.

Reid, M. (1994): “Codes of conduct and ethics for the Public Service”, documento presentado en la *Accountability, Ethics and Fraud in the Public Sector Conference*, Junio 1994.

Reidenbach, R.C. y Robin, D.P (1991): “A conceptual model of corporate moral development”, *Journal of Business Ethics*, vol.10, núm.4, pp.273-284.

Rest, J.R. (1986): *Moral development: Advances in research and theory*, New York: Praeger.

Rezaee, Z., Elmore, R. y Szendi, J. (2001): “Ethical Behavior in Higher Educational Institutions: The Role of the Code of Conduct”, *Journal of Business Ethics*, vol.30, pp.171–183.

Riaño, M y Santillana, I. [coords.] (2005) : “Empresa responsable”, *Colegio de Economistas*, núm.106, p.3.

Ricart, J.E. y Rodriguez, M.A. (2002): “Código de gobierno para la empresa sostenible”, Programa de Continuidad 2002-2003, Dirección General, Barcelona: IESE-Universidad de Navarra, también disponible en “Empresa y desarrollo sostenible”, M.A Rodriguez, Quinto Congreso de Economía de Navarra, www.navarra.es/NR/rdonlyres/ADB42886.../04RODRIGUEZBADAL.pdf, consultado el 16/5/2008.

Rich, A., Smith, C. y Mihalek, P. (1990): “Are Corporate Codes of Conduct Effective?”, *Management Accounting*, vol.72, núm.3, pp.34–35.

Riva, F. de la (coord.) (2002): “El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social”, Fundación Esplai y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Robin, D., Giallourakis, M., David, F.R. y Moritz, T.E. (1989): “A different look at codes of ethics”, *Business Horizons*, vol.32, pp.66-73.

Roca, B. (2009): “La financiación pública de las ONGD. Tendencias, redes y discursos”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.12, Fundación Luis Vives.

Rodotá, S. (2010): “Códigos de conducta: entre hard law y soft law”, en Real, A. (coord.), *Códigos de conducta y actividad económica: Una perspectiva jurídica. I y II Congresos Internacionales 'Códigos de Conducta y Mercado'*, Madrid: Marcial Pons.

Rodrigo-Moya, B. (1993): “Excelencia y calidad en la sociedad cooperativa”, Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED.

Rodrigo-Moya, B. (1995): “La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, CIRIEC-España, núm.19, pp.43-53.

Rodríguez-Braun, C. (1997) (ed.): “Estudio preliminar”, en Smith, A. *La teoría de los sentimientos morales*, Madrid: Alianza.

Rodríguez-Braun, C. (2001) (ed.): “Estudio preliminar”, en Smith, A. *La riqueza de las naciones*, Madrid: Alianza.

Rodríguez-Cabrero, G. (coord.) (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*, Madrid: Fundación Foesa.

Rodríguez-Carrasco, J.M. y Garrido, S. (1998): *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Pirámide.

Rodríguez-Córdoba, M.P. (2005): *Comportamiento ético gerencial*, Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez-Dominguez, L., Gallego-Álvarez, I. y García-Sánchez, I.M. (2009a): “Corporate Governance and Codes of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, vol.90, pp.187-202.

Rodríguez-Domínguez, L., García-Sánchez, I.M. y Gallego-Álvarez, I. (2009b): “Codes of ethics in Spanish corporations: an exploratory content analysis”, *International Journal of Law and Management*, vol.51, núm.5, pp.291-309.

Rodríguez-Garavito, C. (2005): “Global Governance and Labor Rights: Codes of Conduct and Anti-Sweatshop Struggles in Global Apparel Factories in Mexico and Guatemala”, *Politics & Society*, núm.33, pp.203–233.

Rodríguez-Gil, A. (2002): “El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial”, en Nieto (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Barcelona: Icaria.

Rodríguez-López, B. (1991): “Moralidad y cooperación racional”, *Tesis Doctoral*, Universidad Complutense de Madrid

Rodríguez-Sedano, A. y Aguilera, J.C. (2006): “Cualidades del *ethos* (ετθς) profesional”, *Ética y ejercicio profesional*, XIV *Congreso Nacional de Ética, Economía y Dirección*, EBEN-European Business Ethics Network-España, Valencia, disponible en http://www.eben-spain.org/papeles_etica_economia_direccion , consultado el 31/1/2011.

Román, B. (2009): “La gestió de la confiança: ètica professional i organitzativa als serveis socials”, en “L’ètica en els serveis socials”, *Quaderns d’Acció Social i*

Ciudadania, núm.6, pp.22-25, Barcelona: Departament d'Acció Social i Ciudadania, Generalitat de Catalunya.

Román, B. y Agulló, S. (2003): “Responsabilidad social de la empresa: previniendo la corrosión del *ethos* corporativo”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, núm. 8.

Román, M^a. V. y Lévy, J. P. (2003). Clasificación y segmentación jerárquica, en Lévy, J. P. y Varela, J. (eds.), *Análisis multivariable para las Ciencias Sociales*, pp.567-630, Madrid: Pearson Educación.

Romero, M. (2002): “La ‘solidaridad’ de mercado”, en Nieto (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mecantil*, Barcelona: Icaria.

Rose-Ackerman, S. (1996): “Altruism, nonprofits and Economy Theory”, *Journal of Economic Literature*, núm.34, pp.701-728.

Rossouw, G.J. (1997): “Business Ethics in South Africa”, *Journal of Business Ethics*, vol.16, núm.14, pp.1539-1547, Kluwer Academic.

Rothbard, M.N. (1999), *Historia del pensamiento económico, Volumen I: El pensamiento económico hasta Adam Smith*, Madrid: Unión Editorial.

Royal Ahold (2002): “Code of Professional Conduct: The Basic Rules of the Game”; Zaandaam: Royal Ahold.

Ruf, B.M., Muralidhar, K., Brown, R.M., Janney, J.J. y Paul, K. (2001): “An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective”, *Journal of Business Ethics*, núm.32, pp.143-156.

Ruiz de Olabuenaga, J.I. (dir.) (2000): *El sector no lucrativo en España*, Bilbao: Fundación BBV.

Ruiz de Olabuenaga, J.I. (2001): “El sector no lucrativo en España”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.37, CIRIEC-España, pp.51-78

Ruiz de Olabuenaga, J.I. (2005): “El tercer sector español sus campos de actuación”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.1, Fundación Luis Vives.

Ruiz de Olabuenaga, J.I. (dir) (2006): *El sector no lucrativo en España. Una visión reciente*, Bilbao: Fundación BBVA.

Ruiz, M. y Retolaza, J.L. (2005): “La auditoría social como instrumento de posicionamiento de la economía solidaria”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.53, pp.285-304, CIRIEC-España.

Ruiz, M., Tirado, P., Morales, A.C. (2008): “Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a

nivel andaluz”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.63, pp.253-274, CIRIEC-España.

Ryan, L. (1994): “Ethical Codes in British Companies”, *Business Ethics: A European Review*, núm.3, pp.54–64.

Saavedra, I. [coord.] (2010): *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*, A Coruña: Netbiblo.

Saavedra, I. y Fernández de Tejada, V. (2010): “Dirección de personas en empresas éticas y socialmente responsables”, en Fernández de Tejada, V. (coord.), *Derechos humanos y relaciones laborales*, pp.49-146, La Coruña: Netbiblo.

Saavedra, I., Fernández, V. y López, M.D. (2010): “Modelo de gestión ética de recursos humanos: Un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades”, *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, núm.4, Fundación Luís Vives, disponible en <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/4/articulos/51713/index.html> , consultado el 13/1/2011.

Sajardo, A. y Chaves, R. (2006): “Balance y tendencias en la investigación sobre el tercer sector no lucrativo. Referencia al caso español”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.56, CIRIEC-España, pp.87-116.

Sajhau, J. (1998): *Business Ethics in the Textile, Clothing and Footwear Industries: Codes of Conduct*, Ginebra: ILO-OIT.

Salas, V. (2002): *El gobierno de la empresa*, Colección Estudios Económicos, núm. 29, Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Salamon, L.M. (1987): “Partners in Public Service; The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations”, en Powell, W.W., *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, pp.99-117, New Haven: Yale University Press.

Salamon, L.M. (1994): “The rise of nonprofit sector”, *Foreign Affairs*, vol.73, núm.4, pp.109-122.

Salamon, L. M. y Anheier, H.K. (1992): “In Search of Non-Profit Sector I: The Questions of Definitions”, *Voluntas*, vol.3, núm.2. pp.128-129.

Salamon, L.M y Anheier, H.K. (1993): “Measuring the non-profit sector cross-nationality: a comparative methodology”, *Voluntas*, vol.4, núm.4, pp.530-554.

Salamon, L.M. y Anheier, H.K. (1996): *The emerging nonprofit sector: an overview*, Manchester: Manchester University Press.

Salamon, L.M. y Anheier, H.K. (1997): *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*, Manchester: Manchester University Press.

Salamon, L.M., Anheier, H.K., List, R., Toepler, S. y Sokolowski, W. (2001): *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*, Bilbao: Fundación BBVA.

Salamon, L.M. y Sokolowski, W. (eds.) (2004): *Global Civil Society, Volume Two. Dimensions of the Nonprofit Sector*, Bloomfield: Kumarian Press.

Salmon, R. (1998): *Todos los caminos conducen al hombre. Estrategias para un futuro más humano*, Plaza y Janés.

Sampedro, J.L. (2009): "Economía humanista", *Mercurio. Panorama de libros*, núm.114, p.9, Fundación José Manuel Lara.

Sampedro, V., Jerez, A. y López-Rey, J. (2002): "ONG, medios de comunicación y visibilidad pública. La ciudadanía ante la mediatización de los mensajes sociales" en Revilla, M. (ed.), *Las ONG y la política*, pp.251-285, Madrid: Istmo.

Sánchez Parga, J. (2003): "Razón de Estado, razón de mercado", *Nueva Sociedad. Democracia y Política en América Latina*, núm.188, pp.133-151, Fundación Friedrich Ebert, disponible en http://www.nuso.org/upload/articulos/3164_1.pdf , consultado el 11/1/2010.

Santesmases, M. (2001): *DYANE Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Madrid: Pirámide.

Santos, M. (2000): "¿Unidad o fragmentación de la ética?: análisis, valoración y prospectiva de algunos modelos éticos actuales" en P. Pérez Lizarbe y R. Lázaro (eds.) *Verdad, bien y belleza. Cuando los filósofos hablan de valores*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, núm. 103, pp.87-104, Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra.

Sarabia, F.J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Pirámide.

Schauer, F. (1991): *Las reglas en juego. Un examen filosófico de la toma de decisiones basada en reglas en el derecho y en la vida cotidiana*, Madrid: Marcial Pons, ed.2004

Schein, E. (1984): "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, núm.30, pp.53-65

Schein, E. (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, ed.2004.

Schlegelmilch, B.B. y Houston, J.E. (1989): "Corporate codes of ethics in large U.K. companies: an empirical investigation of use, content and attitudes", *European Journal of Management*, vol.23, núm.6, pp.7-24.

Schelling, T. (1984): *Choice and consequence: perspectives of an errant economist*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Schepers, D.H. (2003): "Machiavellianism, Profit, and the Dimensions of Ethical Judgment: A Study of Impact", *Journal of Business Ethics*, vol.42, núm.4, pp.339-352.

Schmidt, V. (1995): "The new world order incorporated: The rise of business and the decline of nation state", *Daedalus*, vol.124, núm.2, pp.75-106.

Schneider, B. (1975): "Organizational Climate: An Essay", *Personnel Psychology*, núm.28, pp.447-479.

Schwab, K. (2000): "Discurso inaugural del 30 World Economic Forum", disponible en www.weforum.org , consultado el 5/9/2002.

Schwartz, M.S. (1998a): "The relationship between corporate codes of ethics and behaviour: a descriptive exploration and normative evaluation", *Tesis Doctoral*, North York: York University.

Schwartz, M.S. (1998b): "Peter Drucker and the Denial of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol.17, pp.1685-1692, Kluwer Academic.

Schwartz, M.S. (2000): "Why Ethical Codes Constitute an Unconscionable Regression", *Journal of Business Ethics*, vol.23, pp.173-184, Kluwer Academic.

Schwartz, M.S. (2001): "The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour", *Journal of Business Ethics*, vol.32, pp.247-262, Kluwer Academic.

Schwartz, M.S. (2002): "A code of ethics for corporate codes of ethics", *Journal of Business Ethics*, núm.41, vol.1, pp.27-43, Kluwer Academic.

Schwartz, M.S. (2004): "Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users", *Journal of Business Ethics*, vol.55, pp.323-343, Kluwer Academic.

Sekaran, U. (2000): *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*, New York: Wiley & Sons, 3ª ed.

Sekhar, S. (2008): "Development of a Corporate Social Responsibility Strategy Framework", *Tesis doctoral-Documento de trabajo*, Queen's University, Belfast, disponible en www.crrconference.org/crrc2007bhattacharyya.pdf , consultado el 14/4/2009.

Sen, A. (1986): "A Smith's Prudence", en S.Hall y F.Steward, *Theory an reality in development*, London: Macmillan.

Sen, A (1987): *Sobre ética y economía*, Madrid: Alianza, ed.2001.

Sen, A. (1997): “Economics, Business Principles and Moral Sentiments”, *Business Ethics Quarterly*, vol.7, pp.5–15.

Schumpeter, J.A. (1954): *History of economic analysis*, Oxford University Press; traducido al español como *Historia del análisis económico*, Barcelona: Ariel, ed.1995.

Serrano, M. (2001), “Donantes, clientes, búsqueda de fondos”, en Nieto, L. (coord.) *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión Crítica*, pp.155-170, Madrid: La Catarata.

Sethi, P. (2002): “Standards for corporate conduct in the international arena: Challenges and opportunities for multinational corporations”, *Business and Society Review*, núm.107, pp.20-40.

Shleifer, A. (2004): “Does competition Destroy Ethical Behavior?”, *American Economic Review*, vol.94, núm.2, pp.414-419.

Sichar, G. [coord.] (2003): *La empresa socialmente responsable*, Fundación Cideal.

Sidel, M. (2003): “Trends in Nonprofit Self-Regulation in the Asia Pacific Region: Initial Data on Initiatives, Experiments and Models in Seventeen Countries”, *Asia Pacific Philanthropy Consortium*, disponible en www.asianphilanthropy.org, consultado el 12/10/2009.

Siebel, W. (1989): “The Function of Mellow Weakness; Nonprofit Organizations as Problem Nonsolvers in Germany”, en James, E. (ed.), *The Nonprofit Sector in International Perspective*, Yale University, pp.177-193.

Sierra, E. (2011): “Tipificación y caracterización de los códigos de conducta unilaterales de las empresas” en Goñi, J.L. (dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley.

Singh, J. (2006): “Ethics Programs in Canada’s Largest Corporations”, “Business and Society Review”, núm.111, pp.119–136.

Sims, R.R. (1992a): “Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, núm.11, pp.651-662

Sims, R.R. (1992b): “The Challenge of Ethical Behavior in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, núm.11, pp.505-513.

Sims, R. y Brinkmann, J. (2003): “Enron Ethics (Or: Culture Matters More Than Codes)”, *Journal of Business Ethics*, núm.45, pp.243–256.

Sims, R. y Keon, T. (1999): “Determinants of Ethical Decision Making: The Relationship of the Perceived Organizational Environment”, *Journal of Business Ethics*, vol.19, pp.393–401.

Singhapakdi, A. y Vitell, S. (1990): “Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives”, *Journal of Macromarketing*, vol.10, pp.4–18.

Singh, J., Carasco, E., Svensson, G., Wood, G. y Callaghan, M. (2005): “A Comparative Study of the Contents of Corporate Codes of Ethics in Australia, Canada and Sweden”, *Journal of World Business*, núm.40, pp.91–109.

Smillie, I. (1996): “The Rise of Transnational Aid Agency”, en Sogge, D. (ed.), *Compassion & Calculation: The Business of Private Foreign Aid*, pp.97-106, Londres: Pluto.

Smith, A. (1759): *La teoría de los sentimientos morales*, ed. Rodríguez-Braun, C., Madrid: Alianza, ed.1997

Smith, A. (1776): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México: Fondo de Cultura Económica, 7ª ed.1992.

Smith, A. (1776): *La riqueza de las naciones*, ed. Rodríguez-Braun, C., Madrid: Alianza, ed.2001.

Smith, H.R.y Carroll, A.B. (1984): “Organizational ethics: a stacked deck”, *Journal of Business Ethics*, vol.3, pp.95-100.

Snell, R.S., Chak, A.M., Chu, J.W. (1999): “Codes of Ethics in Hong Kong: Their Adoption and Impact in the Run up to the 1997 Transition of Sovereignty to China”, *Journal of Business Ethics*, vol. 22, núm.4, pp.281-307, Kluwer Academic.

Snell, R. y Herndon, N. (2000): “An Evaluation of Hong Kong’s Corporate Code of Ethics Initiative”, *Asia Pacific Journal of Management*, núm.17, pp.493–518.

Socias, A. y Herranz, R. (2003): “Las entidades de economía solidaria en la economía social de les Illes Balears”, ponencia en el *I Congrés d'Economia de les Illes Balears*, Palma de Mallorca.

Soeters, J.L. (1986): “Excellent Companies as Social Movements”, *Journal of Management Studies*, vol.23, pp.299-312.

Sogge, D. (ed.) (1998): *Compassión y Cálculo. Un análisis crítico de la Cooperación No Gubernamental al Desarrollo*, Barcelona: Icaria.

Soldevila, P. (2000): “El control de gestión en las organizaciones no lucrativas: El caso de los Colegios de Economistas de España”, *Tesis doctoral*, Universitat Pompeu Fabra. Departamento de Economía y Empresa, Barcelona.

Soler, C. (2003): “El poder y la conciencia”, *El Correo*, 14/3/2003.

Solomon, R.C. (1993); *Ethics and excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press.

Solomon, R.C. (1999): *A Better Way to Think About Business*, Oxford University Press.

Solomon, R.C. (2001): “El papel esencial de las virtudes en la empresa”, *Revista Empresa y Humanismo*, vol. IV, núm.2, pp. 355-374, disponible en <http://dspace.unav.es/dspace/handle/10171/5141>, consultado el 16/04/2005

Somers, M.J. (2001): “Ethical codes of conduct and organizational context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behaviour and organizational Values”, *Journal of Business Ethics*, vol.30, pp.185-195, Dordrecht: Kluwer Academic.

Somers, M.J. y Casal, J.C. (1994): “Organizational Commitment and Whistle-blowing: a Test of the Reformer and the Organization Man Hypotheses”, *Group and Organization Management*, núm.19, pp.270-284.

Songco, D.A. (2007): “The Evolution of NGO Accountability Practices and their Implications on Philippine NGOs. A literature review and options paper for the Philippine Council for NGO Certification”, *Philippine Council for NGO Certification (PCNC)*, disponible en www.hapinternational.org , consultado el 17/9/2010.

Soros, G. y Madrick, J. (1999): “La crisis financiera mundial”, *Política Exterior*, vol.13, núm. 68, pp.33-50, Madrid: Estudios de Política Exterior.

Stead, W.E., Worrell, D.L. y Stead, J.G.. (1990): “An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations”, *Journal of Business Ethics*, vol.9, núm.3, pp.233-242. Kluwer Academic.

Stein, G (1999): *El arte de gobernar según Peter Drucker*, Barcelona: Gestión 2000, ed. 2001.

Sternberg, E. (1994): *Just Business. Business Ethics in Action*, New York: Oxford University Press, 2ª ed. 2000.

Stevens, B. (1994): “An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: Where Do We Go From Here?”, *Journal of Business Ethics*, vol.13, núm.1, pp.63-69, Kluwer Academic.

Stevens, B. (1996): “Using the competing values framework to assess corporate ethical codes”, *The Journal of Business Communication*, vol.33, núm.1, pp.71-84.

Stevens, B. (1999): “Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions”, *Journal of Business Ethics*, núm.20, pp.113–120.

Stevens, B. (2004): “The Ethics of the US Business Executive: A Study of Perceptions”, *Journal of Business Ethics*, núm.54, pp.163–171.

Stevens, B. (2008): “Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior”, *Journal of Business Ethics*, vol.78, pp.601-609.

Stevens, B. (2009): “Corporative ethical codes as strategic documents: An analysis of success and failure”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol.14, núm.2, pp. 14-20 , School of Business and Economics, *University of Jyväskylä*.

Stevens, J., Steensma, H., Harrison, D. y Cochran, P. (2005): “Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives Decisions”, *Strategic Management Journal*, núm.26, pp.181–195.

Stohs, J.H. y Brannick, T. (1999): “Codes and Conduct: Predictors of Irish Managers’ Ethical Reasoning”, *Journal of Business Ethics*, vol. 22, núm.4, pp.311-326, Kluwer Academic.

Svensson, G., Wood, G., Singh, J. y Callaghan, M. (2009): “A cross-cultural construct of the ethos of the corporate codes of ethics: Australia, Canada and Sweden”, *Business Ethics: A European Review*, vol.18, núm. 3, pp.253-267, Oxford/Malden: Blackwell.

Subirats, J. (ed.) (1999): ¿Existe sociedad civil en España?. *Responsabilidades colectivas y valores públicos*, Madrid: Fundación Encuentro.

Swinyard, W.R., Rinne, H., Keng Kau, A. (1990): “The Morality of Software Piracy: A Cross-Cultural Analysis”, *Journal of Business Ethics*, vol.9, pp.656-664.

Taeusch, C. F.(1932): “Business Ethics”, *International Journal of Ethics*, vol.42, núm.3, pp.273–288.

Tandon, R. (2004): “En la cresta de la ola o cayendo en picado: las ONG de desarrollo en el nuevo milenio”, en Eade, D. y Ligteringen, E. (eds.), *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*, pp. 51-69, Barcelona: Intermón Oxfam.

Taquet, F. (2007): “Chartes d’éthique et droit du travail: est-il temps de légiférer?”, *Revue Française de Comptabilité*, junio, pp.29-33.

Tecnocom (2002): “Codigo de Conducta Corporativa”, disponible en <http://www.tecnocom.es/Paginas/INV-ReglamentosInternos.aspx> , consultado el 3/3/2011.

Teitelbaum, A. (2010): *La armadura del capitalismo. El poder de las sociedades transnacionales en el mundo contemporaneo*, Barcelona: Icaria.

Teixidó, S., Chavarri, R. y Castro, A. (2002): “Responsabilidad social empresarial en Chile: perspectivas para una matriz de análisis”, Santiago de Chile: Fundación Prohumana, documento preparado para la *Quinta Conferencia Internacional de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector*, Ciudad del Cabo, 2002.

Termes, R. (1996): “Algunas reflexiones sobre los códigos éticos”, *I Congreso Portugués de Ética Empresarial*, Oporto, mayo 1996, disponible en <http://web.iese.es/RTermes/acer/acer01.htm> , consultado el 15/4/2002.

Termes, R. (2001): *Antropología del capitalismo. Un debate abierto*, Madrid: Rialp, 2ª ed.

The Washington Post (2010): “The Watergate Story”, disponible en <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/special/watergate/index.html> , consultado el 10/9/2010.

Thompson, B.L. (1990): “Ethics Training Enters the Real World”, *Training*, núm.27, vol.10, pp.82-94.

Tomás de Aquino (1983): *Comentario a la Ética a Nicómaco*, Buenos Aires: Ciafic.

Tomkins Ltd.: Código de conducta y ética, disponible en <http://www.tomkins.co.uk/csr/policies-and-publications> , consultado el 3/3/2011.

Toro, D. (2006): “El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica”, *Intangible Capital*, vol.14, núm.2, pp.338-358, Universitat Politècnica de Catalunya.

Touche Ross (1988): *Ethics in American Business*, Detroit: Touche Ross.

Townley, P. (1992): “Business Ethics: Commitment to Tough Decisions”, *Executive Speeches*, vol.6, núm.11, pp.1-5.

Tsalikis, J. y Fritzsche, D.J. (1989): “Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics”, *Journal of Business Ethics*, vol.8, núm 9, pp.695-743.

Treviño, L.K. (1986): “Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model”, *The Academy of Management Review*, Academy of Management, vol.11, núm.3, pp.601-617.

Treviño, L.K. y Brown, M.E. (2004): “Managing to be ethical: debunking five business ethics myths”, *Academy of Management Executive*, vol.18, núm.2, pp.69-81.

Treviño, L., Butterfield, K. y McCabe, D. (1998): “The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors” *Business Ethics Quarterly*, núm.8, pp.447-476.

Treviño, L.K. y Nelson, K.A. (1995): *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, New York: John Wiley & Sons.

Treviño, L.K., Weaver, G., Gibson, D. y Toffler, B. (1999): “Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts”, *California Management Review*, núm.41, pp.131-151.

Treviño, L.K., Weaver, G., Reynolds, S.J. (2006): “Behavioral Ethics in Organization: A Review”, *Journal of Management*, vol.32, núm.6, pp.951-990.

Turban, D. y Greening, D. (1997): “Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees”, *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm.3, pp.658-672.

Ulrich, P. (1987): *Transformation der ökonomischen Vernunft*, Stuttgart: Haupt.

Ulrich, P. (1997): *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Berna: Haupt.

Ullman, A. (1985): “Data in research of a theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance of US firms”, *Academy of Management Review*, núm. 10, pp.540-557.

United Nations Development Programme (2001): “Human development report 2001” New York: Oxford University Press.

United States District Court Southern District of Texas (2002): CRH-02-121 *Indictment*, 3 de julio, United States of America against Arthur Andersen, LLP, disponible en <http://www.thesmokinggun.com/documents/crime/arthur-andersen-indictment> , consultado el 15/10/2010.

United States Government Accountability Office (2005): “Criminal Debt: Court-ordered restitution amounts far exceed likely collections for the crime victims in selected financial fraud cases”, GAO-05-80, Washington, disponible en www.gao.gov/new.items/d0580.pdf , consultado el 3/4/2010.

Utrilla, D. (2007): “Detector de mentiras para poder trabajar”, *El Mundo*, 23/2/2007.

Valentine, S. y Barnett, T. (2002): “Ethics Codes and Sales Professionals Perceptions of Their Organizations Ethical Values”, *Journal of Business Ethics*, vol.40, núm.3, pp.191–200.

Valentine, S. y Barnett, T. (2004): “Ethics Codes Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 23, pp.359–367.

Valentine, S. y Fleischman, G. (2002): “Ethics Codes and Professionals’ Tolerance of Social Diversity”, *Journal of Business Ethics*, vol.40, pp.301–312.

Valor, C. y Cuesta, M. de la (2005): “Efectividad de los códigos para el control social de la empresa”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.53, pp.163-190, Valencia: CIRIEC-España.

Valor, C. y Cuesta, M. de la (2007): “Códigos éticos: análisis de la eficacia de su implantación entre las empresas españolas cotizadas”, *INNOVAR-Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol.17, núm.30, pp.19-30, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Van Tulder, R. y Kolk, A. (2001): “Multinationality and Corporate Ethics: Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry”, *Journal of International Business Studies*, vol.32, núm.2, pp.267–283.

Vallance, E. (1993): “Good at Work: The Ethics of Modern Business”, *Banking World*, vol.11, núm.3, pp.21-23.

Veilleux, A. y Bachand, R. (2001): “Droits et devoirs des investisseurs: existe-t-il un espace juridique transnational?”, GRIC-Groupe de recherche sur l'intégration continentale, *Cahier de recherche*, 01-13, Université du Québec a Montréal, disponible en <http://www.unites.uqam.ca/gric> , consultado el 15/12/2009.

Velásquez, M. (1983): “Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do”, *Business and Professional Ethics Journal*, vol.2, pp.1-18.

Velásquez, M. (2006): *Ética en los negocios. Conceptos y casos*, México: Pearson.

Vernis, A. (2000): “Organizing Services to the Elderly: A tale of two Cities”, *Tesis doctoral*, Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, New York.

Vernis, A. (2001): “Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas” en *La transparencia de la solidaridad*, pp.33-50, *Fundación Lealtad*.

Vernis, A. (2005): “Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.1, Fundación Luis Vives.

Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernou, M., Urgell, J. y Vidal, P. (1997): *La gestió de les organitzacions no lucratives*, Barcelona: Columna.

Vicente, A., Ruiz, M., Tamayo, U. y Balderas, A. (2004): “Compatibilidad entre responsabilidad social corporativa y competitividad: estado de la cuestión en el ámbito internacional”, *Instituto de Economía Aplicada a la Empresa*, Universidad del País Vasco.

Victor, B. y Cullen, J.B. (1987): “A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations” en Frederick, W.C. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, núm.9, pp.51-57.

Victor, B. y Cullen, J.B. (1988): “The Organizational Bases of Ethical Work Climates”, *Administrative Science Quarterly*, núm.33, pp.101-125.

Vidaver-Cohen, D. (1998): “Moral Imagination in Organizational Problem-Solving: An Institutional Perspective”, *Business Ethics Quarterly*, vol.esp.1, pp.123–148.

Villalonga, J.L. de (1996): “El especulador”, *La Vanguardia*, 11/11/1996.

Vinten, G. (1990): “Business Ethics: Busybody or Corporate Conscience?”, *Leadership & Organizational Development Journal*, vol.11, núm.3, pp 4-11.

Vinten, G. (1995) “The whistle-blower’s charter”, *Executive Development*, vol.8, núm.2, pp.25-28, Bradford.

Vitell, S. J. y Hidalgo, E. R. (2006): “The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers”, *Journal of Business Ethics*, vol.64, pp.31–43.

Vogel, D. (1993): “Differing National Approaches to Business Ethics”, *Business Ethics: A European Review*, núm.2, pp.164-171.

Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944): *The Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton: Princeton University Press, ed.2007

Waddock, S. y Graves, S. (1997). “The corporate social performance – financial performance link”, *Strategic Management Journal*, vol.18, núm.4, pp.309-319.

Walton, C. (1992): “Corporate Encounter: Ethics, Law and the Business Environment”, Dryden Press, pp.57-58, en Mendes, E.P. y Clark, J.A., “The Five Generations of Corporate Codes of Conduct and Their Impact on Corporate Social Responsibility”, *Human Rights Research and Education Centre Bulletin*, núm.33, 1997, University of Ottawa, disponible en <http://www.cdp-hrc.uottawa.ca/eng/publication/centre/five.php> , consultado el 12/09/2009.

Warren, R.C. (1993): “Codes of Ethics: Bricks without Straw”, *Business Ethics: a European Review*, vol.2, núm.4, pp.185-191.

Warren, S. y Lloyd, R. (2009): “Civil Society Self-Regulation”, *Briefing Paper*, núm.119, disponible en www.oneworldtrust.org, consultado el 12/2/2011.

Weaver, G. (1993): “Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues”, *Business and Society*, vol.32, núm.1, pp.44-58.

Weaver, G. (1995): “Does Ethics Code Design Matter? Effects of Ethics Code Rationales and Sanctions on Recipients’ Justice Perceptions and Content Recall”, *Journal of Business Ethics*, vol.14, núm.5, pp.367–385.

Weaver, G. y Treviño, L.K. (1994): “Normative and empirical business ethics: separation, marriage of convenience, or marriage of necessity?”, *Business Ethics Quarterly*, vol.4, núm.2, pp.129-143.

Weaver, G.R., Treviño, L.K. y Cochran, P.L. (1999): “Corporate Ethics practices in the Mid-1990s: An Empirical Study of the Fortune 1000”, *Journal of Business Ethics*, vol.18, pp.283-294.

Weaver K.M. y Ferrell, O.C. (1977): “The Impact of Corporate Policy in Reported Ethical Beliefs and Behavior of Marketing Practitioners”, en Greenberg B. y Bellenger D. (eds.), *Contemporary Marketing Thought*, pp.477–481, Chicago: AMA Proceedings.

Weber, J. (1981): “Institutionalizing ethics into the corporation”, *MSU Business Topics*, vol.29, núm.2, pp.47-51.

Weber, J. (1990): “Managers’ moral reasoning: assessing their responses to three moral dilemmas”, *Human Relations*, núm.43, pp.687-702.

Weber, J. (1993): “Institutionalizing Ethics Into Business Organizations”, *Business Ethics Quarterly*, vol.3, pp.419-436.

Weber, M. (1905): *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México: Fondo de Cultura Económica, ed.2003.

Weber, M. (1964): *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1967): *El político y el científico*, Madrid: Alianza.

Webley, S. (1988): *Company Philosophies and Codes of Business Ethics: A Guide to Their Drafting and Use*, Londres: Institute of Business Ethics.

Webley, S. (1995): *Applying codes of business ethics. A report on best practice*. Londres: Institute of Business Ethics.

Webley, S. (2003): *Developing a Code of Business Ethics*, London: Institute of Business Ethics.

Webley, S. y Dryden, P. (2005): “Ethics at Work. A national survey”, Institute of Business Ethics.

Webley, S. y Werner, A. (2008): “Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient”, *Business Ethics: A European Review*, vol.17, núm. 4, pp.405-415, Oxford/Malden: Blackwell.

Weeks, W. y Nantel, J. (1992): “Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study”, *Journal of Business Ethics*, núm.11, pp.753–761.

Weidenbaum, M. (2009): “Who wil Guard the Guardians?. The Social Responsibility of NGOs”, *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp.147-155, Kluwer Academic Publishers.

Weiss, J.W. (1994): *Business Ethics: A Managerial, Stakeholder Approach*, Belmont: Wadsworth.

Weisbrod, B.A. (1975): "Toward a theory of the voluntary non profit sector in a Three Sector Economy", en Phelps, E.S. (ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*, E.S. Phelps, New York: Russell Sage Foundation.

Weller, S. (1988): "The Efectiveness of Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 7, núm.5, pp.389-395, Kluwer Academic.

Werhane, P.H. (1985): *Persons, Rights and Corporations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

White, B.J. y Montgomery, B.R. (1980): "Corporate Codes of Conduct", *California Management Review*, vol.23, pp.80-87.

Whitehill, A.M. (1991): *La gestión empresarial japonesa. Tradición y transición*, Santiago: Andres Bello, ed.1994.

Wimbush, J.C. y Shepard, J.M. (1994): "Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence", *Journal of Business Ethics*, núm. 13, pp.637-647.

Wimbush, J.C., Shepard, J.M., Markham, S.E. (1997): "An Empirical Examination of the Multi-dimensionality of Ethical Climate in Organizations", *Journal of Business Ethics*, vol.16, núm.1, pp.67-77.

VNO-NCW, KPMG y Ethicon: 1991, 1999, 2003, *The Business Code*, The Hague.

Wood, G. (2000): "A Cross Cultural Comparison of the Contents of Codes of Ethics: USA, Canada and Australia", *Journal of Business Ethics*, vol.25, núm.4, pp.287-298.

Wood, G. (2002): "A partnership model of corporate ethics", *Journal of Business Ethics*, vol.40, núm.1, pp.61-73, Kluwer Academic.

Wood, G. y Rimmer, M. (2003): "Codes of Ethics: What Are They Really and What Should They Be?", *International Journal of Value-Based Management*, vol.16, pp.181-95.

Wood, G., Svensson, G., Singh, J., Carasco, E. y Callaghan, M. (2004): "Implementing the ethos of corporate codes of ethics: Australia, Canada and Sweden", *Business Ethics: A European Review*, vol.13, núm. 4, pp.389-403, Oxford/Malden: Blackwell.

World Economic Forum (2011): "Global Risks 2011. Sixth Edition", enero, disponible en www.weforum.org , consultado el 13/3/2011.

Wright, P. y Ferris, S. (1997). "Agency conflict and corporate strategy: The effect

of divestment on corporate value”, *Strategic Management Journal*, vol.8, núm.1, pp.77-83.

Young, D. (1983): *If not for profit, for What?*, Lexington: Markham,

Zaidi, S.A. (1999): “NGO Failure and the Need to Bring Back the State”, *Journal of International Development*, vol.11, pp.259-271, John Wiley & Sons, Ltd.

Zambrana, L. (2002): *Nuevas militancias para tiempos nuevos*, Cuadernos Cristianisme i justícia, Barcelona.

Zornoza, J. (2011). “Los códigos de buen gobierno corporativo, el control financiero y la fiscalidad de la empresa” en Goñi, J.L. (dir.), *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid: La Ley.

APÉNDICE DOCUMENTAL

Anexo 1. Las mayores 100 economías del mundo (según PIB/facturación)

País		\$ (en millones)	País		\$ (en millones)
0	Todo el Mundo	58.259.785	51	Malasia	193.093
1	Estados Unidos	14.119.000	52	República Checa	190.274
2	Japón	5.068.996	53	Egipto	188.413
3	China	4.985.461	54	<i>General Electric</i>	<i>183.207</i>
4	Alemania	3.330.032	55	Singapur	182.232
5	Francia	2.649.390	56	<i>China National Petroleum</i>	<i>181.123</i>
6	Reino Unido	2.174.530	57	Nigeria	173.004
7	Italia	2.112.780	58	<i>Volkswagen</i>	<i>166.579</i>
8	Brasil	1.594.490	59	<i>State Grid</i>	<i>164.136</i>
9	España	1.460.250	60	Chile	163.669
10	India	1.377.265	61	Pakistán	161.990
11	Canadá	1.336.068	62	<i>Dexia Group</i>	<i>161.269</i>
12	Federación de Rusia	1.231.893	63	Filipinas	161.196
13	Australia	924.843	64	Rumania	161.110
14	México	874.810	65	<i>ENI</i>	<i>159.348</i>
15	Corea, República de	832.512	66	<i>General Motors</i>	<i>148.979</i>
16	Países Bajos	792.128	67	<i>Ford Motor</i>	<i>146.277</i>
17	Turquía	614.603	68	<i>Allianz</i>	<i>142.395</i>
18	Indonesia	540.274	69	<i>HSBC</i>	<i>142.049</i>
19	Suiza	491.924	70	<i>Gazprom</i>	<i>141.455</i>
20	Bélgica	471.161	71	Argelia	140.577
21	<i>Shell</i>	<i>458.361</i>	72	<i>Daimler</i>	<i>140.328</i>
22	<i>Exxon</i>	<i>442.851</i>	73	<i>BNP Paribas</i>	<i>136.096</i>
23	Polonia	430.076	74	Perú	130.325
24	Suecia	406.072	75	<i>Carrefour</i>	<i>129.134</i>
25	<i>Wal-Mart</i>	<i>405.607</i>	76	Hungría	128.964
26	Noruega	381.766	77	<i>E.ON</i>	<i>127.278</i>
27	Austria	381.084	78	Nueva Zelandia	126.679
28	Arabia Saudita	375.766	79	<i>PDVSA</i>	<i>126.364</i>
29	<i>BP</i>	<i>367.053</i>	80	<i>ArcelorMittal</i>	<i>124.936</i>
30	Irán	331.015	81	<i>AT&T</i>	<i>124.028</i>
31	Grecia	329.924	82	<i>Siemens</i>	<i>123.595</i>
32	Venezuela	326.133	83	<i>Pemex</i>	<i>119.235</i>
33	Dinamarca	309.596	84	<i>HP</i>	<i>118.364</i>
34	Argentina	307.155	85	<i>Valero Energy</i>	<i>118.298</i>
35	Sudáfrica	285.366	86	<i>Petrobras</i>	<i>118.257</i>
36	Tailandia	263.772	87	<i>Banco Santander</i>	<i>117.803</i>
37	<i>Chevron</i>	<i>263.159</i>	88	<i>Statoil</i>	<i>116.211</i>
38	Finlandia	237.989	89	Kazajstán	115.306
39	<i>Total</i>	<i>234.674</i>	90	Ucrania	113.545
40	Colombia	234.045	91	<i>Bank of America</i>	<i>113.106</i>
41	Portugal	232.874	92	<i>Royal Bank of Scotland</i>	<i>113.087</i>
42	<i>Conoco-Phillips</i>	<i>230.764</i>	93	<i>Citigroup</i>	<i>112.372</i>

43	Emiratos Árabes Unidos	230.252	94	<i>Samsung</i>	110.350
44	Irlanda	227.193	95	<i>Berkshire</i>	107.786
45	<i>ING Group</i>	<i>226.577</i>	96	<i>McKesson</i>	106.632
46	Hong Kong	210.568	97	<i>Société Générale</i>	104.378
47	<i>Sinopec</i>	<i>207.814</i>	98	<i>Nippon T&T</i>	103.684
48	<i>Toyota</i>	<i>204.352</i>	99	<i>Internatnl. Business Machines</i>	103.630
49	<i>Japan Post</i>	<i>198.700</i>	100	<i>Crédit Agricole</i>	103.582
50	Israel	195.392		Total \$ corporaciones [46]	12.225.781

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial y el índice *Fortune Global 500*¹⁹⁹. Nota: se indican en cursiva y color rojo las corporaciones.

¹⁹⁹ Esta tabla constituye una actualización (año 2009) de la elaborada en su día por Anderson y Cavanagh (2000). Los datos tienen su origen en el Banco Mundial (www.bancomundial.org) respecto a países y en el índice *Fortune Global 500* respecto a corporaciones, http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list/

Anexo 2. Credo de Johnson & Johnson, Inc.

Our Credo

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients,
to mothers and fathers and all others who use our products and services.
In meeting their needs everything we do must be of high quality.
We must constantly strive to reduce our costs
in order to maintain reasonable prices.
Customers' orders must be serviced promptly and accurately.
Our suppliers and distributors must have an opportunity
to make a fair profit.

We are responsible to our employees,
the men and women who work with us throughout the world.
Everyone must be considered as an individual.
We must respect their dignity and recognize their merit.
They must have a sense of security in their jobs.
Compensation must be fair and adequate,
and working conditions clean, orderly and safe.
We must be mindful of ways to help our employees fulfill
their family responsibilities.
Employees must feel free to make suggestions and complaints.
There must be equal opportunity for employment, development
and advancement for those qualified.
We must provide competent management,
and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work
and to the world community as well.
We must be good citizens — support good works and charities
and bear our fair share of taxes.
We must encourage civic improvements and better health and education.
We must maintain in good order
the property we are privileged to use,
protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders.
Business must make a sound profit.
We must experiment with new ideas.
Research must be carried on, innovative programs developed
and mistakes paid for.
New equipment must be purchased, new facilities provided
and new products launched.
Reserves must be created to provide for adverse times.
When we operate according to these principles,
the stockholders should realize a fair return.



Fuente: *Johnson y Johnson, Inc.*²⁰⁰

²⁰⁰ Disponible en www.jnj.com/connect/pdf/company-pdf/our-credo.pdf , consultado el 20/12/2010.

Anexo 3. Estadios del juicio moral, según Kohlberg

<i>Nivel y estadio</i>	<i>Lo que está bien</i>	<i>Razones para hacer el bien</i>	<i>Perspectiva social del estadio</i>
<p><i>Nivel I: Preconvencional.</i> Estadio 1: Moralidad heterónoma.</p>	<p>Someterse a reglas apoyadas por el castigo; obediencia por sí misma; evitar daño físico a personas y propiedad.</p>	<p>Evitar el castigo, poder superior de las autoridades.</p>	<p><i>Punto de vista egocéntrico.</i> No considera los intereses de otros o reconoce que son distintos de los de él; no relaciona dos puntos de vista. Las acciones se consideran físicamente más que en términos de los intereses psicológicos de los demás. Confusión de la perspectiva de la autoridad con la propia.</p>
<p>Estadio 2: Individualismo. Fines instrumentales e Intercambio.</p>	<p>Seguir reglas sólo cuando es por el propio interés inmediato; actuar para cumplir los propios intereses y necesidades y dejar a otros hacer lo mismo. El bien es lo que es justo y es un intercambio igual, pacto, acuerdo.</p>	<p>Servir los propios intereses en un mundo donde se debe reconocer que los demás también tienen intereses.</p>	<p><i>Perspectiva concreta individualista.</i> Consciente de que todos tienen intereses que perseguir y que pueden entrar en conflicto; el bien es relativo (en el sentido concreto individualista).</p>
<p><i>Nivel II: Convencional.</i> Estadio 3: Expectativas interpersonales mutuas Relaciones y conformidad interpersonal.</p>	<p>Vivir de acuerdo con lo que espera la gente cercana de un buen hijo, hermano, amigo, etc... «Ser bueno» es importante y quiere decir tener buenos motivos, mostrar interés por los demás. También significa mantener relaciones mutuas como confianza, lealtad, respeto y gratitud.</p>	<p>La necesidad de ser buena persona a los propios ojos y a los de los demás: preocuparse de los demás; creer en la Regla de Oro; deseo de mantener las reglas y la autoridad que apoyan la típica buena conducta.</p>	<p><i>Perspectiva del individuo en relación a otros individuos.</i> Conciencia de sentimientos compartidos, acuerdos, y expectativas que toman primacía sobre los intereses individuales. Relaciona puntos de vista a través de la Regla de Oro concreta poniéndose en el lugar del otro. Todavía no considera una perspectiva de sistema generalizado.</p>

Fuente: Hersh *et al.* (1979: 56)

Anexo 3. Estadios del juicio moral, según Kohlberg (cont.)

<i>Nivel y Estadio</i>	<i>Lo que está bien</i>	<i>Razones para hacer el bien</i>	<i>Perspectiva social del estadio</i>
<p><i>Nivel II: Convencional (Continuación).</i></p> <p>Estadio 4: Sistema social y conciencia.</p>	<p>Cumplir deberes a los que se han comprometido; las leyes se han de mantener excepto en casos extremos cuando entran en conflicto con otras reglas sociales fijas. El bien está también en contribuir a la sociedad, grupo o institución.</p>	<p>Mantener la institución en marcha y evitar un parón en el sistema «si todos lo hicieran»; imperativo de la conciencia de cumplir las obligaciones definidas de uno. (Fácilmente confundido con la creencia del estadio 3 en las reglas y la autoridad.)</p>	<p><i>Diferencia el punto de vista de la sociedad de acuerdos o motivos interpersonales.</i> Toma el punto de vista del sistema que define roles y reglas; considera las relaciones interpersonales en términos de lugar en el sistema.</p>
<p><i>Nivel III: Postconvencional o de principios.</i></p> <p>Estadio 5: Contrato social o utilidad y derechos individuales.</p>	<p>Ser consciente de que la gente tiene una variedad de valores y opiniones y que la mayoría de sus valores y reglas son relativas a su grupo. Las reglas son normalmente mantenidas por el bien de la imparcialidad y porque son el contrato social. Algunos valores y reglas no relativas (ej. la <i>vida</i> y la <i>libertad</i>) se deben mantener en cualquier sociedad, sea cual sea la opinión de la mayoría.</p>	<p>Sentido de obligación de ley a causa del contrato social de ajustarse a las leyes por el bien de todos y la protección de los derechos de todos. Un sentimiento de compromiso de contrato que se acepta libremente, para con la familia, amistad, confianza y las obligaciones del trabajo. Preocupación de que las leyes y los deberes se basen en cálculos racionales de utilidad general «el mayor bien para el mayor número posible».</p>	<p><i>Perspectiva anterior a la sociedad.</i> El individuo racional consciente de los valores y derechos antes de acuerdos sociales y contratos. Integra las perspectivas por mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva y proceso debido. Considera puntos de vista legales y morales; reconoce que a veces están en conflicto y encuentra difícil integrarlos.</p>
<p>Estadio 6: Principios éticos universales.</p>	<p>Según principios éticos escogidos por uno mismo. Las leyes y los acuerdos sociales son normalmente válidos porque se apoyan en tales principios; cuando las leyes los violan, uno actúa de acuerdo con sus propios principios. Los principios son principios universales de justicia: la igualdad de los derechos humanos y respeto por la dignidad de los seres humanos como individuos.</p>	<p>La creencia como persona racional en la validez de los principios morales universales y un sentido de compromiso personal con ellos.</p>	<p><i>Perspectiva de un punto de vista moral del que parten los acuerdos sociales.</i> La perspectiva es la de un individuo racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí mismas y como tales se las debe tratar.</p>

Fuente: Hersh *et al.* (1979: 56)

Anexo 4. Iniciativas de autorregulación ética en ONG

Tipo de iniciativa	Ejemplos
Códigos de ética y de conducta	<p>■ Nivel internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ <i>Code of Ethics and Conduct for NGOs</i> (World Association of NGOs), www.wango.org □ <i>International Non Governmental Organisations-INGO Accountability Charter</i> (INGO Accountability Charter Members) http://www.ingoaccountabilitycharter.org/ □ <i>Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and Non-Governmental Organizations in Disaster Relief</i> (International Committee of the Red Cross), www.ifrc.org □ <i>Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response</i> (SPHERE Project) www.sphereproject.org □ <i>Caux Round Table Principles for NGO</i> (Caux Round Table), www.cauxroundtable.org □ <i>Anti-Bribery Principles and Guide for NGOs</i> (British Overseas NGOs for Development–BOND) www.bond.org.uk □ <i>Code of Good Practice for NGOs Responding to HIV/AIDS</i> (NGO HIV/AIDS Code of Good Practice Project), www.hivcode.org <p>■ Nivel regional (europeo):</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Código de conducta de imágenes y mensajes de las ONGD europeas a propósito del Tercer Mundo (European NGO Confederation for Relief and Development), www.concordeurope.org □ Código de Conducta de ONGD de la Unión Europea (European NGO Confederation for Relief and Development), www.concordeurope.org <p>■ Nivel nacional (España):</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Código de conducta de la Coordinadora de ONGD (Coordinadora de ONGD), www.congde.org □ Código ético de las organizaciones de voluntariado (Plataforma del Voluntariado de España), www.plataformavoluntariado.org □ Declaración de compromiso por la calidad en el Tercer Sector de Acción Social (Plataforma de ONG de Acción Social), www.plataformaong.org □ Código de conducta de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones temporales en el ámbito del mercado de valores (Comisión Nacional del Mercado de Valores – CNMV), www.cnmv.es □ Código ético para las Fundaciones Catalanas (Coordinadora Catalana de Fundacions),

	<p>www.ccfundacions.cat</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Código ético de FEAPS (FEAPS-Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual), www.feaps.org <input type="checkbox"/> Código ético de Gizardatz (Gizardatz-Asociación de Entidades de Iniciativa e Intervención social de Bizkaia), www.gizardatz.net <input type="checkbox"/> Código ético de EAPN Euskadi (EAPN-Red europea de lucha contra la pobreza Euskadi), www.eapneuskadi.net <input type="checkbox"/> Código de buen gobierno de la Fundación CODESPA www.codespa.org
<p>Sistemas de certificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel internacional: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Global Accountability Report (One World Trust)</i>, www.oneworldtrust.org <input type="checkbox"/> <i>HAP 2007 Standard in Humanitarian Accountability and Quality Management (Humanitarian Accountability Partnership International)</i>, www.hapinternational.org <input type="checkbox"/> <i>NGO Benchmarking Certification (Societe Generale de Surveillance-SGS)</i>, www.ngobenchmarking.sgs.com ■ Nivel nacional (Europa): <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Principios de transparencia y buenas prácticas (<i>Fundación Lealtad</i>), España, www.fundacionlealtad.org <input type="checkbox"/> Norma ONG con calidad (Instituto para la Calidad de las ONG), España, www.icong.org <input type="checkbox"/> Norma UNE 165011 Ex: Ética Sistema de Gestión de las ONG (Aenor), España, www.aenor.es <input type="checkbox"/> Procedimiento de calificación de ONGD de la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), España, www.aecid.es <input type="checkbox"/> Indicadores de transparencia y buen gobierno (CONGDE), España, www.congde.org <input type="checkbox"/> Modelo de gestión de la calidad de FEAPS (FEAPS), España, www.feaps.org <input type="checkbox"/> Norma SGE-21 (Forética), España, www.foretica.es <input type="checkbox"/> <i>Label "Gouvernance et Gestion Responsable" des associations et des fondations (AFAQ-AFNOR certification - Association Française de Normalisation)</i>, Francia, www.afnor.org <input type="checkbox"/> <i>DZI Spenden-Siegels (Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen)</i>, Alemania, www.dzi.de ■ Nivel nacional (América): <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Charity Navigator Ratings (Charity Navigator)</i>, EE.UU, www.charitynavigator.org <input type="checkbox"/> <i>Standards for Charity Accountability (Better Business Bureau -BBB Wise Giving Alliance)</i>, EE.UU, www.bbb.org

	<ul style="list-style-type: none"> □ <i>Principles for Good Governance and Ethical Practice: A Guide for Charities and Foundations</i> (Independent Sector), EE.UU., www.independentsector.org □ Indicadores de Institucionalidad y Transparencia, México, www.cemefi.org
<p>Servicios de información</p>	<p>■ Nivel internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> □ <i>Center for NGO Governance</i> (Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe), www.ngogovernance.org □ <i>ALNAP Network</i> (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action) www.alnap.org □ <i>The Humanitarian Practice Network - HPN</i> (Humanitarian Policy Group at the Overseas Development Institute) www.odihpn.org
<p>Grupos de trabajo / herramientas de autoevaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ <i>Accountability to Disaster-Affected Populations A Peer Review by the Steering Committee for Humanitarian Response</i> (Steering Committee for Humanitarian Response), www.humanitarianinfo.org/iasc/content/about/schr.asp □ <i>Code of Good Practice in the Management and Support of Aid Personnel</i> (People in Aid), www.peopleinaid.org □ <i>Quality COMPAS - Criteria and Tools for the Management and Piloting of Humanitarian Assistance</i> (Groupe URD), www.urd.org □ <i>G3 / G3.1 -Version 3 / 3.1 of the Sustainability Reporting Guidelines</i> (Global Reporting Initiative), www.globalreporting.org □ <i>G4 -Version 4 of the Sustainability Reporting Guidelines</i> (Global Reporting Initiative), www.globalreporting.org □ <i>GRI NGO Sector Supplement</i> (Global Reporting Initiative), www.globalreporting.org □ <i>Impact Measurement and Accountability: The Good Enough Guide</i> (The Emergency Capacity Building Project), www.ecbproject.org □ <i>Practical Quality Assurance System for Small Organisations – PQASSO</i> (Charity Evaluation Services), www.pqassoqualitymark.org.uk □ <i>Synergie Qualité</i> (Coordination SUD), www.coordinationsud.org □ <i>Ibero-American Working Group on Accountability</i> (Instituto de Comunicación y Desarrollo), www.lasociedadcivil.org/?ac=icd □ <i>Global Effectiveness Framework for NGOs - Open Forum for CSO Development Effectiveness</i> (European NGO Confederation for Relief and Development), www.cso-effectiveness.org □ <i>Global Humanitarian Platform</i> (Global Humanitarian Platform), www.globalhumanitarianplatform.org □ <i>ISO 26000</i> (ISO Working Group on Social Responsibility), www.iso.org/sr

	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>PASOS Project</i> (Policy Association for an Open Society), www.pasos.org<input type="checkbox"/> Auditoria Social del REAS Euskadi (REAS Euskadi), www.auditoriasocial.net<input type="checkbox"/> Indicadores de sostenibilidad. Guía práctica para ONG (Fundación Biodiversidad), www.fundacion-biodiversidad.es
Premios de reconocimiento a las buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> <i>Drivers of Change Award</i> (Southern Africa Trust), www.southernafricatrust.org<input type="checkbox"/> <i>European Fundraising Award</i> (European Fundraising Association), www.efa-net.eu

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Sistemas de gestión ética de entidades de certificación de buenas prácticas en ONG

Entidad gestora	Denominación del sistema evaluativo	País	Principios aplicables / indicadores
<i>Fundación Lealtad</i>	Principios de Transparencia y Buenas Prácticas	España	<ul style="list-style-type: none"> · Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno · Claridad y publicidad del fin social · Planificación y seguimiento de la actividad · Comunicación e imagen fiel en la información · Transparencia en la financiación · Pluralidad en la financiación · Control en la utilización de fondos · Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales · Promoción del voluntariado
<i>Coordinadora de ONGD</i>	Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno	España	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparencia: <ul style="list-style-type: none"> · Órgano de gobierno y ejecutivo · Misión, visión y valores · Base social y apoyos · Planificación y rendición de cuentas ■ Buen gobierno: <ul style="list-style-type: none"> · Órgano de gobierno · Misión, visión y valores · Planificación y evaluación · Gestión económica · Personas · Socios locales y otros grupos de interés
<i>AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)</i>	Norma UNE 165011:2005 Ex. Ética. Sistema de gestión de las ONG	España	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cumplimiento de determinados requisitos frente a los distintos <i>stakeholders</i>: <ul style="list-style-type: none"> · Accionistas-propietarios · Donantes · Personal (voluntario y remunerado) · Clientes · Proveedores y subcontratistas · Entidades concurrentes · Administración Pública · Sociedad
<i>Instituto para la Calidad en las ONG-ICONG</i>	Norma ONG en Calidad	España	<ul style="list-style-type: none"> · Ppios. orientados a las personas: dignidad humana, defensa de los derechos, solidaridad, orientación a cada persona · Ppios. centrados en la organización: orientación a las partes interesadas, participación del voluntariado, participación y el trabajo en equipo, profesionalidad, eficacia y eficiencia, mejora continua, gestión de la globalidad de la misión de la organización · Ppios. orientados hacia la sociedad: confianza, transparencia, rendición de cuentas, compromiso democrático, apertura e implicación social
<i>Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AECID</i>	Procedimiento para la obtención de la calificación por las organizaciones no gubernamentales de desarrollo	España	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de los siguientes bloques temáticos: <ul style="list-style-type: none"> · Cuantitativos: capacidad financiera, recursos humanos, capacidad operacional · Cualitativos: estructura (misión, visión y valores, participación, códigos de conducta, buenas prácticas y buen gobierno suscrito por la ONGD, etc.), organización, actividad, entorno (metodología de participación de beneficiarios, límites éticos establecidos a la aceptación de donaciones), estructura económica y cuentas anuales

<i>Forética</i> – Foro para la Evaluación de la Gestión Ética	SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	España	<ul style="list-style-type: none"> · Alta dirección (cumplimiento de la legislación, código de conducta, etc.) · Clientes (calidad, buenas prácticas en las relaciones comerciales, etc.) · Proveedores (compra responsable, buenas prácticas,...) · Personas que integran la organización · Entorno social · Entorno ambiental · Inversores (transparencia y buen gobierno) · Competencia · Administraciones públicas
FEAPS	Modelo de calidad de FEAPS	España	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dimensión ética del modelo (“compromiso ético”): · (hacia las) Personas: dignidad y valor de la persona, igualdad · (hacia las) Familias: igualdad, base de inclusión · (hacia las) Organizaciones: servicio, ayuda mutua, reivindicación, participación, ausencia de ánimo de lucro y transparencia, calidad
<i>Société Générale de Surveillance-SGS</i>	ONG Benchmarking	Internacional (sede en Suiza)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buenas prácticas: · Órgano de gobierno · Marco estratégico · Integridad en la gerencia · Comunicación e imagen pública · Recursos Humanos · Gestión financiera y gestión de fondos · Operaciones · Resultados · Mejora continua
<i>Better Business Bureau – BBB Wise Giving Alliance</i>	<i>Standards for Charity Accountability</i>	EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> · Buen gobierno y supervisión · Medidas de eficacia · Datos financieros · <i>Fundraising</i> (captación de fondos) y documentación informativa
<i>Charity Navigator</i>	<i>Rating Charities Tables</i>	EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ratios e información actual: · Eficiencia organizativa · Capacidad organizativa · Ingresos y gastos (declaraciones) · Política de privacidad de los donantes · Identificación y retribución económica del CEO (director ejecutivo) · Misión ■ Datos financieros de los 3 últimos ejercicios ■ Buen gobierno y transparencia: · Información recogida en declaraciones públicas (<i>IRS Form 990</i>): (órgano de gobierno, auditorías financieras, conflicto de intereses, retribución económica de la dirección, etc.) · Información disponible en página web de la entidad (órgano de gobierno, auditorías financieras, <i>Form 990</i>, políticas de privacidad, etc)
<i>Independent Sector</i>	<i>Principles for Good Governance and Ethical Practice</i>	EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento legal y transparencia · Buen gobierno · Datos financieros · <i>Fundraising</i> responsable
<i>One World Trust</i>	<i>Global Accountability</i>	Internacional	<ul style="list-style-type: none"> · Transparencia · Participación

Apéndice documental

	<i>Report</i>	(sede en el Reino Unido)	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluación de las capacidades y aprendizaje · Respuesta frente a quejas y denuncias
AFAQ- AFNOR	<i>Gouvernance et gestion responsable des associations et fondations</i>	Francia	<ul style="list-style-type: none"> · Definición y conformidad de campo y perímetro de intervención del organismo (misión, objeto social, beneficiarios, etc.) · Buen gobierno · Gestión de recursos · Comunicación · Medida, análisis y mejora de la actividad (seguimiento de reclamaciones, escucha de las partes interesadas, etc.) · Mejora de la gestión del sello (facultativo; auditorías internas, etc.).
<i>Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen - DZI</i>	<i>DZI Spenden-Siegels</i>	Alemania	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Fundraising</i> e información · Finanzas · Planificación, buen gobierno y supervisión
<i>Centraal Bureau Fondsenwerving</i>	<i>CBF-Certificaat</i>	Holanda	<ul style="list-style-type: none"> · Buen gobierno · Planificación estratégica · <i>Fundraising</i>, información pública y comunicación · Aplicación de los donativos · Rendición de cuentas y <i>reporting</i> · Relaciones con grupos de interés
<i>ONG Parceiros Voluntários</i>	<i>Guia de Gestão Responsável para Organizações da Sociedade Civil</i>	Brasil	<ul style="list-style-type: none"> · Gobernanza (buen gobierno) · Gestión · Práctica de gestión · Cumplimiento de compromisos · Transparencia y comunicación · Responsabilidad y rendición de cuentas · Relaciones con grupos de interés
<i>Centro Mexicano para la Filantropía</i>	Indicadores de Institucionalidad y Transparencia	México	<ul style="list-style-type: none"> · Constitución legal ante fedatario público · Autorización pública como donataria · Misión, visión y objetivos · Ubicación verificable · Informe anual de resultados y ejercicio de recursos · Órgano de gobierno diferente a equipo gestor · Personal profesional contratado · Colaboradores voluntarios · Permanencia en el tiempo · Diversificación de ingresos
<i>Copal Partners</i>	<i>Charity Research Initiative</i>	India	<ul style="list-style-type: none"> · Planificación estratégica · Buen gobierno · Gestión económica eficiente · Planificación y seguimiento de actividades · Transparencia · Independencia · Rendición de cuentas · Estándares éticos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Cuestionario enviado a las entidades del estudio

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas
Irene Saavedra Robledo
Despacho 1.37



CUESTIONARIO

Objeto de estudio: Eficacia de los códigos éticos o de conducta, como instrumento de potenciación de las actitudes éticas en la organización.

Tiempo aproximado de respuesta: 25 minutos

1 • Nombre de la Organización: _____
(Indicar)

2 • Sector de actividad:
(Marcar una o varias respuestas)

- Acción Social
- Cooperación al desarrollo
- Ayuda humanitaria
- Medioambiente
- Otro

PARTE A) POLÍTICAS DE ÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN

3 • ¿Considera que el comportamiento ético de los miembros de la organización es una cuestión susceptible de ser potenciada de forma interna por la misma?:
(Marcar una respuesta)

- Sí
- No, puesto que los valores de las personas ya están arraigados en ellas y es muy difícil variarlos
- No, puesto que la ética es una cuestión de orden personal, en la que la organización no debería entrar
- No, en general

4 • Medios de potenciación de las políticas de ética existentes en la organización:
(Marcar una o varias respuestas)

- Algún tipo de Declaración general: misión/visión/valores, o bien credo, ideario, declaración de principios, etc.
- Código ético o de conducta (formal)
- Comisiones/Comités de ética
- Responsable de ética (*Ombudsman* o gestor ético)
- Programas de formación ética
- Informes éticos/Auditoría ética
- Otros
- No se emplea ningún medio específicamente

5 • Cargo de la persona que cumplimenta este cuestionario:
(Marcar una respuesta)

- Presidente
- Director General
- Director de Recursos Humanos
- Director de Comunicación – Relaciones Públicas
- Director de Relaciones Institucionales
- Director Económico-Financiero / Administrador
- Director Departamento Jurídico
- Otros

6 • Principal responsable de las políticas de ética de la organización:
(Marcar una respuesta)

- Presidente
- Dirección General
- Dirección de Recursos Humanos
- Otros directivos
- Responsable de ética (*Ombudsman* o gestor ético)
- Departamento Jurídico
- Comité /Consejo de ética
- Comisión delegada
- Otros
- No existe responsable en la materia

7 • ¿Existen medios de seguimiento y evaluación efectiva de las políticas de ética en la organización?:
(Marcar una o varias respuestas)

- Sí
- Sí, mediante Comisiones/Comité ético
- Sí, mediante el Responsable de ética (*Ombudsman* o gestor ético)
- Sí, mediante informes de auditoría ética (externa)
- No

8 • ¿Cree que su empresa ha alcanzado ya el compromiso ético que deseaba alcanzar?
(Marcar una o varias respuestas)

- Sí, creemos que lo hemos alcanzado a un nivel satisfactorio
- No, porque en esta cuestión siempre se puede seguir avanzando
- No, porque estamos aún en el proceso hasta alcanzar el nivel objetivo

Apéndice documental

- No, porque no constituye una prioridad
- No
- No disponible (No sabe/No contesta)

9 • ¿Cuáles considera que son los grupos de interés que pueden verse afectados por las decisiones tomadas por su organización y en que grado?:

(Indicar grado de acuerdo con la pregunta; 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indeciso, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo)

- | | | | | | | | |
|---|------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> Clientes (beneficiarios) | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Financiadores externos (patrocinadores/donantes) | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Proveedores | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Trabajadores | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Medioambiente | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Comunidad/Sociedad Civil | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |

10 • En el presupuesto de la entidad, ¿existe una partida presupuestaria específica para los gastos que implica la implementación o el mantenimiento del sistema interno de ética organizativa?

(Marcar una respuesta)

- Sí
- No
- No disponible (No sabe/No contesta)

PARTE B) DOCUMENTOS FORMALES DE ÉTICA EN LA ORGANIZACIÓN

11 • ¿Cree que, en un sentido general, los documentos formales de ética (códigos éticos, etc.) son un buen instrumento para potenciar los comportamientos éticos en la organización?

(Marcar una respuesta)

- Si
- No
- No disponible (No sabe/No contesta)

12 • Tipos de documentos formales de ética que posee la organización y rigen su conducta:

(Marcar una o varias respuestas)

- Algún tipo de Declaración general: misión/visión/valores, o bien credo, ideario, declaración de principios, etc.
 - Código ético o de conducta
 - Ninguno de los anteriores

13 • ¿Existe en la organización un código de ética (formal) que regule la conducta de la misma?:

(Marcar una respuesta)

- Sí, disponemos de un código ético propio (elaborado por la organización)
- Sí, disponemos de un código/s ético/s del sector (y no tenemos código propio)
- Sí, disponemos de un código ético propio y un/os código/s sectorial/es (ambos)
- Ninguno de los anteriores

14 • En caso de disponer de un código ético del sector, indicar su nombre y el de la entidad que lo ha promovido:

- Código no.1: _____
- Entidad: _____
- Código no.2: _____
- Entidad: _____
- Código no.3: _____
- Entidad: _____
- Código no.4: _____
- Entidad: _____
- Código no.5: _____
- Entidad: _____

15 • En caso de no tener código de ética formal, ¿es intención de la organización disponer de uno próximamente?:

(Marcar una respuesta)

- Sí
- No
- No procede, puesto que ya disponemos de uno (propio o del sector)
- No disponible (Ns/Nc)

16 • ¿Quién ha elaborado, en caso de disponer de él, el código de ética formal (propio) de la organización?:

(Marcar una o varias respuestas)

- Órgano soberano de gobierno
- Directivos niveles intermedios
- Consultores externos
- Proceso participativo de toda la organización (o representantes de sus diversos grupos)
- Amplio proceso participativo de toda la organización (o representantes) y grupos de interés externos.
- Otros
- No existe código de ética propio, elaborado por la organización

17 • Año de creación del documento formal: _____

18 • Motivos considerados oportunos para disponer de un código ético formal (propio o del sector), en caso de poseer uno:

(Marcar una o varias respuestas)

- Mejorar el comportamiento ético en general
- Potenciar y transmitir los valores corporativos
- Recordar a los empleados sus obligaciones

Apéndice documental

- Generar confianza
- Evitar actos perjudiciales para la empresa
- Cumplir con una tendencia del mercado
- Mejorar la imagen corporativa
- Cumplir con requisitos legales u otras normativas de tipo no legal
- Proteger a la organización de acciones legales
- Obtener mayores ingresos económicos
- Otros
- No disponemos de código ético formal

19 • ¿Existen medios de seguimiento y evaluación efectiva anual (u otra periodicidad) del cumplimiento del código de ética formal de la organización (propio o del sector), caso de su existencia?:
(Marcar una respuesta)

- Sí, y la evaluación esta documentada
- Sí, pero sin estar documentada esa evaluación
- No
- No, no disponemos de código de ética formal

20 • Percepción del impacto real de la implementación de un código de ética formal en la organización:
(Indicar grado de acuerdo con la pregunta; 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indeciso, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo)

- | | | | | | | | |
|---|------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> Mejora del comportamiento ético en general | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Transmisión de la filosofía corporativa | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Recuerdo a los empleados de sus obligaciones | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Generación de confianza | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Evitación de actos perjudiciales para la empresa | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Mejora de la imagen corporativa | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Protección a la organización de acciones legales | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Obtención de mayores ingresos económicos | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> Ningún impacto ha sido apreciable | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |
| <input type="checkbox"/> No se dispone de código de ética formal | Desacuerdo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | Acuerdo |

21 • Medio de difusión del código de ética formal (propio o sectorial):
(Marcar una o varias respuestas)

- Documentación escrita entregada (sin certificación de lectura)
- Página web (sin certificación de lectura)
- Certificación de lectura del documento
- Sesiones de trabajo específicas y puntuales
- Reuniones periódicas
- Anexo a documentos contractuales (contrato de trabajo, de prestación de servicios, etc.)
- No disponemos de código de ética formal

22 • No se dispone de código de ética formal (propio o sectorial), en caso de no poseer, por el/los siguiente/s motivo/s:
(Marcar una o varias respuestas)

- No creemos en la utilidad de un código ético
- No creemos necesario reforzar nuestro comportamiento ético
- Creemos que la ética no tiene que ver con la gestión organizativa
- Creemos que es suficiente con el (buen) ejemplo en la conducta ética de los directivos
- No disponemos de recursos apropiados para tal fin
- No procede la pregunta ya que sí disponemos de código ético

23 • Los aspectos del código ético (propio) referidos a la conducta de los trabajadores, ¿han sido consensuados previamente con la representación legal de los trabajadores?

(Marcar una respuesta)

- Sí
- No
- No disponible (Ns/Nc)
- No disponemos de código ético propio

24 • ¿Existe algún medio o canal para resolver dudas o sugerencias, respecto al contenido del código ético?

(Marcar una respuesta)

- Sí
- No
- No disponible (Ns/Nc)
- No disponemos de código ético

25 • ¿Existe previsión de medidas disciplinarias a aplicar a los miembros de la organización que no cumplan con el código de ética (propio o del sector)?

(Marcar una respuesta)

- Sí, y las sanciones están incorporadas en el mismo código ético.
- Sí, aunque las sanciones no están previstas en el mismo código ético.
- No, no están previstas las sanciones
- No disponemos de código ético

26 • En relación a su disponibilidad, el código de ética formal (propio) de la organización:

(Marcar una respuesta)

- Se encuentra disponible en la página web y es de dominio público.
- Se encuentra disponible en la página web pero sólo con acceso para consulta de usuarios autorizados
- No se encuentran disponibles en la web, pero es de dominio público, aunque bajo solicitud expresa de consulta.
- No se encuentra disponible en la web y sólo se comunica a usuarios autorizados.
- No se dispone de código de ética formal (propio)

27 • Indicar cuáles de los siguientes aspectos aparecen reflejados en el/los código/s de ética formal/es (propio o del sector) que regula/n la entidad:

(Marcar una o varias respuestas)

- Buen gobierno de la organización (es decir, que regulan el comportamiento del máximo órgano de decisión de la entidad y de sus miembros integrantes).
 - Gestión patrimonial y económica
 - Trabajadores
 - Voluntarios
 - Proveedores
 - Financiadores externos (patrocinadores/donantes)
 - Clientes (beneficiarios)
 - Colaboración con otras organizaciones no gubernamentales
 - Medio ambiente
 - Administración pública

Apéndice documental

- Comunicación externa y contenido de imágenes y mensajes.
- Medidas disciplinarias/sanciones (ante incumplimientos del código)
- No disponemos de código ético

28 • ¿Existen medios de seguimiento y evaluación efectivo del cumplimiento del código ético (caso de disponer de uno)?:

(Marcar una respuesta)

- Sí, respecto al código ético propio (elaborado por la organización)
- Sí, respecto al código/s ético/s del sector (no tenemos código propio)
- Sí, tanto respecto al código ético propio como al/a los código/s sectorial/es (ambos)
- No, disponemos de código ético si bien no realizamos ese seguimiento
- No, debido a que no disponemos de código ético

Rogamos que una vez termine de responder al presente cuestionario, sea tan amable de remitirlo a la dirección de correo electrónico _____. En caso de duda, puede llamar a los números de teléfono _____ (móvil) o bien _____

28 de junio de 2010

Muchas gracias por su estimada colaboración.

Mario Aguiló Rosés

Doctorando en Ciencias Económicas y
Empresariales

Irene Saavedra Robledo

Doctora en Ciencias Económicas y
Empresariales

Pº Senda del Rey, 11
28040, Madrid
Fax: 91 3946344

Anexo 7. Carta de presentación de la investigación a las entidades objeto del estudio



ENTIDAD X
Att. Presidente / Director
Sr.D./Sra.D^a.
Sr.D./Sra.D^a.

Madrid, 14 de julio de 2010

Distinguido/a Sr./Sra.,

El motivo de ponernos en contacto con ustedes, es el de informarles acerca de nuestro proyecto de investigación. Actualmente nos encontramos trabajando en un estudio empírico, parte de una investigación más amplia, cuyo objetivo último es la elaboración de una tesis doctoral, acerca de la presencia de códigos éticos o de conducta en las organizaciones no gubernamentales y de su eficacia como elemento de potenciación del comportamiento ético en la organización.

Creemos que al concluir la fase final de nuestra investigación estaremos en condiciones de aportar al acervo científico nuevos datos acerca del fenómeno estudiado. Sin embargo, para ser llevada a término, esta pretensión y ambición académica necesita de la estimada colaboración de organizaciones como la que ustedes representan.

En este sentido, nos consta que su entidad constituye una organización preocupada por ofrecer una respuesta de transparencia y buenas prácticas en la gestión y es por este motivo que la hemos seleccionado en nuestra muestra objetivo, constituida por 130 organizaciones que forman parte de la Guía que coordina y edita la *Fundación Lealtad*. Para estudiar la relación entre la presencia de códigos éticos y el comportamiento ético de la organización, hemos diseñado un cuestionario que creemos nos permitirá analizar la misma.

Les rogamos fueran tan amables de concedernos y compartir con nosotros unos minutos de su apreciado tiempo para contestar el cuestionario digital que se adjunta al presente correo electrónico. El tiempo de respuesta calculado según el resultado de la prueba piloto ha sido de entre 15 y 25 minutos.

Todos los datos recabados, van a ser tratados de manera agrupada, por lo que se garantiza su máxima confidencialidad. Una vez finalizada la tesis doctoral, como agradecimiento a su colaboración, nos gustaría compartir las conclusiones de nuestro estudio haciéndoles llegar un ejemplar de la misma.

Una vez rellenado el cuestionario, y guardado con las respuestas por ustedes introducidas, les rogamos fueran tan amables de efectuar su devolución durante este mes de julio, a la dirección _____. Asimismo, ante cualquier duda que les pudiera surgir, les agradeceríamos nos la comunicaran a los números de teléfono que se indican al final del cuestionario digital.

Aprovechando la oportunidad, para agradecerles por anticipado su disponibilidad, les saludan muy cordialmente,

Mario Aguiló Rosés
Doctorando en Ciencias Económicas y
Empresariales

Irene Saavedra Robledo
Doctora en Ciencias Económicas y
Empresariales

UNED
Universidad Nacional de Educación a Distancia
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas
Irene Saavedra Robledo
Despacho 1.37
Pº Senda del Rey, 11
28040, Madrid
Tel: 91 398 63 88
Fax: 91 394 63 44

Anexo 8. Composición detallada de las entidades participantes en la investigación

Entidad	Tipo de organización	Área geográfica	núm. beneficiarios	núm. voluntarios	núm. empleados	núm. socios colaboradores	Presup. anual (2008/2009)
1	Asociación	Internacional	5.850	410	72	2.980	4.188.080
2	Asociación	España	445	0	8	148	909.587
3	Asociación	Internacional	5.300	3	3	105	171.191
4	Asociación	España	1.527	442	11	1.189	824.373
5	Asociación	Internacional	96.175	94	2	819	572.800
6	Asociación	Internacional	162.234	319	3	2.109	2.207.700
7	Asociación	España	1.500	655	1	655	182.410
8	Asociación	España	148	31	66	29	2.084.000
9	Asociación	Internacional	13.000.000	123	394	202.278	75.800.000
10	Asociación	Internacional	825.000	821	237	46.172	24.062.000
11	Asociación	Internacional	6.699.096	4.500	133	88.784	49.140.000
12	Fundación	Internacional	69.940	63	45	128	9.835.705
13	Fundación	España	72	50	9	16	799.889
14	Fundación	España	395.151	0	8	0	20.000
15	Fundación	España	951	147	90	1.500	3.425.780
16	Fundación	Internacional	453	9	25	18	902.290
17	Fundación	Internacional	335.000	45	1293	0	27.660.823
18	Fundación	España	965	6	252	0	10.675.008
19	Fundación	España	44	5	40	0	1.064.700
20	Fundación	España	995	40	71	1.976	2.992.615
21	Fundación	España	1.492	648	62	821	2.717.634
22	Fundación	Internacional	160.648	110	48	1.340	2.180.180
23	Asociación	Internacional	3.751	548	127	1.389	4.400.291
24	Federación	Internacional	37.617	211	88	1.719	4.630.243
25	Fundación	España	26	55	3	197	152.309
26	Asociación	España	136	16	1	18	57.634
27	Asociación	España	321	70	155	735	4.742.100
28	Asociación	España	2.015	1	71	652	997.201
29	Asociación	España	181	18	130	219	3.910.443
30	Asociación	España	800	111	33	1300	928.000
31	Asociación	España	899	104	427	493	16.459.000
32	Asociación	España	77.942	65	4212	153	84.190.000
33	Federación	España	116.758	0	24	22	1.355.337
34	Fundación	España	993	218	45	2.140	2.397.850
35	Asociación	Internacional	891	6	100	1.002	3.949.042
36	Asociación	España	562	30	369	1.114	12.060.449
37	Asociación	España	155	14	11	316	389.350
38	Fundación	España	103	29	21	13	842.329
39	Fundación	Internacional	--	4	17	246	1.358.584
40	Asociación	España	815	99	26	354	480.434

Total:	22.006.951	10.120	8.733	363.149	365.717.361
---------------	-------------------	---------------	--------------	----------------	--------------------

Anexo 9. Evaluación del comportamiento ético de las entidades

Origen del dato	Ref. interna dato	Concepto	Puntuación ítem	Suma parcial	Ponderac. s/total (%)	Máxima puntuación apartado	Ponderac. s/total (%)
-----------------	-------------------	----------	-----------------	--------------	-----------------------	----------------------------	-----------------------

DIMENSIÓN 1: FORMALIZACIÓN ÉTICA

Cuestionario	Item núm. 14	Potenciación interna del comportam.ético (percepción)	0,50	0,50	1,79		
Cuestionario	Item núm. 18	Declaración general	0,50	0,50	1,79		
Cuestionario	20	Comisión/comité de ética	1,00	1,00	3,57		
Cuestionario	21	Responsable de ética (<i>ombudsman</i> o gestor ético)	1,00	1,00	3,57		
Cuestionario	22	Programas de formación ética	1,00	1,00	3,57		
Cuestionario	23	Informes éticos/Auditoría ética	1,00	1,00	3,57		
Cuestionario	24	Otros	0,50	0,50	1,79		
Cuestionario	26	Principal responsable de las políticas de ética (presidente/dirección general/junta directiva/patronato)	1,00	1,00	3,57		
Cuestionario	27						
Cuestionario	34						
Cuestionario	35						
Cuestionario	38	Medios de seguimiento y evaluación efectiva	1,00	1,00	3,57		
Cuestionario	39						
Cuestionario	40						
Cuestionario	41						
Cuestionario	44	No alcance de máximo compromiso ético (percepción)	0,50	0,50	1,79		
Cuestionario	45						
Cuestionario	46						
Cuestionario	47						
Cuestionario	49	Grado de impacto en <i>stakeholders</i>	2 (*)	2,00	7,14		
Cuestionario	50						
Cuestionario	51						
Cuestionario	52						
Cuestionario	53						
Cuestionario	54						
Cuestionario	56						
Cuestionario	57						
Cuestionario	59	Dotación presupuestaria sistema ético	1,00	1,00	3,57	11,00	39,29

DIMENSIÓN 2: TRANSPARENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS

<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 1A	Órgano de gobierno	0,17	1,00	3,58		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 1B	Órgano de gobierno	0,17				
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 1C	Órgano de gobierno	0,17				
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 1D	Órgano de gobierno	0,17				
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 1E	Órgano de gobierno	0,17				

<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 1F	Órgano de gobierno	0,17		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 1G	Órgano de gobierno	-- (**)		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 2A	Claridad y publicidad del fin social	0,13	0,50	1,79
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 2B	Claridad y publicidad del fin social	0,13		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 2C	Claridad y publicidad del fin social	0,13		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 2D	Claridad y publicidad del fin social	0,13		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 3A	Planificación y seguimiento de la actividad	0,10	0,50	1,79
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 3B	Planificación y seguimiento de la actividad	0,10		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 3C	Planificación y seguimiento de la actividad	0,10		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 3D	Planificación y seguimiento de la actividad	0,10		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 3E	Planificación y seguimiento de la actividad	0,10	0,50	1,79
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 4A	Comunicación e imagen fiel en la información	0,19	1,00	3,57
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 4B	Comunicación e imagen fiel en la información	0,19		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 4C	Comunicación e imagen fiel en la información	0,19		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 4D	Comunicación e imagen fiel en la información	0,19		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 4E	Comunicación e imagen fiel en la información	0,26	1,00	3,57
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 5A	Transparencia en la financiación	0,33	2,00	7,14
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 5B	Transparencia en la financiación	0,50		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 5C	Transparencia en la financiación	0,50		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 5D	Transparencia en la financiación	0,33		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 5E	Transparencia en la financiación	0,33		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 6A	Pluralidad en la financiación	1,00	2,00	7,14
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 6B	Pluralidad en la financiación	1,00		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7A	Control en la utilización de fondos	0,34		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7B	Control en la utilización de fondos	0,34		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7C	Control en la utilización de fondos	0,12		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7D	Control en la utilización de fondos	0,12		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7E	Control en la utilización de fondos	0,12		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7F	Control en la utilización de fondos	0,34		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7G	Control en la utilización de fondos	0,12		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7H	Control en la utilización de	0,12		

Apéndice documental

<i>Lealtad</i> (Guía)		fondos					
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 7I	Control en la utilización de fondos	0,34	2,00	7,14		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 8A	Cumplimiento obligaciones legales	0,33				
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 8B	Cumplimiento obligaciones legales	0,33				
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 8C	Cumplimiento obligaciones legales	0,33	1,00	3,57		
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 9A	Promoción del voluntariado	0,25				
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 9B	Promoción del voluntariado	0,25				
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 9C	Promoción del voluntariado	0,25				
<i>Fundación Lealtad</i> (Guía)	Principio 9D	Promoción del voluntariado	0,25	1,00	3,57	11,00	39,29

DIMENSIÓN 3: RELACIONES EXTERIORES

<i>Fundación Lealtad</i> (informe entidad)	Selección Proveedores	Grado exigencia en criterio de selección de proveedores	0,1,2,3				
<i>Fundación Lealtad</i> (informe entidad)	Selección entidades colaboradoras	Grado exigencia en criterio de selección de entidades colaboradoras	0,1,2,3			6	21,43

Fuente: Elaboración propia. (*) Media aritmética de grado de impacto en *stakeholders* con recálculo en referencia a una puntuación máxima igual a 2. (**) Este principio es especialmente relevante; sin embargo, al estar juntos varios criterios distintos se ha considerado más conveniente asignarle una puntuación 0 y otorgarle una baremación especial separada a partir de los datos que constan en los informes de las entidades de la *Fundación Lealtad*.

Esta tesis doctoral fue terminada en fecha de 20 de junio de 2015