

LA GESTIÓN ÉTICA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS

Fernández de Tejada Muñoz, V.

López López, M. D.

Saavedra Robledo, I.

Universidad Nacional de Educación a Distancia

RESUMEN

Actualmente existe una demanda social que afecta a las empresas en el sentido de que éstas deben dar una respuesta ética a los problemas que se plantean. Esto se pone de manifiesto al comprobar el creciente número de investigaciones y publicaciones, la creación de asociaciones (Forética; Ética, Economía y Dirección) y la aparición de cursos que proponen una nueva visión de la empresa.

Partiendo del concepto de ética se asientan las bases teóricas de la gestión estratégica y de los instrumentos de gestión ética que permitirán analizar la gestión ética en las Medianas Empresas (MES). Teniendo en cuenta las características más significativas de las mismas para nuestro análisis, se llevará a cabo en posteriores trabajos el estudio del grado de cumplimiento ético de las MES.

INTRODUCCIÓN

Para Aristóteles (1988) la cuestión fundamental es conseguir alcanzar “una buena vida”. Vivir bien significa llevarse bien con los demás, tener sentido del propio respeto y formar parte de algo de lo que uno pueda enorgullecerse. A lo largo de su obra insiste en interpretar las virtudes o “excelencias” como los elementos básicos de la felicidad individual y colectiva. Sostiene que la virtud es práctica, lo que explica la gran importancia que concede a los hábitos. En cuanto a la virtud, considera que no es un bien entre otros bienes, sino el modo adecuado de perseguir los demás bienes. No consiste en hacer unas cosas y evitar otras, sino en hacer las cosas de una determinada manera.

Por su parte, la visión de Adam Smith (1997) hace referencia a los sentimientos de camaradería, compasión y justicia. Su visión interpreta que ninguna acción puede con propiedad ser denominada virtuosa si no está acompañada por el sentimiento de la autoaprobación.

El utilitarismo considera que una acción está bien si produce un aumento del nivel de felicidad de todos los afectados igual o mayor que cualquier acción alternativa, y mal si no lo hace. Es una teoría consecuencialista: el utilitarista considerará que mentir es malo en unas circunstancias y bueno en otras, en función de las consecuencias que la actuación produzca (Singer, 1995).

Al no existir una visión única en la literatura del concepto de ética, parece más sencillo delimitar lo que no es ética. Siguiendo a Peter Singer (1995) podemos decir que:

1. La ética no es un conjunto de prohibiciones.
2. Tiene su razón de ser en su aplicación práctica.
3. Tiene que poder ser contemplada independientemente de la religión.
4. La ética no puede ser relativa o subjetiva.

Algunas teorías sobre ética han venido a apoyar todas o algunas de las proposiciones anteriores, mientras que otras las niegan.

Cualquiera que haya tenido que elegir entre una opción ética y otra que no lo fuese, caería en la cuenta de que, desde el punto de vista de la actuación, las dos primeras proposiciones son ciertas. En cuanto a la tercera, por citar a un autor de reconocido prestigio como es Kant (1980), éste señalaba que la ley moral hay que obedecerla por sí misma y no por temor al castigo.

Por lo que se refiere a la cuarta, de la que también existen opiniones encontradas, lo que aduce Singer como apoyo de su afirmación, es que si eso fuera cierto nunca se plantearían problemas éticos, puesto que todas las soluciones serían igualmente válidas.

Combinar todas las teorías existentes sobre la ética para intentar establecer un cuerpo teórico de carácter universal es una tarea poco menos que imposible. O como dice Melé (2001) no hay sólo una teoría para determinar qué es correcto, sino varias y, por cierto, no siempre coincidentes entre sí.

Compartimos con Singer (1995) la idea de que debemos aceptar que nuestros propios intereses no pueden, simplemente porque son nuestros intereses, contar más que los intereses de cualquier otro.

La ética tiene un doble componente: la norma y la virtud (Argandoña en Fontela y Guzmán, 2003). Las normas nos dicen lo que no se debe hacer; algunas son absolutas y otras relativas. En cambio, las virtudes nos fortalecen para hacer el bien. Según Aristóteles (1998) existen dos clases de virtud, la dianoética y la ética. La primera tiene su origen en la enseñanza, y crece principalmente a través de ella. Por ello requiere de cierta experiencia y tiempo para poder practicarla. La ética, en cambio, procede de la costumbre. Por lo tanto, ninguna de las virtudes éticas se produce en nosotros por naturaleza, sino que es con la enseñanza y, sobre todo, a través de la práctica con lo que se consolidan en el comportamiento.

Por otro lado, existen unos rasgos generales que pueden ser compartidos por todos los sistemas éticos: tomar conciencia de los propios compromisos, prejuicios, preocupaciones e intereses, así como de los de las otras partes involucradas; escuchar atentamente; analizar con mente crítica; examinar, antes de actuar, todas las posibles vías de actuación y procurar que las acciones contribuyan a preservar una comunidad de intereses (Melé, 1997).

NECESIDAD DE UNA ÉTICA EMPRESARIAL

Aunque en nuestro país es muy reciente el interés por el estudio de la dimensión ética en las decisiones empresariales, ya en 1973, en el Tercer Foro de Dirección de Davos se propuso un *Código de comportamiento ético para la gestión de las empresas*, que consideraba como tareas de éstas servir a los consumidores, a los trabajadores, al capital y a la sociedad, y lograr el equilibrio de sus antagónicos intereses. Culmina este código con la interesante reflexión de que el beneficio es ciertamente un medio necesario, pero no el objetivo final de toda dirección de empresa (Küng, 1999).

Más cercana a nuestros días, la *Declaración de Caux* (Haag, 1994) recoge, como parte de la globalización, que las empresas, además de la creación de ganancias, tienen también obligaciones, sin que la mano invisible del mercado sea suficiente para preservar el bien común. En su declaración de principios recoge que las empresas tienen que jugar un papel para mejorar la vida de sus clientes, trabajadores y accionistas, compartiendo con ellos el bienestar que han creado.

Por último, destacaremos las consideraciones que el Pacto Mundial¹ hace al mundo de los negocios:

Que adopten, apoyen y promulguen, en su ámbito de influencia, un conjunto de valores fundamentales en los campos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. Esto significa que una empresa debe propiciar cambios positivos en los sectores pertinentes a sus operaciones comerciales. Los principios son los siguientes:

- Derechos humanos: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel nacional, asimismo deben evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos.
- Normas laborales: las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de las discriminaciones respecto del empleo y la ocupación.
- Medio ambiente: las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales, deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental, así como alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

Como no podía ser menos, estos principios son muy generales, de manera que puedan ser admitidos y puestos en práctica en diferentes países y sociedades; se trata por lo tanto de un documento en el que se recogen los principios “mínimos”.

Pero la ética surge desde dentro de la persona, por lo que definir su significado dentro de la empresa resulta mucho más complicado. Lo que sí afirmamos es que no puede reducirse a una cuestión de imagen de la compañía, ni puede ser una moda, ni debe practicarse porque pueda resultar rentable, ni se reduce a la elaboración de un código de conducta o a hacer actuaciones de mecenazgo, sino que el ideal de los negocios debe ser satisfacer las demandas de la sociedad y hacer el bien público, y ser recompensado por ello. Y todo ello porque no hay decisiones éticas, sino que toda decisión tiene una dimensión ética (Argandoña en Fontela y Guzmán, 2003: 162). Por lo tanto, y siguiendo a Aristóteles, podemos decir que también en las empresas hay una determinada manera de hacer las cosas.

Ya en 1945 Herbert Simon reconocía que las decisiones son algo más que proposiciones fácticas puesto que tienen un componente ético (Simon, 1978). Otros autores, en cambio, tienen un enfoque más materialista, aduciendo que para aumentar la productividad y la consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a los obreros como la partida más importante del activo (Peters y Waterman, 1992).

Sin embargo, los enfoques más modernos tienden a considerar a las personas como fines en sí mismas y no como medios para conseguir otros fines (Pérez López, 1998). Otra visión es la que aporta Van Staveren (2000) quien en su Tesis Doctoral recoge que cada uno de los valores presentes en la economía implican compromiso, deliberación, emociones e interacción. Esta autora critica abiertamente la economía neoclásica que ha caído en un reduccionismo a una serie de axiomas, de resultados de los cuales los valores quedan fuera del ámbito de la economía.

Aunque desde luego no todos están de acuerdo con esta orientación de la empresa, ya que hay autores que afirman, si bien refiriéndose a la responsabilidad social corporativa², que se trata de una doctrina subversiva, porque ataca la libertad de elección de los agentes y distorsiona el funcionamiento del sistema de precios, provocando ineficiencias en la asignación de recursos (Friedman, 1970).

Además, puesto que la ética aparece en el proceso de toma de decisiones, y en las organizaciones quienes toman las decisiones son las personas, este componente ético está siempre presente, tanto si se es consciente de ello como si no se es consciente. Por otro lado, la dirección de empresas es eminentemente práctica -en el sentido que el mundo griego daba a la práctica- es decir, aquellas ciencias que se dirigen al recto desempeño de la acción humana en la comunidad (Fontrodona *et al.*, 1998).

Analizando todo lo antedicho, existen tres razones por las cuales las empresas deben introducir la dimensión ética en la toma de decisiones: 1) Extrínsecas: son básicamente las legales; 2) Intrínsecas: la propia permanencia de la empresa así lo indica. De hecho el objetivo de la empresa, maximizar el beneficio a largo plazo, conlleva un importante componente ético; 3) Personales: el crecimiento y desarrollo de los individuos necesita de esta dimensión ética.

Por lo tanto, la finalidad de la gestión ética es triple. En primer lugar, debe integrar la dimensión ética en todas las decisiones de la empresa. En segundo lugar, deberá encauzar la visión estratégica hacia el medio plazo. Por último, tendrá que hacer compatible la dirección estratégica con una política hacia las personas que les permita desarrollarse personal y profesionalmente.

¹ En Davos, ante el Foro Económico Mundial, el 31 de enero de 1999 Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas, propuso la creación de un Documento, el cual se puso finalmente en práctica en julio de 2000. Contiene nueve principios respecto a derechos humanos, al trabajo y al medio ambiente, que ha sido llamado Pacto Mundial (www.unglobal-compact.org). A partir de su promulgación varias empresas y organizaciones (entre ellas más de 200 españolas) se han adherido a él.

² Para comprender mejor la diferencia entre ambas: Marta de la Cuesta : *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, Universidad Nacional a Distancia, Madrid, 2002.

EL LIDERAZGO ÉTICO: IMPULSOR DE LA GESTIÓN ÉTICA

Naturalmente, la ética empresarial se refleja en la cultura, y es a los directivos a quienes corresponde crear, mantener y cambiar una cultura ética (Treviño, 1990). Los valores impulsados por los líderes éticos se transforman a través del ejemplo (la práctica) y de las normas (códigos de conducta, implantación de políticas, etc.) en gestión ética. Como señala Solomon (2000) lo que define una corporación y su cultura son los valores, no la gente o los productos.

Treviño y otros (1999), a través de una encuesta realizada a 10.000 empleados de seis grandes compañías estadounidenses pertenecientes a varios sectores y seleccionados aleatoriamente, presentan, entre otras, la conclusión de que la efectividad para un comportamiento ético es elevada donde los empleados perciben que sus supervisores y ejecutivos prestan atención habitual a la ética, se la toman en serio y les preocupa vivir con valores y actuar bien, tanto como la cuenta de resultados.

Además, muchos directivos son conscientes de que el “tono ético” de sus empresas son “ellos mismos” (Posner y Schmidt, 1992). También se ha afirmado que la filosofía ética y los valores de la dirección tienen un gran impacto en la calidad ética de los empleados (Stead *et al.*, 1990; Wimbush y Shephard, 1994) y en la actuación social de la empresa (Anisya y Simerly, 1994).

De entre todas las teorías que sobre liderazgo han surgido, quizás sea la del liderazgo relacional la que mejor explica de qué forma se comporta un líder ético. En la empresa se producen relaciones de intercambio que establecen relaciones de influencia desiguales: el líder tiene más influencia y el colaborador menos (Bass, 1985). Aunque esta forma de aproximación al liderazgo ético puede resultarnos útil, nos obliga a señalar dos tipos de relaciones de intercambio: la económica y la social -ya diferenciadas por Homans (1961). La separación de estas dos relaciones en el ámbito de la empresa resulta tarea harto difícil puesto que muchas relaciones se benefician de ambas componentes.

Así mismo, Hall (2000) establece que las organizaciones que están teniendo éxito en la actualidad son relacionales y están basadas en valores tales como el respeto, la escucha y el compartir entre las personas. Estas organizaciones son capaces, además, de integrar los valores tradicionales como la eficacia, la productividad o el logro.

La cuestión a estas alturas estriba en definir cómo se enfrenta el líder con la dimensión ética, lo cual según lo anteriormente expuesto tendrá que ser “de una determinada manera”. Un buen líder tiene que ser un líder moralmente bueno, es decir, tiene que tener un comportamiento ético, y técnicamente bueno, esto es, eficaz (Marco Perles, 2000).

Por ello nos inclinamos más por considerar que es la motivación la que puede ayudarnos a analizar el liderazgo ético. Pérez López (1993) añade a los tradicionales motivos intrínsecos y extrínsecos los llamados motivos trascendentes, que se refieren a la importancia que el sujeto otorga a las consecuencias que su actuación puede tener para otras personas, reflejando el valor de las repercusiones de las propias actuaciones sobre los demás. Se trata de crear una cultura de compromiso mutuo consciente, lo cual es fruto de años de dedicación, concentración y atención (Klein e Izzo, 1999).

El liderazgo ético tiene que ser proactivo, es decir, los líderes de la organización son los que tienen que ir por delante en la institucionalización de los valores éticos –con su ejemplo y sus normas- porque cada individuo puede estar en una fase diferente de desarrollo en esos valores; la organización tiene que favorecer y potenciar el desarrollo de los mismos. Es la esencia del liderazgo facilitador de García y Dolan (1997) definido por la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos, si bien no compartimos con los autores la diferenciación que hacen entre la dirección por valores y la ética empresarial (1997).

La actitud ética de los líderes se pone de manifiesto en los valores de los que hacen gala (Pérez-López, 1998), siendo los valores éticos los que perfeccionan al ser humano.

Teniendo en cuenta la literatura que sobre valores del directivo se ha analizado, tenemos que concluir que nadie ha mejorado lo que Aristóteles (1998) establecía como “virtudes”, por lo tanto, desde nuestro punto de vista, el líder ético es el líder aristotélico que tiene las siguientes virtudes:

- Valentía: para enfrentarse a los problemas.
- Moderación: actitud contraria a todo exceso.
- Liberalidad: dar lo que se debe y recibir cuanto se debe.
- Magnificencia: capacidad de gastar una suma importante y oportuna en cuanto a las personas, a las circunstancias y al objeto.
- Magnanimidad: no necesitar nada y estar pronto a ayudar a los otros.
- Mansedumbre: estar sereno y no dejarse llevar por las pasiones.
- Amabilidad: tratar a los demás como es debido.
- Sinceridad: mantener la verdad en todas las situaciones, en las palabras y en las actuaciones.
- Agudeza: mantener el sentido del humor.
- Justicia distributiva: dar igual a los que son iguales.
- Justicia correctiva: poner orden en lo que está desordenado.

LA GESTIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO

Siguiendo a Druker (1999), tomamos como referencia las técnicas, tareas, procedimientos, incluso principios esenciales, para valorar qué es la gestión y definirla como sigue:

- La gestión es hacer que las personas aúnen esfuerzos para promover la eficacia de sus virtudes y restar importancia a sus defectos.
- La gestión se aplica a la integración de las personas en un empeño común, y por lo tanto está muy arraigada en la cultura.
- La empresa requiere objetivos simples, claros y a la vez unificadores, es decir, unos valores comunes que rigen la gestión.
- La gestión debe ir paralela o proporcionar el desarrollo y la formación continua de los miembros de la organización, así como fomentar la comunicación y responsabilidad individual de estas personas.

- El rendimiento de la empresa y por lo tanto, la valoración de la gestión, tiene que medirse y mejorarse continuamente. Los resultados repercuten fuera de la empresa y afectan directamente a las personas y a la sociedad.

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años sesenta en EE UU como respuesta a los problemas de dirección de las grandes corporaciones. Este concepto irá evolucionando y haciéndose más preciso, y se utilizará como calificativo que acompaña a múltiples actividades y conceptos que tienen que ver con la literatura empresarial³, extensible a las empresas de menor tamaño. Entre las primeras definiciones de estrategia está la de Andrews (1977), para quien la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Hax y Majluf (1996) consiguen dar un enfoque integrador del concepto de estrategia a partir de una revisión extensa de las múltiples definiciones existentes. Así, la estrategia es:

- Un medio de establecer los propósitos de la organización, sus programas de acción y la asignación de recursos, en términos de sus objetivos a largo plazo.
- Una definición del ámbito competitivo de la empresa.
- Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo, compatibilizando las oportunidades y amenazas del entorno empresarial con las fortalezas y debilidades de la organización.
- Integradora de las perspectivas corporativa, de negocio y funcional en las tareas de dirección.
- Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Una manera de encaminar la empresa para el logro de sus objetivos.
- Una vía para el desarrollo de las competencias esenciales de la organización.
- Un procedimiento para adquirir los recursos (tangibles o intangibles) que permitan desarrollar las capacidades suficientes que aseguren una ventaja competitiva sostenible.

Si la estrategia es la materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones individuales de una organización o una persona (Grant, 1995), la gestión estratégica no es algo distinto de la gestión de empresas.

La estrategia como eslabón entre la empresa y su entorno (Grant, 1995) sirve como marco de análisis para identificar los aspectos clave a tener en cuenta en el ajuste estratégico. Las estrategias de las empresas han de ser coherentes: con los objetivos y valores, con los recursos y capacidades, con la organización y sistemas de dirección de la empresa, y con el entorno sectorial en el que desarrolla la empresa su actividad.

Como principales posibles fuentes de rentabilidad para la empresa, Bourgeois (1980) identifica, la ventaja competitiva y el atractivo del sector, distinguiendo así entre estrategia de negocio y estrategia corporativa, respectivamente. La estrategia corporativa define el ámbito en que compete la empresa en términos de sectores y mercados, mientras que la estrategia de negocio se ocupa de cómo compete la empresa en determinados sectores o mercados. Por su parte, Grant (1995) añade las estrategias funcionales que se basan en el empleo detallado de los recursos a nivel operativo. Así, en las empresas de un solo negocio no hay diferencia entre estrategia corporativa y de negocio, mientras que en las empresas de menor tamaño tampoco existe una separación organizativa entre las estrategias de negocio y funcionales.

La ventaja competitiva, según Porter (1985), puede venir originada por tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación. Bueno y Morcillo (1994) definen la ventaja competitiva como el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso y conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia. La estrategia de diferenciación, y por lo tanto la ventaja competitiva en diferenciación, está relacionada con las habilidades, la creatividad, la capacidad y a su vez, con la gestión. Por todo ello consideraremos la gestión ética como una estrategia de diferenciación basada en la implantación de un Sistema de Gestión Ético (SGE).

FORTALEZAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SGE

Si bien es cierto que la mayoría de los estudios sobre gestión analizan las organizaciones de tamaño grande, nosotros nos centraremos en las medianas empresas (MES), conscientes de las restricciones y dificultades que acarrea un universo tan heterogéneo, disperso, poco estructurado y hostil a la hora de extraer conclusiones. Pero también queremos resaltar la importancia en términos cuantitativos de las MES en el tejido empresarial, porcentaje superior a las grandes empresas aunque mucho menor que las pequeñas. Si las PYMES en el 2003 representaban el 99,87 % del censo de empresas de España, entre ellas están las medianas empresas que son el 0,75 % frente a las grandes empresas que representan el 0,13 % del total⁴.

La Comisión europea adoptó una nueva Recomendación en mayo de 2003, sobre la definición de PYME⁵, incrementando los límites financieros establecidos para las distintas categorías dentro de las PYMES. Estas definiciones aplicables desde el 1 de enero de 2005, tanto en el ámbito nacional como de la Unión Europea, proporcionan un método más transparente y completo para establecer los límites y distinguir entre microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Se define como mediana empresa, aquella que tenga una plantilla inferior a 250 trabajadores, volumen anual de negocio inferior o igual a 50 millones de euros y balance general inferior o igual a 43 millones de euros. Los umbrales elegidos para el volumen de negocio o el balance general serán los correspondientes al último ejercicio financiero cerrado. En el caso de empresas de nueva creación cuyas cuentas aún no se hayan cerrado, los umbrales aplicables deberán basarse en unas estimaciones fiables realizadas durante el ejercicio financiero.

³ Por ejemplo: dirección estratégica, gestión estratégica, objetivos estratégicos, planificación estratégica, control estratégico, formulación estratégica, etc.

⁴ Página web de la Dirección General de la PYME: <http://www.iPYME.org>. Fecha de consulta: 1 de abril de 2005.

⁵ Définition des PME: Recommandation de la Commission du 6/05/03. JO L 124 du 20/05/03, p.36. <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise>. Fecha de consulta: 1 de abril de 2005.

Al objeto de posteriores investigaciones, nos interesa resaltar las características de las medianas empresas que constituyen, o pueden constituir, una fuente de ventaja competitiva. Señalamos aquellas características o ventajas derivadas del tamaño mediano de estas organizaciones y relacionadas directamente con las personas, ya que es en ellas donde reside o está el origen de la ética. Estas características que denominamos fortalezas, se convertirán en una fuente de ventaja competitiva si la estrategia que se apoya en ellas alcanza su objetivo.

Fortalezas⁶ de las MES:

- Mayor flexibilidad, mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación más rápida por parte de toda la empresa (recursos humanos, recursos financieros y no financieros). La flexibilidad es una ventaja que ofrece el menor tamaño de las empresas, tiene que ver con la eficiencia de las mismas, y es cada vez más importante para la construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva. Esto se explica porque una estructura organizativa poco definida, con puestos de trabajo genéricos y reducida cadena de mando, puede responder con más facilidad a los cambios que una estructura organizativa grande y burocratizada. También se observa, en las empresas de menor tamaño, que los problemas están más próximos a quienes tienen que resolverlos, esta realidad empresarial favorece la eficiencia (Fernández Rodríguez, 2003).
- Optimización de los recursos y capacidades, menor acumulación de recursos y capacidades (no existen economías de escala, curva de aprendizaje poco rígida...). Esta fortaleza de las MES está relacionada con las distintas acepciones del concepto de flexibilidad, entendida como capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno. La adaptación de la empresa requiere plazos de tiempo más o menos largos, así lo observaba Carlsson (1989), al hablar de flexibilidad estratégica, táctica y operativa.
- Mayor predisposición a la asunción de riesgos por parte de las MES y en definitiva por los decisores o personas que las gestionan. Esta característica tratan de contrastarla Fernández y Junquera (2001), apoyándose en algunos caracteres de la personalidad de los fundadores de las MES, como: necesidad de logro, mayor control interno, mayor nivel de compromiso del empresario hacia su trabajo, seguridad personal, independencia, entre otros.
- La mayor capacidad emprendedora y mayor apertura a nuevas ideas -generadas dentro o fuera de la empresa- favorece la experimentación, la creatividad y la capacidad de aprendizaje. Fernández y Junquera (2001) observan que las personas que trabajan en empresas de menor tamaño tienen una fuerte inclinación empresarial y reúnen las capacidades citadas.
- Menor especialización de los recursos, hecho que facilita la constante adaptabilidad de éstos. No existe especialización o diferenciación de muchos departamentos, no hay una división estricta del trabajo, y por lo tanto, de las funciones y de las personas que las desarrollan, es decir, baja diferenciación horizontal. La estructura vertical configura una organización plana, con pocos niveles jerárquicos, donde priman las relaciones laterales sobre las normas, como mecanismo de integración (Fernández y Nieto, 2001).
- Los recursos humanos en las MES son más cualificados aunque no especializados, incluyendo en esta calificación a los promotores del negocio, empresarios, directivos y trabajadores de las MES⁷.

Basándonos en Porter (1985), Bourgeois (1980), Grant (1995), Bueno y Morcillo (1994), atendiendo a las características de las MES, y a la necesidad de aplicar a éstas la gestión ética, podemos considerar que la gestión ética en las MES constituye una estrategia de negocio que genera una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

Queda por contrastar, lo que abordaremos en futuros trabajos, si la gestión ética como capacidad de la empresa, es una fortaleza en las MES, y por lo tanto, lleva a obtener ventaja competitiva frente al resto de empresas de mayor o menor tamaño. También es nuestra intención analizar si las MES ejercen una gestión ética independientemente de que tengan implementado o no un SGE.

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ÉTICA

Tanto por lo que a la ética se refiere (Singer, 1995), como por lo que tiene que ver con la gestión ética (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez (2002); Simons (1995); Lozano y Siurana (2000)), la aplicación práctica de ésta se verá facilitada por la implantación de instrumentos de gestión ética.

En la encuesta llevada a cabo por el IESE sobre el clima ético en la empresa⁸, se pone de manifiesto cómo va aumentando la sensibilidad hacia la ética empresarial (68% encuestados así lo consideran), lo cual es un buen punto de partida para analizar cómo convertir la gestión ética en una realidad. Entre los principales instrumentos a los que una empresa puede acudir para lograr esa deseada institucionalización de la gestión ética, cabe destacar la norma SGE de FORÉTICA, los códigos éticos, las comisiones éticas y la norma SA 8000 de AENOR.

SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA (SGE) DE FORÉTICA

En Febrero de 2000 nace una asociación independiente, sin ánimo de lucro, denominada Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, FORÉTICA. Entre sus objetivos destacan: fomentar la implantación de sistemas de gestión ética en las empresas, desarrollar modelos de evaluación, elaborar normas y formar evaluadores y auditores.

El SGE constituye un conjunto de normas elaboradas por FORÉTICA para la certificación de empresas y se engloba dentro de las normas encaminadas a introducir valores éticos auditables en las áreas de gestión de una empresa en general.

⁶ Atendiendo al criterio diferenciador del tamaño, se consideran estas fortalezas en las medianas empresas frente a las debilidades del resto.

⁷ Existe un amplio marco teórico al respecto que abarca todo lo relacionado con los recursos incorporados al individuo para el desempeño de su puesto de trabajo, la teoría del capital humano. GIMENO, J.; FOLTA, T.; COOPER, A.; y WOO, C.: *Survival of the fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. Administrative Science Quarterly*, nº 42, 1997, pp.750-783.

⁸ Encuesta sobre el clima ético en la empresa española (IESE, citado en LÓPEZ CABARCOS, M.A. y VÁZQUEZ RODRIGUEZ, 2002).

Alberto Urutiaga (2003), señala que esta norma sirve como documento marco para desarrollar los criterios que conduzcan a la evaluación, por tercera parte, de la implantación en las organizaciones del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable propuesto por FORÉTICA.

La norma está integrada por seis capítulos. Los cinco primeros se centran en analizar los antecedentes y cuestiones generales del documento y, es en el sexto donde se exponen, desglosadas en ocho áreas de gestión, una serie de consideraciones teóricas orientativas del compromiso social de la organización, así como los indicadores adecuados para verificar las evidencias de su implantación (Urutiaga, 2003).

Las ocho áreas de gestión⁹ a las que hemos hecho referencia son:

1. Alta Dirección. Entre las actividades que deben llevar a cabo cabe destacar que serán los encargados de establecer el código de ética o de conducta de la empresa.
2. Relaciones con Clientes. Dado que satisfacer las necesidades de éstos debe ser un objetivo prioritario de la empresa. Para lograrlo deberá ser leal y honrado con el cliente.
3. Relaciones con Proveedores. Se fomentará trabajar con proveedores que tengan un sistema de gestión ética y, en caso de no tenerlo, se establecerá un contrato más exigente donde se especifiquen las condiciones deseadas del suministro (que el producto no haya sido elaborado con trabajo infantil, etc.).
4. Relaciones con el Personal Propio. Se basa en tratar a su personal con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, sensibilidad y sin discriminación. Para ello, la empresa se comprometerá a aceptar y cumplir con la legislación laboral, social y de seguridad e higiene en el trabajo, se establecerán vías de diálogo, se llevará un registro de los anuncios que se hayan hecho públicos sobre asistencia a cursos de formación y de vacantes, se mantendrán también registros sobre absentismo, despidos, denuncias de acoso y bajas voluntarias, etc.
5. Relaciones con el Entorno Social y Medioambiental. La empresa debe ser respetuosa con el entorno sociocultural, respetando la cultura, la lengua, tradiciones y modos de vida de cada lugar.
La publicidad es la forma en que la empresa se da a conocer al entorno, es su principal puerta de entrada, así que habrá que cuidarla para no herir ni dañar a nadie y cumplir con lo expuesto en el párrafo anterior. Para ello se debe demostrar que en materia de publicidad se adopta un código ético, informar sobre sus planes de respeto y mejora del medio ambiente, establecer un plan de prevención de riesgos laborales, etc.
6. Relaciones con el Accionariado. Los accionistas son los propietarios de la empresa y, por tanto, se merecen disponer de información veraz y en tiempo real. Es responsabilidad de la empresa lograrlo y velar por los intereses de los accionistas.
7. Relaciones con la Competencia. Cada vez hay más movilidad de personas, productos, servicios, etc. Esto crea nuevas oportunidades de negocio y más competidores a los que habrá que tratar con respeto (no difundiendo información falseada en su contra, no utilizar el espionaje industrial, etc.).
8. Relaciones con Administraciones Públicas. Las empresas deberán tratar con varios poderes, el Local, el Autonómico, el Central y el Comunitario (UE), así como cumplir con los reglamentos que la afecten. Para hacerlo éticamente deberá, por ejemplo, cumplir con las obligaciones tributarias, elaborar inventarios de trámites a realizar, organismos afectados y fechas en las que se deben tramitar, etc.

El proceso que se utiliza para aplicar la norma SGE es el siguiente: a cada área de gestión se le asignan una serie de indicadores auditables; cada área se audita mediante la comprobación de evidencias resultantes de la implantación de la norma; la auditoría del sistema la hacen entidades certificadoras acreditadas por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC); los informes de auditoría se extienden por miembros de FORÉTICA y, por último, tras la auditoría, se reúne el comité de certificación de FORÉTICA, revisa el informe del auditor, y decide darle o no la certificación de gestión ética según la norma SGE 21.

CÓDIGOS ÉTICOS

Algunas empresas cuentan con un código ético o código de conducta: es una realidad que puede verificarse simplemente a través de Internet ya que los tienen ampliamente difundidos.

Es uno de los instrumentos formales de ética más utilizados¹⁰.

Los códigos de conducta, credos e instrumentos similares pueden definirse, como señala Melé (2000), como documentos donde se formalizan los valores, creencias o normas de conducta para la organización; son la base para otras políticas y prácticas. Más concretamente, los códigos estimulan la búsqueda de la excelencia humana y el clima ético de la organización. El código ético es un documento más dentro de las políticas formales encaminadas a lograr una gestión ética junto a las declaraciones de valores, credos o compromisos con los grupos implicados.

Tener un código ético es relativamente sencillo, la cuestión es analizar cuáles son las motivaciones que llevan a la empresa a crearlo ya que algunos serán consecuencia del entorno y, en otras ocasiones, se deberá al convencimiento y compromiso de los ejecutivos (Weaber, 1999).

Al analizar diferentes códigos éticos de empresas se pueden encontrar limitaciones y críticas que aunque se centren en ese caso concreto, pueden ser válidas para los códigos éticos en general. Así, por ejemplo, Berenbeim (1987) observa cómo algunos códigos se han diseñado únicamente para evitar problemas legales o de cara a las relaciones públicas; Robins (1989) pone de manifiesto el peligro que supone ser excesivamente legalista y rígido, ya que los códigos de las empresas pueden quedar reducidos a meras extensiones de la ley, y Farrell (1998) señala un excesivo tono autoritario en los códigos que analiza.

⁹ ©FORETICA2000.

¹⁰ El 43% de las grandes empresas españolas tienen un código de comportamiento empresarial según el IESE (citado en LÓPEZ CABARCOS, M.A. y VÁZQUEZ RODRIGUEZ, 2002)

COMISIONES ÉTICAS

Lozano y Siurana (2000) proponen las comisiones éticas como mecanismos de integración de la ética en la vida de las organizaciones. Estos autores citan un estudio del Center for Business Ethics de 1992 donde se ponía de manifiesto que el porcentaje de empresas que contaban con comisiones éticas iba en aumento.

Aunque el origen de estas comisiones o comités éticos se encuentra en el área de la medicina - de hecho en España el primer comité aparece en 1974 al fundarse el Comité de Orientación Familiar y Terapéutico del Hospital de Sant Joan de Déu (Barcelona) para proteger los derechos de los pacientes, personal sanitario y salvaguardar la identidad del hospital (Abel, 1997) - pueden ser muy útiles en el mundo empresarial.

Cortina (1996), refiriéndose al ámbito de la medicina pero extrapolable a la vida de las organizaciones, señala cómo los comités son creados para afrontar los dilemas éticos que se plantean hoy en día.

Autores como Cortina (1994) y Ulrich (1986) ven en estas comisiones un foro para el diálogo, es decir, servirían para representar a los grupos afectados por alguna decisión o actuación de la organización, y también actuarían como intermediarias para transmitir quejas o problemas. Sin embargo, otros autores consideran que sus funciones están más orientadas a garantizar que se cumpla el código ético y asesorar a la dirección de la organización en cuestiones éticas; se convertirían en la conciencia ética de la empresa (Wittmann, 1995).

NORMAS DE AENOR (SA 8000)

En marzo de 2001, el Ministerio de Ciencia y Tecnología autoriza a la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) a asumir funciones de normalización en el ámbito de la ética¹¹.

Anteriormente, en el 2000, AENOR constituye el Comité Técnico de Normalización 165 "Ética", el cual está formado por cinco grupos de trabajo encargados cada uno de ellos de diferentes áreas: el grupo de trabajo 1 analiza los instrumentos financieros éticos; el grupo de trabajo 2 analiza la gestión ética y social de las empresas; el grupo de trabajo 3, los códigos éticos profesionales; el grupo de trabajo 4 analiza los sistemas de gestión de las ONGs y ONLs, y el grupo de trabajo 5 se centra en la bioética y tecnología.

Todas las áreas son interesantes y todas están encaminadas a favorecer las actuaciones éticas. Como señalan Urtiaga y Granda (2003) el grupo de trabajo 2 está desarrollando un sistema de gestión para organizaciones. Es una norma que establece requisitos para el mejor ejercicio de la responsabilidad ética, social y medioambiental de las organizaciones. Esta norma será aplicable a cualquier tipo de organización independientemente de su localización, tamaño o actividad.

Para trabajar en esta línea, AENOR ha desarrollado una normalización para la gestión ética de empresas que se explica a continuación.

SA 8000¹²

Se define como una norma uniforme y auditable mediante un sistema de verificación por terceras partes. Su sistema de certificación está amparado en estrategias ya consolidadas de aseguramiento de la calidad (por ejemplo, ISO 9000) añadiendo elementos definidos por expertos internacionales en derechos humanos como fundamentales para la auditoría de aspectos sociales (CEPAA¹³ 2001).

Quejido (1999) señala las dos particularidades de la norma: 1) Sirve para establecer un sistema auditable y certificable que permite evaluar el cumplimiento de unas condiciones mínimas de relaciones laborales entre empresario y trabajador y 2) Promueve prácticas de trabajo aceptables y cubre un amplio campo de áreas partiendo de los principios internacionales aplicables a los derechos humanos.

A pesar de tratarse de una norma de certificación de Responsabilidad Social Corporativa, puede ser útil también para certificar la gestión ética de una empresa. En esta norma se establecen los requerimientos que deben cumplir las compañías en materia de trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, discriminación, remuneración, etc.

Esta norma ha sido modificada en el 2002 para puntualizar y mejorar algunas cuestiones en ella planteadas, concretamente en temas como el trabajo infantil y la discriminación de las mujeres.

Una vez analizados estos cuatro instrumentos, habría que añadir, que pueden existir otros no formales pero que contribuyen enormemente a llevar ética a la gestión empresarial, como pueden ser la manera de ejercer el liderazgo, cuál sea la cultura de la empresa y su grado de implantación y aceptación entre los miembros de la empresa, la calidad ética de las personas que trabajan en la empresa, etc. Y, especialmente cuando se traten temas de recursos humanos, habrá que dejarse guiar siempre por criterios éticos, concretamente en cuestiones como la promoción, la selección, asignación de salarios, etc. (Matute, 1997).

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Nos parece especialmente interesante el conjunto de normas SGE de FORÉTICA por centrarse en la gestión ética más que en la Responsabilidad Social Corporativa y, porque da cabida a los códigos éticos, comisiones éticas, etc. Al revisar diferente bibliografía para la realización del presente artículo nos hemos encontrado diversos datos sobre la situación de las grandes empresas en materia de gestión ética (en Internet la mayoría de las empresas de tamaño importante tienen publicados sus códigos éticos, sus actividades en materia de responsabilidad social, etc.) pero existe muy poca información sobre cuál es la situación de las PYMES en materia de gestión ética; no hay que olvidar que las PYMES tienen una gran importancia en el mundo empresarial pues constituyen la mayoría del tejido empresarial (más del 90%), por esto consideramos fundamental analizar qué se está haciendo en ellas en algo tan relevante como la gestión ética y, mejor aun, ofrecerles una herramienta que les permita mejorar en ese campo. Consideramos el SGE como el instrumento que puede

¹¹ BOE Nº 73 de 26 de marzo de 2001.

¹² Información obtenida en el Social Accountability Internacional (SAI)

¹³ Council on Economic Priorities Accreditation Agency, entidad creada en 1997 que posteriormente se convirtió en la Social Accountability Internacional (SAI).

serviles para ponerse al día en materia de gestión ética y, en posteriores trabajos, pretendemos analizar si tiene sentido o no su aplicación en las PYMES, concretamente en las MES.

BIBLIOGRAFÍA

AENOR: www.aenor.es

- ABEL, F. (1997): "Historia y funciones de los Comités de ética asistencial", *Labor hospitalaria*, nº 244, pp. 110-118.
- ANDREWS, K. R. (1977): *El concepto de estrategia en la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona.
- ANISYA, T. y SIMERLY, R. L. (1994): "The Chief Executive Officer and Corporate Social Performance: An Interdisciplinary Examination", *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 959-969.
- ARISTÓTELES (1998): *Ética Nicomáquea. Ética eudemia*, Gredos, Madrid.
- BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, EEUU.
- BENNIS, W. (2000): *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*, CERA, Madrid.
- BERENBEIM, R.E. (1987): "Corporate Ethics", *Research Report* nº 900, The Conference Board.
- BLANCHARD, K. y O'CONNOR, M. (1997): *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión de valores compartidos*, Gestión 2000, Barcelona.
- BOURGEOIS, L. J. (1980): "Strategy and the Environment: A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, nº 5, pp. 25-39.
- BUENO CAMPOS, E.; MORCILLO ORTEGA, P. (1994): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, McGraw-Hill, Madrid.
- CARLSSON, B. (1989): "Flexibility and the theory of the firm", *International Journal of Industrial Economics*, nº 7, pp. 179-203.
- CEPAA (2001): *Los códigos deontológico y la demanda relativa a una normativa internacional*, www.cepaa.org
- CORTINA, A. (1994): *Ética de la Empresa*, Trotta, Madrid.
- CORTINA, A. (1996): "Comités de ética", *Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía 12. Cuestiones Morales*, Trotta, Madrid.
- DE LOS SANTOS, J. y FONTRÓDONA J. (2003): *Encuesta sobre el clima ético en la empresa española*, IESE Insight, Noviembre.
- DOLAN, S. L. y MARTÍN, I. (2000): *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*, Gestión 2000, Barcelona.
- DRUKER, P. F. (1999): *Sobre la profesión del Management*, Apóstrofe, Barcelona.
- FARRELL, H. y FARRELL, B.J. (1998): "The Language of Business Codes of Ethics: Implications of Knowledge and Power", *Journal of Business Ethics*, nº 17, pp. 587-601.
- FERNÁNDEZ E. y JUNQUERA, B. (2001): "Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas: una revisión de la literatura", *Papeles de Economía Española*, nº 89-90, pp. 322-342.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2001): "Estrategias y Estructuras de las PYME ¿puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?", *Papeles de Economía Española*, nº 89-90, pp. 256-285.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (2003): "Los grupos de la Economía Social. El caso español". En: *Integración Empresarial Cooperativa*. Valencia: Ciriéc-España, pp. 143-160.
- FONTELA MONTES, E. y GUZMÁN CUEVAS, J. (coord.) (2003): *Economía, ética y bienestar social*, Pirámide, Madrid.
- FONTRÓDONA, J.; GUILLÉN, M. y RODRÍGUEZ, A. (1998): *La ética que necesita la empresa*, Unión Editorial, S.A., Madrid.
- FORÉTICA: www.foretica.es
- FRIEDMAN, M. (1970): "Social Responsibility: A Subversive Doctrine", *The Sunday Times Magazine*, 13 de septiembre.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. L. (1997): *La dirección por valores*, Mc Graw-Hill, Madrid.
- GRANT, R. M. (1995): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- HAAG, D. (1994): *Caux Round Table, Principles for Business*, Minnesota Center for Corporate Responsibility, Minneapolis, EEUU, citado en Küng, 1999.
- HALL, B. P. (2000): *El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden*, en A. VILLA (coord.): *Liderazgo y organizaciones que aprenden*, ICE- Universidad de Deusto, Barcelona.
- HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. (1996): *The Strategic Concept and Process. A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- HOMANS, G. C. (1961): *Social Behavior: its Elementary Forms*, Harcourt Brace, New York, EEUU.
- KANT, E. (1980): *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Espasa Calpe, Barcelona.
- KETS DE VRIES, M. (1997): *La conducta del directivo: Su impacto en el equilibrio de la empresa*, Deusto, Barcelona.
- KLEIN, E. e IZZO, J. B. (1999): *Despertar el alma de la empresa*, Oniro, San Salvador, El Salvador.
- KÜNG, H. (1999): *Una ética mundial para la economía y la política*, Trotta, Madrid.
- LÓPEZ CABARCOS, M. A. y VÁZQUEZ RODRÍGUEZ, P. (2002): "¿Puede certificarse el comportamiento ético? SA 8000" *Revista de Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, AEDM, vol.8, nº 2, pp. 133-148.
- LOZANO J. F. y SIURANA J. C. (2000): "Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº5, www.eticaed.org
- MARCO PERLES, G. S. (2000): "Ética y liderazgo empresarial: Una complementariedad necesaria", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 5, www.eticaed.org
- MATUTE BUTRAGUEÑO, E. (1997): "Del liberalismo sin trabas a la ética de los negocios", *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*, AEDIPE. Gestión 2000, pp. 59-87.
- MELÉ, D. (1997): *Ética en la dirección de empresas*, Folio, Barcelona.
- MELÉ, D. (2000): "Políticas de ética empresarial. Posibilidades y limitaciones", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº5, www.eticaed.org
- MELÉ, D. (2001): "Tres versiones de la ética empresarial. Una nota exploratoria", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6, www.eticaed.org
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998): *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Barcelona.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. (1984): *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés, Barcelona.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.
- POSNER, B. Z. y SCHMIDT, W. H. (1992): "Values and the American Manager", *California Management Review*, 34, 3, Spring, pp. 80-94.
- QUEJIDO, E. (1999): *Ética en los negocios: Factores de competitividad. La norma SA 8000*. Documentos de gestión; citado en LÓPEZ CABARCOS y VÁZQUEZ RODRÍGUEZ (2002).
- ROBINS, D.; GIALLOURAKIS, F.R.D. y MORITZ, T.E. (1989): "A different Look at Codes of Ethics", *Business Horizons*, Enero-Febrero, pp. 66-73.
- SAI (1997): Norma SA 8000 y modificaciones SA 8000: 2001, www.cepaa.org
- SIMON, H. (1978): *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización*, traducción de Amando Lázaro Ros, 1ª ed. Aguilar, Argentina.
- SIMONS, R. (1995): *Lever of Control*, Harvard Business School Press, Boston.
- SINGER, P. (1995): *Ética práctica*, 2ª edición, Cambridge University Press, Madrid.
- SMITH, A. (1997): *La teoría de los sentimientos morales*, Alianza, Madrid.
- SOLOMON, R. C. (2000): *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, Oxford University Press, Madrid.
- STAVEREN, I. VAN (2000): *Caring for Life: Aristotle, Economics and Beyond*, IDEA Newsletter, www.Carleton.ca/idea-newsletter/reviews/122000_3.html
- STEAD, B. A.; WORRELL, D. L. y STEAD, J. G. (1990): "An Integrative Descriptive Model for Understanding and Managing Ethical Behaviour in Business Organizations", *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 233-242.
- TREVIÑO, L. K. (1990): "A Cultural Perspective on Chancing and Developing Organizational Ethics", *Research in Organizational Change and Development*, 4, pp. 195-230.
- TREVIÑO, L. K.; WEAVER, G. R.; GIBSON, D. G. y TOFFLER, B. L. (1999): "Managing Ethics and Legal Compliance", *California Management Review*, 41, 2, pp. 131-151.
- UNGLOBAL COMPACT: www.unglobal-compact.org
- URTIAGA DE VIVAR, A. (2003): "Sistemas para la implantación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable. Situación actual", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 8, www.eticaed.org
- URTIAGA DE VIVAR, A. y GRANDA, G. (2003): "Sistemas para la implantación de la gestión ética y socialmente responsable. Situación actual". *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 8, www.eticaed.org
- WEAVER, G. R., TEVIÑO, L. K. y COUCHRAN, P. L. (1999): "Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental factors", *Academy of Management Journal*, nº 42, pp. 41-57.
- WITTMANN, S. (1995): "Ethik-kodex und Ethik-Kommission". *Beitrag und Berichte*, nº 69, Institut für Wirtschaftsethik. St. Gallen.