

---

# *Condiciones para la eficacia de los códigos internos de responsabilidad social de la empresa*

128

En el contexto del debate sobre la autorregulación como alternativa o complemento a la regulación tradicional, proliferan en el mundo empresarial los códigos éticos o códigos internos de responsabilidad social de la empresa (RSE): aquellos elaborados, supervisados y controlados en el seno de la empresa y a instancia suya. Este artículo pretende conseguir dos objetivos: analizar las condiciones para la eficacia interna de los códigos de tercer nivel y analizar la eficacia externa de los mismos. El primer objetivo analiza las condiciones que deben cumplirse para que el código consiga conductas éticas por parte de los empleados. El segundo objetivo lleva a analizar el potencial y las limitaciones de los códigos para servir de alternativa a la regulación tradicional.

*Autoerregulazioak tradiziozko erregulazioaren alternatiba edo osagarri izan behar lukeen eztaba-datzen ari garen une honetan, enpresa-munduan ugaritu egin dira enpresen gizarte-erantzukizunari buruzko kode etikoak edo barne-kodeak: enpresan bertan egiten direnak, enpresak berak eskatuta, gainbegiratuta eta kontrolatuta. Artikulu honek bi helburu lortu nahi ditu: hirugarren mailako kodeen barne-eraginkortasuna lortzeko bete beharreko baldintzak zein diren aztertzea, eta kode horien kanpo-eraginkortasuna aztertzea. Lehenengo helburuak aztertzen du zein baldintza bete behar diren kodeari esker langileek portaera etikoak izateko. Bigarren helburuak, berriz, kodeek erregulazio tradizionalaren alternatiba izateko dituzten aukerak eta oztopoak aztertzen ditu.*

There is a growing trend towards a preference for soft regulation or self regulation as a complement or an alternative tool to legal regulation. As a consequence of this trend, there is an increasing number of corporate «codes of ethics» or third-level Corporate Social Responsibility (CSR) codes, those created within the firm. This paper aims to shed some light on the internal and external effectiveness of «codes of ethics». Evaluating their internal effectiveness implies analysing the conditions to be met so that employees maintain high ethical standards in their daily behaviour. Examining their external effectiveness leads us to evaluate their potential and limitations of «codes of ethics» to be an alternative tool to traditional regulation.

## ÍNDICE

1. Introducción
  2. Regulación y autorregulación en el contexto de la responsabilidad social empresarial
  3. Códigos: tipos y alcance
  4. Condiciones para la eficacia de los códigos
  5. Estado de los códigos éticos en España: investigación exploratoria
  6. Conclusiones finales
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: códigos éticos, regulación, autorregulación, eficacia, limitaciones.

N.º de clasificación JEL: M14, L22, M54.

### 1. INTRODUCCIÓN

Los códigos éticos de conducta han cobrado mayor importancia en los últimos años, como una de las herramientas de gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE). Definimos código, siguiendo a Leipziger (2003) como conjunto de reglas sobre las prácticas de negocio de la de 300 códigos. Dentro del ámbito de la RSE, cabe diferenciar entre tres tipos de códigos: códigos de primer nivel, emitidos por organizaciones intergubernamentales (ONU, OCDE, etc.); códigos de segundo nivel, emitidos por asociaciones empresariales, ONG o entre varios *stakeholders*; y códigos de tercer nivel, emitidos por empresas individuales. Estos últimos, también llamados códigos éticos o códigos internos, representan el 84% del total del inventario de la OCDE (casi 200). Con todo, esta distinción nítida que establece la OCDE se complica en la práctica, ya que algunos

códigos internos, elaborados y aplicados en el seno de la empresa, son objeto de verificación por agentes externos.

Los códigos han aumentado en número y en alcance en los últimos años debido al contexto socio-político actual, marcado por la tendencia a la regulación suave o autorregulación para el control de la empresa. Los códigos pueden usarse con dos fines principales: 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 de resultados).

Este segundo enfoque lleva a entender los códigos como sistemas de control organizacional, ya que intentan ordenar y hacer predecible el comportamiento de los empleados (Weaber y Treviño, 1999). Este es el enfoque que prevalece en la práctica: los códigos éticos son el principal mecanis-

mo utilizado para asegurar la toma de decisiones éticas (Business for Social Responsibility<sup>1</sup>; Doig y Wilson, 1998; Institute for Business Ethics<sup>2</sup>; Shwartz, 2001). Nueve de cada diez empresas estadounidenses dispone de un código ético. En Europa, las cifras son menores: 31% en Francia y 51% de empresas alemanas (Malem, 2005).

El presente trabajo se centra en el estudio de los códigos de tercer nivel con enfoque de resultados; esto es, se analizan los códigos que utiliza la empresa para el control de las actividades de misma y a instancias de la propia empresa. Habiendo analizado en otras publicaciones el estado de la cuestión de los códigos de primer y segundo nivel (véase de la Cuesta y Valor, 2004; y Valor y de la Cuesta, 2005), este trabajo estudia las condiciones para la eficacia de los códigos de conducta de tercer nivel. Es decir, analiza en qué circunstancias los códigos de tercer nivel pueden conseguir el objetivo de controlar la actividad de la empresa y los empleados. Escapa a los objetivos de este trabajo analizar la eficiencia de los códigos de tercer nivel ya que no vamos a examinar si este método de control es más o menos costoso que las formas alternativas de control de la actividad de la empresa.

El artículo se estructura como sigue. En primer lugar, se introduce al lector en el debate sobre la regulación gubernamental y la autorregulación (códigos o estándares voluntarios) en materia de RSE. En segundo lugar, dentro del marco de la autorregulación, se describe la tipología de códigos y su alcance. En tercer lugar, se examinan

las condiciones que determinan la eficacia de los códigos de tercer nivel. Por último, se resumen las principales conclusiones y sus implicaciones.

## 2. **REGULACIÓN Y AUTORREGULACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Por responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE o RSC) entendemos la mayor implicación de la empresa en los retos y problemas económicos, sociales y medioambientales de la sociedad actual. Esta sociedad, más exigente, demanda a la empresa una responsabilidad con todos los grupos de interés con los que se relaciona (empleados, clientes, accionistas, administraciones, sociedad en general, etc.), con el fin de contribuir al objetivo común de un desarrollo más sostenible del planeta.

La RSE y su razón de ser pueden explicarse desde diferentes puntos de vista. Puede ser concebida como una herramienta de gestión más al servicio de la competitividad empresarial y de la creación de valor a largo plazo para los propietarios de las firmas; es decir, como una cuestión de rentabilidad, como un instrumento estratégico para lograr ventajas competitivas. También es posible entenderla desde un punto de vista normativo y sobre la base de unos argumentos éticos, morales o sociales. Desde una reflexión de carácter puramente económico, tal y como señala Rodríguez (2006) y AECA (2007), la razón económica de la RSC se justifica por la necesidad de proteger los contratos implícitos y fomentar las inversiones específicas que los diferentes grupos de interés hacen en la empresa,

<sup>1</sup> <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=395#recent>

<sup>2</sup> <http://www.ibe.org.uk/> > publications > Ethical business

desarrollar la innovación y el aprendizaje de la organización, compensar los riesgos no diversificables asumidos, interiorizar los efectos externos y en definitiva, entender la empresa como espacio de cooperación y legitimidad social. Si el propietario no busca *ex ante* motivación para que los grupos de interés hagan inversiones específicas para generar excedente que pueda repartir equilibradamente entre dichos interesados, existe el riesgo de que se produzcan *a priori* un nivel subóptimo de inversiones específicas y *a posteriori* conflictos o comportamientos desleales, al percibirse asimetrías o desigualdades en la información que perjudicarán al final el bienestar colectivo.

Debido a que en una economía de mercado es muy difícil, y quizás en algunos casos poco efectivo, regular todos y cada uno de los aspectos que tienen que ver con los compromisos y prácticas de RSE, tienen más cabida hoy procesos de autorregulación empresarial que responden a una visión voluntarista de la RSE y que van más allá de las actuales exigencias legales. Esto no significa que el poder legislativo no pueda intervenir para revisar, actualizar o crear, si así fuera necesario, nuevas normas que regulen las actividades empresariales o para reordenar las relaciones de las empresas con sus distintas partes interesadas y con el conjunto de la sociedad, si la defensa del interés público así lo exigiera. Así pues, aspectos de la RSE que hasta estos momentos son voluntarios, podrían transformarse en exigencias legales, incentivos fiscales o nuevas sanciones. Esta difusa frontera entre las responsabilidades voluntarias y el desarrollo de nuevas normas legales resulta inevitable en las sociedades complejas actuales, con problemas cada vez más acuciantes desde el punto

de vista medioambiental y de respeto a los derechos humanos o con situaciones laborales aún sin resolver, como son la desigualdad entre hombres y mujeres, la escasa integración laboral de las personas con discapacidad o el incremento de la siniestralidad laboral, entre otros.

La presión social que haya en cada momento determinará la necesidad de pasar de la voluntariedad a la exigencia legal. De hecho, España ya cuenta con diferentes iniciativas de los poderes públicos orientadas al reforzamiento de las regulaciones y los mecanismos de control de las prácticas de buen gobierno de las empresas, como la Ley de Transparencia aprobada en España en julio de 2003; el Código Unificado de Buen Gobierno propuesto por la Comisión Conthe en el año 2005 y aprobado en el 2006; la Ley de Contratos del Sector Público, aprobada en 2006 o la Ley de igualdad efectiva entre hombres y mujeres, aprobada en 2007.

La autorregulación o regulación no gubernamental a través de códigos o estándares viene, pues, a complementar la regulación pública y ambas deben tratar de conseguir la máxima eficacia en favorecer las conductas responsables de los actores económicos.

En los últimos años, son cada vez más las empresas que adoptan códigos de conducta, en parte porque la legislación se lo exige, como es el caso de empresas estadounidenses, y en parte porque se conciben como una buena práctica de gestión respecto a grupos de interés internos y externos. También, las multinacionales consideran los códigos de conducta como un instrumento para guiar éticamente los procesos de toma de decisión más allá de las diferencias en las normas éticas de em-

pleados pertenecientes a diferentes culturas (Adam y Rachman-Moore, 2004).

Sin embargo, a pesar de su exigencia o supuesto valor como herramienta de gestión y del esfuerzo en dinero, formación, diseño, etc. que supone su implantación, algunas empresas han demostrado con su conducta poco ética que contar con códigos de conducta no es suficiente garantía del éxito económico y de la legitimación social de la empresa (Enron y WorldCom son empresas que corroboran esta afirmación). De hecho, el impacto negativo de la confianza e inestabilidad en los mercados financieros de este tipo de prácticas no éticas y la falta de una regulación eficaz sobre transparencia informativa y control de los órganos de gobierno han traído consigo nuevas normas y complejos mecanismos de control y seguimiento que devuelvan la credibilidad a los inversores, el principal «interesado» en la empresa. Es el caso de la ley Sarbanes-Oxley de 2002 o la Ley española de transparencia de 2003.

La mayoría de la literatura sobre regulación «privatizada», no gubernamental, suave, regulación civil o autorregulación (estos son los términos más empleados), la concibe como una respuesta a dos tendencias conectadas: la debilidad de los gobiernos nacionales, debido a la globalización, y el mayor poder de las multinacionales (Schmidt, 1995). Los Estados, apoyados por las empresas, están modificándose hacia una regulación más basada en el mercado y en la voluntariedad, como estrategia que suplemente o se convierta en alternativa a la regulación tradicional.

Algunos gobiernos ven en la regulación no gubernamental mecanismos de regulación más flexibles y sensibles que pueden suplementar el trabajo de las desbordadas

agencias estatales. También son métodos más populares y atractivos para los gobernantes, ya que pueden potencialmente incrementar el cumplimiento de estándares sin necesidad de más presupuesto o personal (Nadvi y Wältring, 2001).

La regulación no gubernamental puede aplicarse interna o externamente, a lo largo de la cadena de producción deslocalizada y terciarizada, regulando a las empresas a lo largo de la secuencia de proveedores mediante estándares voluntarios, sistemas de seguimiento internos y externos y nuevas sanciones e incentivos. Estas iniciativas implican a muchos actores en nuevos roles y relaciones en los procesos de definición de los estándares, su control y comparabilidad, su nivel de exigibilidad y cumplimiento. Se trata de nuevas fórmulas de colaboración, nuevos papeles que se otorgan a las organizaciones no gubernamentales, nuevas responsabilidades a las empresas y nuevas respuestas desde las autoridades locales y nacionales.

Estos nuevos sistemas de regulación voluntaria son tan complejos como las cadenas de procesos que en muchos casos tratan de controlar, en las que se trata de crear una red de reguladores, involucrando a muchos agentes, a lo largo de la cadena global de proveedores.

Mientras que la regulación gubernamental implica a los gobiernos nacionales, la no gubernamental involucra a ONG, sindicatos, organizaciones de consumidores y empresas en la definición de estándares y su control de acuerdo con las pautas internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de Naciones Unidas y de la regulación local. Las sanciones en este caso residen en el mercado, a través de campañas de denuncia y boicot pro-

movidas por organizaciones sociales y de consumidores, o mediante las decisiones de prohibir transacciones comerciales entre empresas. Mientras que la regulación gubernamental es vertical y jerárquica y con muchas ramas, la no gubernamental es similar a una red a múltiples niveles y con muchos actores. Realmente es una familia de estrategias diversas: control interno, externo, verificación independiente, etc.

Los defensores de la regulación no gubernamental opinan que es más flexible, eficiente, democrática y efectiva que la regulación tradicional y que incluso puede suplementar y apoyar la regulación gubernamental. Los detractores opinan que es un intento más de las empresas para evitar el control de la regulación estatal y de los sindicatos. Unos opinan que el control y la certificación proporcionarán a los consumidores una falsa sensación de que los problemas están resueltos, apaciguando las campañas de denuncia, mientras que otros piensan que la información generada por la regulación no gubernamental es clave para transformar los sistemas de producción y consumo y para regular en el ámbito internacional. Según O'Rourke (2003), la regulación no gubernamental puede ser efectiva cuando el control y la puesta en marcha de soluciones son técnicamente rigurosos, públicamente transparentes, legitimados políticamente y se rinde cuenta a los *stakeholders* clave (consumidores y empleados especialmente).

Las empresas, ante nuevas presiones de activistas, están participando e incluso liderando este nuevo sistema de regulación mediante códigos para mejorar sus resultados laborales, sociales y medioambientales (la *performance* no financiera), o para reducir el riesgo reputacional, especialmente cuando tienen subcontrata-

do en terceros países en vías de desarrollo (PVD) parte de su cadena de producción. Para otros autores (Doig y Wilson, 1998; Kaye, 1996; Schroeder, 2002), estos códigos también se utilizan para evitar la regulación o atraer inversiones: por ejemplo, siendo incluidos en índices éticos (García de Madariaga y Valor, 2007), o con el fin de mejorar los resultados financieros. Estudios recientes muestran que las empresas con código obtienen mejores resultados financieros. Por ejemplo, un estudio realizado por el Institute of Business Ethics (2003<sup>3</sup>) en el Reino Unido encontró que el ROCE (*Return on common equity*, rentabilidad de los recursos propios ordinarios) aumentaba hasta un 50% en comparación con las empresas sin código, y la volatilidad se reducía. Sin embargo, el estudio añade que estos beneficios se dan entre las empresas con una firme voluntad de comportarse de forma ética.

Incluso la sociedad civil, ante la percepción de los fallos de la regulación estatal e intergubernamental exige estas nuevas formas de rendición de cuentas de las empresas. En especial, las organizaciones de consumidores están en la raíz de estos procesos. Los códigos de conducta, su control y los sistemas de etiquetado han surgido como medio de proveer a los consumidores con la información necesaria para poder comprar e invertir de acuerdo con sus niveles de exigencia social y para enviar señales a las empresas con el fin de que mejoren sus prácticas (Freeman, 1994).

Algunas ONG lo consideran favorable para reforzar y complementar la regulación gubernamental en países donde esta últi-

<sup>3</sup> [http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys\\_32.html](http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys_32.html)

ma es poco efectiva y alcanzar un punto de equilibrio en las empresas que operan globalmente (Conroy, 2001). Sin embargo, otras ONG, sindicatos, consumidores e incluso algunas empresas critican los actuales sistemas de estándares laborales, sociales o medioambientales y su grado de cumplimiento, por su opacidad, escaso alcance y cobertura, la débil capacidad de los reguladores y, en general, su falta de eficacia (Navdi y Wältring, 2001).

Por ejemplo, en el campo laboral, han surgido un conjunto de iniciativas como respuesta a las limitaciones de la regulación actual. Desde reforzar la capacidad de los inspectores laborales locales hasta el desarrollo de sistemas internacionales de regulación laboral que operen por encima de los Estados nación. Desde el intento de institucionalizar la cláusula social en la Organización Internacional del Comercio hasta realizar esfuerzos para avanzar en la fijación de estándares básicos mediante las declaraciones o convenciones de la OIT<sup>4</sup>. Los aspectos más o menos comunes a estos estándares o códigos laborales se relacionan con la salud y seguridad en el trabajo, los salarios y las horas de trabajo, el trato a la mujer, la libertad de asociación y negociación colectiva, cláusulas de no discriminación, o salarios mínimos o vitales, entre otros.

Por su parte, autores como Hemphill (1992) defienden la autorregulación sectorial frente a la autorregulación individual de cada empresa por los siguientes motivos:

---

<sup>4</sup> Convenciones número 87 y 98 sobre negociación colectiva y libre asociación; Convenciones número 29 y 105, sobre eliminación del trabajo forzoso; Convenciones números 111 y 100, sobre discriminación; Convenciones número 138 y 182 sobre trabajo infantil.

- Se evitan los *free-riders* si va acompañada de sanciones o regulación gubernamental complementaria. Homogeniza, pues, las reglas de juego para la libre competencia.
- Al tratar de encontrar una regulación no gubernamental que sirva para todo tipo de sectores se llega a algo tan genérico y amplio que su impacto sobre el comportamiento real de las empresas es mínimo.
- La autorregulación sectorial es capaz de proporcionar un complemento a la regulación directa gubernamental, que normalmente se aplica a ese ámbito, para controlar procesos y comportamientos de forma más efectiva y eficiente en costes.

La diversidad de los actuales códigos y sistemas de seguimiento de los mismos crea confusión y un debate sobre sus beneficios y costes. La regulación no gubernamental abarca desde las certificaciones de fábricas hasta sistemas internos que las filiales desarrollan para controlar a sus proveedores, desde iniciativas *stakeholders* en las que una organización externa acreditada inspecciona las fábricas hasta inspecciones de ONG, o de éstas en coordinación con sindicatos. En definitiva, desde formas de «privatización» de la regulación (sistemas de control internos) hasta modelos más colaborativos o más sociales de regulación. En cualquier caso, el éxito de los sistemas de autorregulación dependerá entre otros factores de: a) su legitimidad, es decir, si están o no implicados los *stakeholders* clave en todas las etapas de implantación, seguimiento y exigencia del código; b) su rigor; c) si el código profundiza más allá o no de las leyes locales o estándares internacionales; d) si son medibles y

se pueden técnicamente controlar; e) si el sistema de control y auditoría es independiente y transparente; y f) de su grado de complementariedad con la regulación estatal, es decir, si la apoya con el fin de mejorar los estándares y métodos de control. Transparencia, rendición de cuentas y democracia son claves para garantizar el éxito en la implantación de los códigos en la empresa.

### 3. CÓDIGOS: TIPOS Y ALCANCE

Los denominados estándares y códigos de conducta son la base de la autorregulación o regulación no gubernamental. Según Leipziger (2003), los códigos de conducta difieren de los estándares en que,

mientras los primeros son específicos de una empresa o sector, los segundos son aplicables a una amplia gama de sectores y regiones geográficas. Además, los códigos están sujetos sólo a un escrutinio interno, mientras que las empresas que se adhieren a estándares deben rendir cuentas a la sociedad. Los estándares generalmente son fruto de un consenso entre varios grupos de interés o *stakeholders*, mientras que los códigos de conducta requieren consenso interno y a veces alguna consulta externa. Los distintos tipos de código se resumen en el cuadro n.º 1.

A finales de los noventa, el inventario de la OCDE (1999) encontró 233 códigos de conducta. Como ya anticipábamos en la introducción, los códigos de tercer nivel, emitidos por empresas individuales, repre-

Cuadro n.º 1

#### Tipos de código

Por su enfoque	— Centrado en procesos — Centrado en resultados
Modo de desarrollo	— Unilateral — Bilateral — Multilateral
Alcance	— Derechos humanos — Derechos laborales — Medio ambiente — Otros: conducta ética de empleados, corrupción, etc.
Enfoque <i>stakeholder</i>	— Empleados — Inversores — Consumidores — <i>Multistakeholder</i>

Fuente: Adaptado de Valor y de la Cuesta (2005).

sentan el 84% del total del inventario y son objeto de un escrutinio interno de la empresa más que de un control externo.

Tradicionalmente, se han analizado los códigos de conducta como instrumentos para controlar las decisiones individuales de los empleados. Así, se entiende que los códigos de conducta reflejan explícitamente los valores de la empresa, sirviendo a los empleados a la hora de justificar determinadas decisiones, en especial en situaciones de dilema entre valores personales y organizacionales (Coughlan, 2005). Según este autor, los códigos de conducta son efectivos en cuanto sirven para orientar decisiones, no tanto en sus efectos sobre la elección sino en la justificación dada a la decisión. Así pues, una forma de medir su efectividad y utilidad es a través del grado en el que los empleados se refieren a los valores del código a la hora de justificar sus decisiones o actuaciones. Los estudios realizados no han llegado a evidencia concluyente a este respecto. La mayoría de los estudios ha encontrado que los códigos no tienen mucho impacto en la toma de decisiones de los empleados (Lere y Gaumnitz, 2003), aunque pueden haber servido para formar a los empleados en determinadas cuestiones éticas (Chonko y otros, 2003).

En una segunda línea, se ha empezado a utilizar códigos de buen gobierno corporativo, inspirados en los criterios de control de los directivos y de sus retribuciones vigentes desde hace tiempo en Japón y que sirvieron de inspiración al movimiento iniciado en Europa con el Informe Cadbury (diciembre de 1992), o con los informes del American Law Institute (1992) y de la American Bar Association (Section of Business Law) (1994) en los Estados Unidos. En esa misma línea se inscriben en España el informe Olivencia, el informe Aldama y

el más reciente Código Unificado de Buen Gobierno (AECA, 2007).

Los códigos de buen gobierno corporativo recogen un conjunto de recomendaciones a modo de pautas de buena conducta, de aplicación voluntaria en los consejos de administración de las empresas con el fin de mejorar el gobierno de las compañías, haciendo que los consejos de administración cumplan su función de mecanismo interno de supervisión y control. Entre sus recomendaciones suelen destacar las que pretenden evitar la concentración de todo el poder de la empresa en manos del primer ejecutivo, la revisión de su nombramiento al menos cada tres años, o la constitución de una serie de comités que supervisen los nombramientos, los contratos y las remuneraciones de los directivos o las relaciones con los auditores. También suelen sugerir que se aporte información completa sobre el conjunto de las retribuciones de cada consejero y una explicación clara de la política de remuneraciones de la empresa, la necesidad de integrar en los consejos de administración un número razonable de consejeros independientes y que la dimensión de los consejos esté entre cinco y quince miembros. En todo caso, el buen gobierno de las empresas hace necesario el desarrollo de códigos de conducta específicos que autorregulen el comportamiento de los consejeros y eviten los conflictos de intereses.

Más recientemente, con la globalización de los mercados y la deslocalización de la producción, se ha empezado a extender el uso de los códigos para el control de las prácticas laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa; especialmente, de aquellas dirigidas al control del comportamiento de proveedo-

res y empresas contratistas. Este sistema de control de la cadena de valor se está extendiendo desde la industria del juguete, a la de zapatos y ropa, productos forestales, petróleo, gas, minería, química e incluso turismo (Herrnstadt, 2001; Utting 2002). Las empresas los prefieren a los sistemas de regulación tradicional ya que son compatibles con su estrategia de negocio multinacional y global, subcontratando la producción (Wach y Nadvi, 2000). Los proveedores en países en vía de desarrollo (PVD) los ven como requisito previo para entrar en la cadena global de proveedores, ya que su puesta en funcionamiento les facilitará el acceso al mercado, e incluso a veces, a conseguir mejores precios (Conroy, 2001).

Centrando la discusión en los códigos internos o códigos de tercer nivel, se observa que el contenido de los mismos varía en cada empresa. Sin embargo, en general, los códigos suelen hacer referencia a los siguientes asuntos: corrupción, pagos ilegales o ilícitos, financiación de partidos políticos, conflictos de intereses (que pueden definirse de varias formas), respeto a la ley vigente y respeto a los derechos humanos (especialmente, los derechos laborales), tanto dentro de la empresa como en la cadena de valor. Los códigos que se extienden a proveedores pueden incluir también criterios medioambientales y de seguridad. Por lo que se refiere a los derechos laborales, aunque originalmente había mucha diversidad, los códigos tienden a converger alrededor de los estándares de la OIT y de los principios básicos de seguridad e higiene en el trabajo, salarios y horas de trabajo o tratamiento de la mujer. Donde menos convergen es en temas de derecho a la libertad de asociación, salarios mínimos y cláusulas de no discriminación (O'Rourke, 2003).

#### 4. CONDICIONES PARA LA EFICACIA DE LOS CÓDIGOS

Los estudios realizados sobre la eficacia de los códigos de primer y segundo nivel (véase de la Cuesta y Valor, 2004; Valor y de la Cuesta, 2005) encontraban un obstáculo clave para su eficacia: la falta de sistemas de seguimiento y control de los códigos (*enforcement*). A continuación analizamos las condiciones necesarias para lograr la eficacia de los códigos de tercer nivel, agrupándolas en función de las fases por las que pasa el código hasta su puesta en funcionamiento: 1) elaboración, 2) difusión, 3) seguimiento y 4) establecimiento de sanciones.

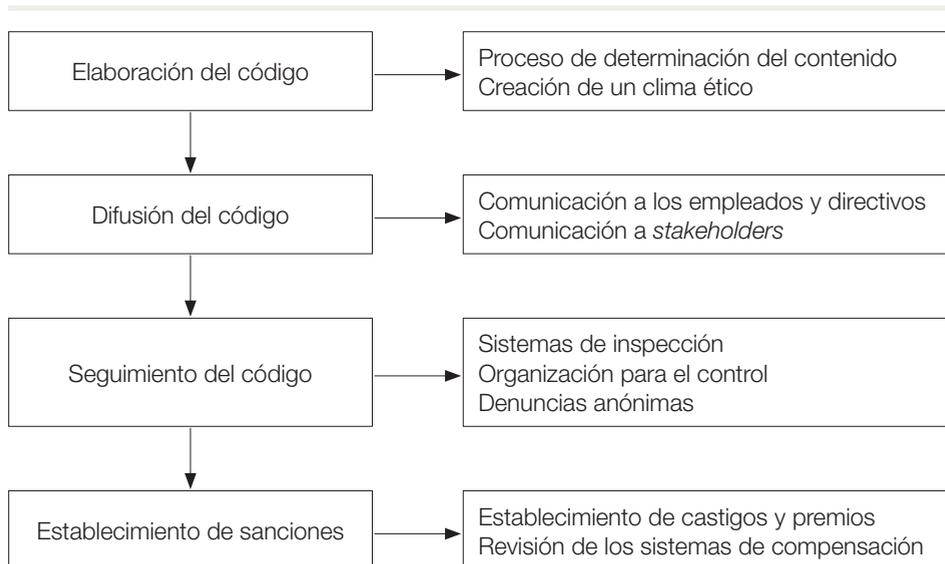
##### 4.1. Elaboración del código

Varios estudios, como los que mencionaremos a continuación, han llegado a la conclusión que el proceso utilizado para diseñar el código determina la efectividad del mismo. Sin embargo, al hablar del proceso se diferencia entre dos variables esenciales: el contenido del código y la cultura empresarial que sirve de contexto a ese proceso.

El contenido del código es una de las variables clave para explicar la efectividad (Chen y otros, 1997): los códigos deben reflejar y articular los ideales y principios éticos en los que creen los empleados (Stevens, 1999; Newton, 1995). La principal ventaja de los códigos es que fomentan el debate en la empresa sobre cuestiones éticas. Así, algunos autores concluyen que el verdadero valor de un código está en el proceso participativo y formativo que lleva a la creación del código (Newton, 1995: 587). Otros autores (Coughlan, 2005; Rai-

Figura n.º 1

### Condiciones para la eficacia de los códigos internos de responsabilidad social corporativa



Fuente: Elaboración propia.

born y Payne, 1990) destacan también que uno de los mayores beneficios de los códigos de conducta está en el proceso de desarrollo y armonización de intereses diferentes. Lo importante es ese proceso y no tanto su resultado.

Por su parte, MacLagan (1998) enfatiza que, antes que medidas de control, los códigos deben ser utilizados para crear una comunidad moral. Para ello, deben centrarse en los procesos de toma de decisiones éticas, y no deben ser considerados como otra norma impuesta desde instancias superiores. Aunque vayan a ser utilizados como sistemas de control, el proceso de creación debe adoptar el enfoque centrado en valores. La eficacia de los códigos

pasará por la formación de empleados en cuestiones éticas. El momento de creación y determinación del contenido es una etapa esencial para ayudar a ejecutivos y empleados a avanzar en las etapas de razonamiento moral que proponía Kohlberg (MacLagan, 1998).

Sin embargo, los empleados creen que los códigos no funcionan porque el contenido es demasiado vago o demasiado simplista (Newton, 1995). Por ejemplo, los códigos sólo recogen los principios contenidos en las leyes de un territorio sin ofrecer ningún tipo de guía para que los empleados resuelvan sus dilemas éticos (Lere y Gaumnitz, 2003; MacLagan y Shell, 1992). Además de dar guías para resol-

ver problemas éticos, los códigos deben ser ambiciosos. La mayoría de los estudios concluyen que los códigos no ayudan a la toma de decisiones éticas (Lere y Gaumnitz, 2003) porque los empleados creen que sus propios códigos de conducta son más importantes que los de la empresa (Chonko y otros, 2003); más aún, creen que sus estándares de conducta son más elevados que los que la empresa recoge en el código (Stevens, 1999).

Además del contenido, la segunda variable clave que determina la eficacia del código es la cultura empresarial. Para Adam y Rachman-Moore (2004), la exigibilidad de un código depende tanto del contenido del mismo como de la cultura de empresa; esto es, la efectividad viene condicionada por factores formales e informales.

Hay un acuerdo unánime entre los estudios sobre eficacia de códigos: para controlar las conductas contrarias a la ética dentro de las empresas, el factor que más influye es la cultura general de la organización y el ejemplo que se transmite desde los puestos directivos. El grado de «enraizamiento» de un código en la cultura corporativa (McCabe y otros, 1996) es la variable más importante para explicar el razonamiento ético de los empleados. Tal como concluye un estudio realizado entre empresas estadounidenses (Arthur Andersen, 2000<sup>5</sup>), los problemas de cultura corporativa son más relevantes que las características formales de cualquier sistema ético empresarial.

Según el estudio de clima ético empresarial en Estados Unidos (National Business Ethics Survey, 2003<sup>6</sup>), se observa una

correlación entre la conducta de los directivos y el clima ético general en la empresa. En realidad, cabría esperar pobres estándares éticos en las empresas, ya que otras encuestas muestran que los empleados creen que sus directivos «no son personas de gran integridad<sup>7</sup>». Según Newton (1995: 587), la paradoja es que los directivos normalmente redactan el código (esto es, fijan las normas para los empleados), pero no se sienten obligados por el mismo: «son perfectamente libres de ignorarlo o violarlo».

Para Raiborn y Payne (1990), ésta es la raíz del obstáculo principal para la eficacia del código: la falta de credibilidad del código. El código dicta reglas que no se cumplen en la empresa o sugiere conductas que los directivos no adoptan. Los ejecutivos son considerados el «centro de poder» en la empresa. Si no apoyan los códigos, necesariamente serán ineficaces. El comportamiento de estos ejecutivos es más indicativo para los empleados del estándar de conducta que los propios códigos éticos, ya que su conducta les informa si el código es la fuente superior de autoridad en lo que se refiere al comportamiento ético (Adam y Rachman-Moore, 2004). Si las violaciones al código son frecuentes, y si los gestores legitiman su propio comportamiento contrario al código (Jackall, 1988), los empleados no utilizarán el código como modelo de conducta ni para resolver problemas éticos.

Por otro lado, la percepción que los empleados tienen de la autoridad del código depende también de cómo perciban la motivación que llevó a crear el código<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> [http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys\\_14.html](http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys_14.html)

<sup>6</sup> [http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys\\_3.html](http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys_3.html)

<sup>7</sup> [http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys\\_19.html](http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys_19.html)

<sup>8</sup> [http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys\\_14.html](http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys_14.html)

Si creen que el programa responde a una necesidad de mercado (mejorar la reputación, evitar regulación, atraer consumidores<sup>9</sup>), entenderán que el código no es un modelo último de conducta, ni siquiera una restricción para el desarrollo de las operaciones empresariales, sino, más bien, un componente más de la política de reputación orientada al logro de objetivos económicos.

Si los empleados perciben que el valor único en la empresa es conseguir los objetivos de rentabilidad posiblemente no se produzca la observancia del código. Como señalan varios estudios, la principal razón ofrecida por los empleados para explicar por qué no cumplieron con el código ético personal u organizacional es que esa regla moral perjudicaba los intereses económicos de la empresa (Shwartz, 2001). Más aún, los transgresores sentían que, si ayudaban a la empresa a cumplir los objetivos económicos, ésta les absolvería y les protegería (Gellerman, 1986). 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. Pese a la importancia crucial de este clima ético o cultura ética en la empresa, la mayoría de las empresas multinacionales no explican cómo van a tratar de crear este ambiente favorable ni del papel que deben jugar los ejecutivos, según el estudio de Kaptein (2004).

Se podría reducir la tensión entre lealtad e integridad entre los directivos mediante la inclusión del deber fiduciario respecto a la sociedad en la legislación o en las recomendaciones sobre conducta empresarial

de los códigos de buen gobierno. El deber de diligencia debe instar a los administradores a oponerse a los acuerdos contrarios al interés social, entendiendo por interés social el interés de la sociedad. El buen gobierno de las empresas significa exigir a los administradores que garanticen «la continuidad de la empresa a largo plazo, generando suficientes beneficios, cumpliendo las leyes y evitando toda actuación injusta, incluso más allá de lo que la ley regula» (tal y como recogía el Código Aldama).

En conclusión, el contenido del código debe cumplir estas condiciones para que sea eficaz: debe fomentar una reflexión ética entre empleados; debe estar orientado a facilitar la toma de decisiones, dando orientaciones para resolver dilemas éticos; debe ser tan o más estricto que los principios éticos de los empleados. Además, debe insertarse en una cultura empresarial en la que se favorezca la ética y el interés social sobre el beneficio económico.

#### 4.2. **Publicación y difusión del código**

Otra variable clave para lograr un código eficaz es la publicación y difusión del mismo. Se evidencia que el grado de comunicación del código es fundamental para explicar la efectividad (Chonko y otros, 2003; McCabe y otros, 1996). Cuanto más y mejor se comunica el código, mayor es la eficacia percibida del mismo. Obviamente, si los empleados no han leído o no recuerdan el contenido del código, éste no puede ser eficaz. Sin embargo, algunos estudios muestran que las empresas no comunican adecuadamente el contenido y alcance de sus códigos éticos (Shwartz, 2001).

El código puede comunicarse mediante manuales para empleados, programas de

<sup>9</sup> <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=395>

formación o reuniones informales. También es útil crear espacios para la discusión, por medio de «oficinas éticas» en las que el empleado exponga sus preocupaciones. Según Coughlan (2005) los empleados que frecuentemente piensan y hablan acerca de aspectos éticos, estarán más predispuestos a actuar éticamente.

Con todo, la formación ética no será eficaz si no existe un clima ético en la empresa, marcado por la conducta de los directivos. Como muestra el estudio de McKendall y cols. (2002, citado por Peppas, 2003) los códigos éticos y los programas de formación ética no desembocaron en menores violaciones de la regulación de salud y seguridad en el trabajo. De hecho, los autores sugieren que esos programas son una especie de cortina de humo, para distraer la atención pública y desplazar la responsabilidad por actos ilegales dentro de la empresa.

En relación a la comunicación, es importante que la empresa comunique la existencia, contenido y sistemas de seguimiento a la opinión pública, reportando de forma periódica los resultados de los sistemas de seguimiento (Van Tulder y Kolk, 2001). Ya que la mayoría de los códigos incluyen una referencia a los compromisos de la empresa con sus *stakeholders* (Kaptein, 2004), es lógico que la empresa garantice la accesibilidad del código, de forma que, además de ayudar a restablecer la confianza en el sistema empresarial (Bernardi y LaCross, 2005), la presión de los *stakeholders* externos (proveedores, clientes, sociedad en general) y la de accionistas pueda ser un incentivo más para el cumplimiento, como se explica en el último punto.

En conclusión, para que el código sea eficaz debe ser comunicado a los emplea-

dos. No basta con indicar donde se puede encontrar el documento; es preciso asegurarse de que llega la información. Por eso, los manuales, los programas de formación éticos, las reuniones, las oficinas éticas son las formas más eficaces para comunicar la existencia y contenido del código.

#### 4.3. Sistemas de seguimiento

Los sistemas de seguimiento y las sanciones son la última condición necesaria para la eficacia de los códigos, tanto para los códigos de primer y segundo nivel como para los códigos de tercer nivel. La empresa debe arbitrar sistemas internos de control y evaluación del seguimiento del código. Esto pasa por determinar quién tiene la autoridad última en el seguimiento y cumplimiento, los procedimientos de evaluación del seguimiento y el establecimiento de canales anónimos de denuncia.

En cuanto a la organización para el seguimiento, muchas empresas basan la detección y las comunicaciones e informes de dichas violaciones en miembros pertenecientes a diferentes niveles en lugar de encargarse esta tarea a un departamento concreto (Nitsch y otros, 2005), mediante la creación de comités pluridisciplinarios, que deberían informar directamente a un miembro del Consejo de Administración. La literatura reitera las ventajas de contar con un comité antes que un individuo (Raiborn y Payne, 1990). La comisión de Auditoría y Control puede ser el último responsable del seguimiento del código, introduciendo el cumplimiento del código en el informe anual sobre su gestión.

La existencia de sistemas de seguimiento o auditoría interna, son considerados clave en la regulación estadounidense para

determinar que la empresa tenga un código ético efectivo (Adam y Rachman-Moore, 2004). Sin embargo, varios estudios han encontrado que la falta de sistemas de seguimiento o las deficiencias en los procesos de auditoría y control explican la falta de eficacia de los códigos (Esbenshade, 2000; Kaptein, 2004).

Los sistemas de aseguramiento del cumplimiento o *enforcement* suelen ser de carácter interno, como extensión de los actuales sistemas de control de calidad, ejecución de tiempos, precios, etc. A veces, se desarrollan para determinados tipos de códigos nuevos sistemas de control y evaluación<sup>10</sup>. En los casos en los que el código afecta a la cadena de proveedores, suelen combinarse la evaluación interna con la auditoría externa. Como resultado de ambos controles, se obtienen *rankings* de comportamiento de los proveedores que se hacen públicos entre los mismos con el fin de que cada cual conozca su posición en el *ranking*. Los proveedores con mejores comportamientos recibirán mayores y más lucrativos encargos, mientras que los de peor puntuación corren el riesgo de dejar de trabajar con la empresa.

En otros casos, el control externo (independiente, con investigación, verificación y certificación externa) puede ser una alternativa eficaz para garantizar el éxito de un código. La clave está en la independencia.

---

<sup>10</sup> En el caso de algunas multinacionales, como Nike, crean departamentos y divisiones de cumplimiento interno, e incluso herramientas como el *SHAPE audit* (*Safety, Health, Attitude of Management, People, Investment and Environment*) y su programa *MESH* (*Management, Environment, Safety y Health*), que introduce la evaluación de lo social y medioambiental en las prácticas de gestión y formación (Nike, 2002). Nike cuenta con más de 80 empleados que controlan estas cuestiones.

Por ello, aunque pueden enviarse inspectores de entre los propios empleados de la empresa o contratar servicios a una empresa externa, esta independencia suele lograrse con la participación de ONG locales y expertos en derecho laboral locales, sociólogos, activistas en derechos humanos, que se encargan de inspeccionar algunas fábricas de proveedores y crear relaciones a largo plazo con los trabajadores.

Para terminar, y aunque la literatura sobre denuncias anónimas (*whistleblowing*) es muy abundante y escapa a los objetivos de este artículo revisarla en profundidad<sup>11</sup>, los resultados de un estudio sobre los sistemas de control y sistemas de penalización realizados por Schwartz y Cragg (2000) sobre un conjunto de empresas canadienses, encontraron que la decisión de denunciar al infractor del código está determinada por varios factores:

- Relativos al infractor: depende de quién se trate.
- Relativos a la ofensa: su gravedad y el grado de certeza de que la ofensa se ha producido.
- Relativos a las consecuencias para el infractor: la probabilidad de que se tomen acciones contra el que infringe el código.
- Relativos a las consecuencias para el denunciante: si el denunciante tiene que seguir trabajando con el infractor o la posibilidad de ser puesto en una lista negra o tratado mal por otros, incluido el infractor.

---

<sup>11</sup> Entre la literatura sobre denuncia destacan los trabajos de Miceli y James (1988, 1991), James (1980), Larmer (1992), o el más reciente de Nitsch y otros (2005).

Otras decisiones que la empresa debe tomar sobre las denuncias de infracciones son el nivel de credibilidad que se da a dichas denuncias y las posibles represalias en caso de denuncias infundadas (Raiborn y Payne, 1990).

#### 4.4. Penalizaciones en caso de incumplimiento

Para que el código sea eficaz debe ser exigible (Nitsch y otros, 2005; Raiborn y Payne, 1990). Para garantizar la exigibilidad, deben especificarse las sanciones detalladas, con el fin de que el posible infractor conozca bien los riesgos y que el código sea efectivo. Las sanciones deben completarse con un sistema positivo, denominado plan de compensación por cumplimiento del código. Los empleados deben ser evaluados conforme al código; y, en caso de observancia, ser compensados, vía, entre otras, la conservación del empleo, las subidas y promociones, los bonos, el reconocimiento público y la publicidad interna y externa.

El sistema de compensación y sanciones es clave para la eficacia del código. Sin embargo, como señala Verschoor (2002, en Peppas, 2003), sólo 4 de cada 100 empresas estadounidenses disponen de un sistema de penalizaciones. Más aún, en 8% de las empresas entrevistadas, los que habían infringido el código habían sido recompensados con ascensos.

Por otro lado, determinados sistemas de compensación pueden favorecer u obstaculizar la eficacia del código. Así, Jensen (2001, en Salas, 2006) señala que las opciones sobre acciones o retribución variable no lineal son propicias para fomentar comportamientos manipuladores que mi-

nan la ética. Es preferible ofrecer directamente acciones de la empresa. Este autor recomienda desvincular los presupuestos del sistema de retribuciones y diseñar este último de manera que la parte variable de la retribución se calcule de acuerdo con una relación lineal entre resultados y retribución. Así, cualquier variación en el esfuerzo y en la conducta tiene el mismo efecto marginal sobre las recompensas.

Vistas las fases por las que debe pasar un código para su puesta en funcionamiento y analizadas las condiciones necesarias para garantizar su eficacia interna, concluimos este apartado con unas referencias al por qué de la exigibilidad pública o social de dichos códigos, a pesar de constituir una forma de autorregulación empresarial basada en el principio de la voluntariedad.

Tal y como señala Embid (2006, p. 72), «los llamados códigos sobre RSC no constituyen auténticas normas jurídicas vinculantes, sino que se inscriben en lo que se viene a denominar regulación suave o *soft regulation*. Resultan obligatorios para sus autores y para quienes los asuman como propios y pueden contribuir, como sucede con los códigos de buen gobierno, a facilitar la interpretación de las normas jurídicas afectadas por la realización de actividades de RSC».

Según el autor, la idea de que la RSC sea voluntaria no significa que dependa en última y exclusiva instancia de la decisión de la propia empresa. Por un lado, la RSC puede entrar en el campo del Derecho por la vía de la costumbre. Por otro, existe cierta vinculación para la empresa en el momento que hace pública su política de RSC. Aunque aún no podemos afirmar que exista en la actualidad conciencia de que la RSC sea un fenómeno obligatorio para

las empresas, derivado de la formación de una costumbre al respecto, no excluye que pueda llegar a serlo, con las limitaciones e imprecisiones que tiene esta fuente de Derecho. Por otra parte, está el hecho de que la publicidad que hacen las empresas sobre sus actividades de RSC puede formar parte, y de hecho forma parte de su discurso comercial, que de ser incierto o falso implicará responsabilidades para la empresa. Es decir, una cosa es la voluntariedad de la empresa en la decisión de llevar a cabo políticas y prácticas de RSC y otra el hecho de que su concreción y publicidad de las mismas resultarán vinculantes para su autor. Cada vez son más habituales las actuaciones judiciales que ponen en cuestionamiento la veracidad del discurso comercial de las empresas; y en base a ello denuncian dichas actuaciones por los impactos negativos que han tenido y tienen en la salud o la seguridad de sus defendidos o en el medioambiente.

Como conclusión final, y siguiendo a Embid (2006), puede llegar a producirse en el terreno de la RSC lo mismo que en el gobierno corporativo: una obligación por parte de la empresa de cumplir con sus reglas internas de RSC o, de lo contrario, explicar las razones por las que no se han cumplido.

## 5. ESTADO DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS EN ESPAÑA: INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Una vez expuestas las condiciones que pueden garantizar el éxito de la implantación de códigos de conducta internos, sería oportuno aproximarnos a la realidad de las empresas y, en concreto, de las empresas cotizadas españolas. Como se ha co-

mentado, la información pública sobre dichos códigos es escasa. No obstante, un buen punto de partida para conocer hasta qué punto las empresas españolas están empezando a utilizar estos sistemas de autorregulación es analizar la información que ofrecen en sus memorias anualmente. Según el último estudio del Observatorio de la RSC<sup>12</sup> referido a la información RSC de las empresas del Ibex 35, en 2005, la información pública disponible de dichas empresas reflejaba que el 74% de las mismas dicen estar adheridas a códigos o estándares (nacionales, internacionales o sectoriales); pero sólo el 26% aporta información sobre algún sistema de seguimiento o evaluación del cumplimiento de los estándares a los que voluntariamente se ha adherido, independientemente del establecido por el estándar.

Ese mismo porcentaje de empresas (26%) refleja en sus informes datos de su adhesión a códigos sectoriales (por ejemplo: Principios de Ecuador (entidades financieras), *Ethical Trade Initiative* (industria textil y distribución) y algo más de una tercera parte afirma que participa o ha participado en foros internacionales donde se elaboran estándares o códigos

Respecto a códigos internos propiamente dichos, el 57% de las empresas informan sobre el desarrollo de códigos de conducta internos. Sin embargo, ninguna empresa dice quiénes han participado en la elaboración de estos códigos de conducta internos.

Casi la tercera parte informan sobre la existencia de sistemas de seguimiento del cumplimiento de los códigos internos. Pero

---

<sup>12</sup> Esta información se ha extraído de datos suministrados por el Observatorio en el análisis de las memorias del Ibex 35 2005, realizado durante 2006.

ninguna empresa señala si existen políticas y mecanismos de incentivos y premios por el seguimiento de los códigos internos establecidos.

En cuanto a la formación y mejora continua, un 26% dicen que han desarrollado formación específica en ética, códigos de conducta, RSC o derechos humanos para los empleados. Pero tan sólo un 3% da información sobre lecciones aprendidas de la implantación de los códigos externos e internos en la empresa; y ninguna señala, entre las lecciones aprendidas, los riesgos y las buenas prácticas identificados en la implantación de los códigos.

## 6. CONCLUSIONES FINALES

La proliferación de estándares que han surgido en los últimos años, y las diferencias existentes entre ellos, está generando una cierta confusión sobre lo que la sociedad espera de las empresas, además de dificultar la comparación de resultados entre compañías. El incremento en el número de códigos lleva a que se multipliquen los procesos de control o auditorías que sufren, especialmente, los proveedores, a veces por los mismos auditores pero por encargo de distintas empresas. Este incremento es todavía más notable, si incluimos los códigos de conducta de tercer nivel, los que cada empresa individualmente diseña y pone en marcha.

En este artículo se han analizado las condiciones que deberían darse en la empresa para que dichos códigos de tercer nivel sean eficaces en el ámbito interno, entendiendo eficacia como la capacidad del código para fomentar un comportamiento ético por parte de los empleados. La creación de un código ético debe ir

acompañada de un proceso de reflexión ética. Este proceso incluye varias tareas: participación de los empleados en la elaboración del código, discusión sobre los conflictos de interés y la conducta ética, difusión del código, y actividades dirigidas a asegurar la correcta comprensión e interpretación del mismo (formación ética). Si no se cumple esta primera condición, el código no será eficaz. Además de fortalecer la formación ética entre los empleados, la empresa debe asegurarse de que cuenta con un clima ético en la organización. Este clima ético está más determinado por las acciones de los ejecutivos que por la de los empleados; esto es, los empleados atienden más al ejemplo dado por sus superiores que a lo que dice el código. Por tanto, la cultura corporativa creada, en este caso a partir de la conducta agregada de los directivos, es la condición fundamental para la eficacia interna de los códigos.

La segunda condición de eficacia radica en los sistemas de inspección y control de cumplimiento. Se debe evaluar de forma periódica la adecuación de la conducta de todos los empleados al código, incluidos los directivos de todos los niveles. En el mismo código debe establecerse qué procesos se llevarán a cabo y quién será responsable de los mismos.

Por último, se deben fijar las sanciones y premios derivados del (in)cumplimiento de los códigos. Aun cuando las otras dos condiciones se cumplieran, si los empleados vieran que las violaciones del código quedan sin penalización, la eficacia interna del código sería prácticamente nula.

Por otro lado, en esta reflexión final, queremos exponer la eficacia externa de los códigos éticos, esto es, evaluar la eficacia de los códigos de tercer nivel en tanto instru-

mentos de auto-regulación. No hay duda que la creación de instrumentos de control internos permite a las empresas experimentar la regulación, preparándose y anticipándose a una posible regulación gubernamental. Sin embargo, aunque la regulación no gubernamental es más flexible y adaptable a las circunstancias y requerimientos de cada momento, presenta una serie de limitaciones, al igual que la regulación gubernamental. Estas limitaciones justifican la necesidad de una adecuada combinación de regulación y autorregulación en materia RSE:

1. Los nuevos sistemas de regulación voluntaria son tan complejos como las cadenas de procesos y proveedores que en muchos casos tratan de controlar, en las que se trata de crear una red de reguladores, involucrando a muchos agentes, a lo largo de la cadena global de proveedores. La regulación no gubernamental implica en muchos casos que las empresas, las ONG o las entidades privadas que desarrollen la inspección asuman el coste de formación, seguimiento e implantación. La capacidad de dichas organizaciones para sustituir la labor de los inspectores laborales nacionales es limitada. Los códigos pueden presentar pues los mismos fallos que la regulación tradicional, especialmente en lo referente al control (cobertura de la inspección, corrupción, incentivos al control, formación y capacidad de los inspectores; evasión del control desplazando la producción a otras fábricas, etc.).
2. Existen riesgos de cooptación y posibles conflictos de intereses. La regulación no gubernamental proporciona réditos en cuestión de imagen pública a las empresas pero puede confundir a los consumidores con la proliferación de etiquetas y certificaciones y generar conflictos entre sindicatos y ONG por entender aquéllos que éstas están asumiendo sus funciones sin legitimidad suficiente obtenida mediante procesos democráticos de representación en la empresa. Además, el hecho de que algunas ONG puedan ser a la vez auditoras y perceptoras de fondos de las empresas, es posible que ponga en duda el resultado de su labor, si ésta no se hace de forma transparente y si no se publican los resultados de la misma, así como las soluciones propuestas. Según los más críticos, las empresas, a través de estos procesos de autorregulación con participación social, pretenden acercar a las ONG como socios y no como vigilantes, e incluso quitar fuerza a los sindicatos y a las leyes locales.
3. La transparencia es clave ya que la regulación no gubernamental hace recaer la fuerza en los consumidores. Sin embargo, la información pública sobre auditorías y métodos de seguimiento de los códigos, denuncias sobre comportamientos irregulares así como los cambios en los resultados a lo largo del tiempo es escasa y no permite analizar adecuadamente la eficacia de esos sistemas de autoregulación.

Para que el mercado actúe como auténtico mecanismo de control, los consumidores/inversores/trabajadores deben tener a su disposición suficiente información para poder decidir libremente. Es preciso que se expanda la transparencia en los métodos de control y los resultados de

los mismos y se creen mecanismos de comparación de los resultados, de los métodos y de los auditores y así dar credibilidad a este sistema de regulación.

4. No es fácil encontrar una regulación no gubernamental que sirva para todo tipo de empresas y sectores. La autorregulación global es algo tan genérico y amplio que su impacto sobre el comportamiento real de las empresas es mínimo. Por eso es recomendable optar por la autorregulación sectorial, con el fin de poder controlar procesos y comportamientos de forma más efectiva y eficiente en costes y evitar *free riders* si se acompaña con sanciones o regulación gubernamental complementaria.

En resumen, la regulación no gubernamental puede ser efectiva cuando el control y la puesta en marcha de soluciones son técnicamente rigurosos (son medibles y se pueden técnicamente controlar garantizando la independencia), públicamente transparentes, legitimados políticamente y se rinde cuenta a los *stakeholders* clave (consumidores y empleados especialmente). En definitiva, cuando se complementa y apoya en la regulación gubernamental, yendo más allá de las leyes locales o estándares internacionales con el fin de mejorar los códigos y métodos de control. Transparencia, rendición de cuentas y democracia son claves para garantizar el éxito en la implantación de los códigos en la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM, A. H. y RACHMAN-MOORE, D. (2004): «The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes», *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, pp. 225-224.
- AECA (2007): *Gobierno de la empresa y responsabilidad social corporativa*. Ponentes: MELLE, M. J.M. RODRÍGUEZ Y J. M. SASTRE.
- BERENBEIM, R. E. (1999): *Global Corporate Ethics Practices: A Developing Consensus*. The Conference Board. Nueva York.
- CENTER FOR BUSINESS ETHICS, surveys, <http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe/research/surveys.html>
- CHEN, A., SAWYERS, S. R. B. y WILLIAMS, P.F. (1997): «Reinforcing ethical decision making through corporate culture», *Journal of Business Ethics*, Vol 16, n.º 8, pp. 805-815.
- CHONKO, L.B.; WOTRUBA, T.R. y LOE, T.W. (2003): «Ethics code familiarity and usefulness: views on idealist and relativist managers under varying conditions and turbulence», *Journal of Business Ethics*, Vol 42, n.º 2, pp. 237-252.
- CONROY, M. (2001): *Can advocacy-led certification system transform global corporate practices? Evidence and some theory* (Working Paper Series n.º 21). Amherst, MA: Political Economy Research Institute, University of Massachusetts.
- COUGHLAN, R. (2005): «Codes, values and justifications in the ethical decision-making process», *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, pp. 45-53.
- CUESTA, M. de la y VALOR, C. (2004): «Fostering Corporate Social Responsibility through public initiative: from the EU to the Spanish case», *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, n.º 3, pp. 275-293
- DOIG, A. y WILSON, J. (1998): «The effectiveness of codes of conduct», *Business Ethics: a European Review*, Vol. 7, n.º 3, pp. 140-149.
- EMBED, J.M. (2006): «Derecho, mercado y responsabilidad social corporativa», *Papeles de Economía Española* n.º 108, pp. 63-74
- ERNARDI, R. A. y LACROSS, C. L. (2005): «Corporate transparency: codes of ethics disclosures», *The Cpa Journal*, n.º 75, pp. 34-38.
- ESBENSHADE, J. (2000): *Globalization and resistance in the apparel industry: The struggle over monitoring*. Trabajo presentado en la reunión de la asociación americana de sociología en agosto de 2000, Washington, D.C.
- FREDERICK., R. E. (1995): *Business Ethics. Readings and cases in corporate morality*, McGraw-Hill, Nueva York, Tercera Edición, pp. 585-590.
- FREEMAN, R. (1994): «A hard-headed look at labour standards», en W. SENGENBERGER y D. CAMPBELL (eds.): *International Labour Standar and Economic Interdependence*. Geneva: International Labour Organization, pp. 79-92.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. y VALOR, C. (2007): «Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives», *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-006-9149-7
- GELLERMAN, S.W. (1986): «Why good managers make bad ethical choices». *Harvard Business Review*, Vol. 64, n.º 4, pp. 85-91.
- HEMPHILL, T. A. (1992): «Self-Regulating Industry Behavior: Anitrust Limitations and Trades Association Codes of Conduct», *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, n.º 12, pp. 915-920.
- HERRNSTADT, O. (2001): «Voluntary Corporate Codes of Conduct: What's missing». *Labour Lawyer*, n.º 16, pp. 349-370.
- JACKALL, R. (1988): *Moral mazes. The world of corporate managers*, Oxford University Press, Nueva York.
- JAMES, G.G. (1980): «Whistle Blowing: Its Nature and Justification» *Philosophy in Context* 10, pp. 99-117.
- KAPTEIN, M. (2004): «Business codes of multinational firms: what do they say», *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, n.º 1: pp. 13-25.
- KAYE, B. (1996): «Compliance and corporate culture: making the most out of codes of ethics», *Australian Journal of Management*, Vol 21, n.º 1, pp. 1-12.
- LARMER, R. A. (1992): Whistleblowing and employee loyalty» *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, n.º 2, pp. 125-128.
- LEIPZIGER, D. (2003): *The Corporate Responsibility Code Book*. Greenleaf. Sheffield.
- LERE, J. C. y GAUMTIZ, B. R. (2003): «The impact of codes of ethics on decision making: some insights from information economics», *Journal of Business Ethics*, Vol 48, n.º 4, pp. 365-379.
- MACLAGAN, P. y SHELL. R. (1992): «Some implications for management development for research into managers' moral dilemmas», *British Journal of Management*, Vol 3, pp. 157-168.
- MALEM, J. (2005): «Códigos éticos: vigencia y eficacia», en *Libro de ponencias del Curso RSC. Cuestiones teóricas y herramientas de gestión*, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

- MCCABE, D.L., TREVIÑO, L. T., y BUTTERFIELD, K. D. (1996): «The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behaviour in the market-place», *Business Ethics Quarterly*, Vol. 6, n.º 4, pp. 461-476
- MICELI, M.P., JAMES, J.P. y SCHWENK, C. R. (1991) «Who Blows the Whistle and Why? *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45 n.º 1, pp. 113-130.
- MICELI, M.P. y JAMES, J.P. (1988): «Individual and Situational Correlates of Whistle-blowing» *Personnel Psychology*, Vol. 41 n.º 2, pp. 267-281
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2006): El desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España V sesión de trabajo del foro de expertos en RSE.
- NADVI, K. y WÄLTRING, F. (2001): *Global Standards and local responses* (working paper). Sussex. United Kingdom: Institute for development studies.
- NEWTON, L. H. (1995): «The many faces of the corporate code», en HOFFMAN, W.M. y R. E. FREDERICK (1995): *Business Ethics. Readings and cases in corporate morality*, McGraw-Hill. Nueva York. 3.ª Edición, pp. 585-590.
- 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.
- O'ROURKE, D. (2003): «Outsourcing regulation: analyzing nongovernmental system of labor standards and monitoring», *Policy Studies Journal*, n.º 2; pp. 31,1.
- OCDE (1999): Codes of conduct: an inventory, TD/TC/WP(98)/74 Final 1999, en [http://appli1.oecd.org/olis/1998doc.nsf/c16431e1b3f24-c0ac12569fa005d1d99/c125692700622425c12569a40038da6c/\\$FILE/04E95110.pdf](http://appli1.oecd.org/olis/1998doc.nsf/c16431e1b3f24-c0ac12569fa005d1d99/c125692700622425c12569a40038da6c/$FILE/04E95110.pdf)
- PEPPAS, S. C. (2003): «Attitudes toward codes of ethics: the effects of corporate misconduct», *Management Research News*, Vol. 26, n.º 6, pp. 77-90.
- RAIBORN, C. A. y PAYNE, D. (1990): «Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum», *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, n.º 11, pp. 879-889
- RODRÍGUEZ, J.M. (2006): «Valor accionarial y orientación stakeholder: bases para un nuevo gobierno corporativo», *Papeles de Economía Española* n.º 108, pp. 10-26.
- SALAS, V. (2006): «Ética y confianza en los mercados financieros», *Papeles de Economía Española*, n.º 108, pp. 27-39.
- SCHMIDT, V. (1995): «The new world order incorporated: The rise of business and the decline of nation state», *Daedalus*, Vol 124 n.º 2, pp. 75-106.
- SCHROEDER, D. (2002): «Ethics from the top: top management and ethical business», *Business Ethics: a European Review*, Vol 11, n.º 3, pp. 260-267.
- SCHWARTZ, M. y CRAGG, W. (2000): «Corporate codes of ethics: factors leading to effectiveness» *Proceeding of the academy of management annual conference*, Verano.
- SHWARTZ, M. (2001): «The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour», *Journal of Business Ethics*, Vol 32, n.º 2, pp. 247-262.
- STEVENS, B. (1999): «Communicating ethical values: a study of employee perceptions», *Journal of Business Ethics*, Vol 20, n.º 2, pp. 113-120.
- UTTING, P. (2002): «Regulating business via multistakeholders initiatives: a preliminary assessment», en WAA, *Voluntary Approaches to Corporate Responsibility: Readings and a Resource Guide*, UN Non-Governmental Liaison Service (NGLS) y UNRISD, Ginebra, [http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/B56547E14821BFEECC1256C1D0043FB56?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/B56547E14821BFEECC1256C1D0043FB56?OpenDocument).
- VALOR, C. y DE LA CUESTA, M. (2005): «Efectividad de los códigos para el control social de la empresa» *CIRIEC España: Revista de Economía Pública, social y cooperativa* n.º 53, pp. 163-190.
- VAN TULDER, R. y KOLK, A. (2001): «Multinational and Corporate Ethics: Codes of conduct in the Sporting Good Industry», *Journal of International Business Studies*, Vol 32 n.º 2, pp. 267-283.
- WACH, H. y NADVI, K. (2000): *Global Labour and Social Standards and their Implications for Developing Country Producers: A Bibliographic Overview* (Working Paper). Institute for Development Studies. Sussex.
- WEABER, G. R. y TREVIÑO, L.K. (1999): «Compliance and values oriented ethics programs: influence on employees' attitudes and behaviors», *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, n.º 2, pp. 315-335.