

# Características de los códigos éticos y de su gestión. Un estudio exploratorio en Andalucía

**Mercedes Ruiz-Lozano**  
**Araceli de los Ríos-Berjillos**  
**Salud Millán-Lara**

**RESUMEN:** El desarrollo de una economía global más justa se ve impulsado por instrumentos de gestión como el código ético para regular el comportamiento o las relaciones con los grupos de interés. Por ello, es necesario conocer las características de los códigos existentes y cómo se incorporan al sistema de gestión empresarial.

Varias investigaciones han abordado el grado de penetración de los códigos en las empresas españolas, pero pocas han analizado su contenido, y menos aún son las que han profundizado en aspectos relacionados con su gestión. Por otra parte, a diferencia de otros estudios que se han basado en el análisis de contenidos, en esta investigación se ha utilizado un cuestionario, diseñado según los aspectos que la literatura especializada ha identificado como contenidos relevantes de los códigos y de su gestión.

Los resultados del estudio ponen de manifiesto la necesidad de mejorar su gestión y el predominio de códigos orientados a comunicar los valores que deben guiar el desarrollo de la actividad, si bien, atienden más a la prevención de malas conductas que a la recompensa de las buenas. Destaca la necesidad de mantenerlos actualizados, por motivaciones intrínsecas de las organizaciones y por implicaciones legales derivadas de la modificación del Código Penal.

Otras áreas de mejora identificadas son la necesidad de adaptar los contenidos a las particularidades de las empresas, la difusión a través de las páginas web, la comunicación a otros grupos de interés, así como la necesidad de incorporar indicadores para su evaluación y mejorar su gestión.

**PALABRAS CLAVE:** Códigos éticos, valores, responsabilidad social, sistemas de gestión, Andalucía, pymes.  
**CLAVES ECONLIT:** M14, M100, Z13.

**Cómo citar este artículo / How to cite this article:** RUIZ-LOZANO, M., DE LOS RÍOS, A. & MILLÁN, S. (2019): "Características de los códigos éticos y de su gestión. Un estudio exploratorio en Andalucía", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 96, 215-251. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.96.12492.

**Correspondencia:** Mercedes Ruiz-Lozano, Universidad Loyola Andalucía, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, mruiz@uloyola.es; Araceli de los Ríos Berjillos, Universidad Loyola Andalucía, Departamento de Gestión Empresarial, arios@uloyola.es, y Salud Millán Lara, Universidad Loyola Andalucía, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, smillan@uloyola.es.

## EXPANDED ABSTRACT

### **Characteristics and management of ethical codes. An exploratory study in Andalusia**

The development of a more fair global economy is driven by management instruments such as the ethical code to regulate the behavior of relations with stakeholders. Therefore, it is necessary to know the characteristics of existing codes and how they are incorporated into the business management system.

In recent years there have been changes, both internally and externally, which have increased interest in the analysis of ethical codes.

On the one hand, internally, the codes have changed from being an action guide for employees to being the document that regulates behavior or relationships with different stakeholders, hence the previous assertion of their role in the creation of a more fair global society.

Externally, in some sectors there are regulations that have promoted their development. In the case of Spain, ethical codes received a specific boost when they were included in the seventh recommendation of the Parliamentary Subcommittee created by the Congress of Deputies to promote social responsibility practices of Spanish companies. Likewise, the modification of the Criminal Code and, more recently, the appearance of the UNE 19601 standard on criminal compliance management systems, highlight the need for revision and updating of the codes (when already existing), and their incorporation into the management systems of companies. The codes are beginning to be understood as an expression of a company's compliance policy.

The bibliographic review carried out in this paper shows that, despite its development, there are still few studies that have analyzed the quality of ethical codes. In addition, the literature indicates that there continues to be a significant gap between business policy and ethical practice in organizations. The latter is due to the inadequate design of the codes, the lack of commitment of managers and the pressure to meet short-term objectives. In the case of Spain, several investigations have addressed the degree of penetration or the scope of codes in Spanish companies. However, there are few studies that have analyzed their content, and even less that have gone further in depth on aspects related to their management.

In this context, the following research objectives are proposed: a) analyze the formal aspects of the incorporation of the ethical code as a management tool, as well as the type of code in terms of the type of relationship that aims to regulate its development; b) analyze its contents, with special

emphasis on the values it focuses on, rather than on the analysis of the crime that it could regulate, given that the study is carried out from the conception of the code as a guiding and motivating instrument, rather than a punitive one; and c) analyze the critical aspects of code management, crucial for its effectiveness as instruments at the service of corporate social responsibility.

In order to respond to the objectives of this research, the methodology applied involved obtaining information through a questionnaire, unlike previous studies in which the codes were analyzed from a content analysis. The design of the questionnaire is based on the aspects that the specialized literature has identified as relevant content of the codes and their management. The sample consists of 116 Andalusian companies, which are classified according to their size.

The presentation of the results is organized in two blocks, on the one hand, the contents of the codes and, on the other, the aspects related to their management.

In the first part of the study, we analyze the usefulness of the codes, the values collected and the attention given to employees and other stakeholders in the codes. We identified a different attention to the stakeholders according to the size of the company. Thus, medium and large companies prioritize employees versus customers and consumers, as the main stakeholder to take into account. For small and micro-enterprises, users or consumers are the main focus of attention.

Regarding aspects of code management, critical aspects were identified, highlighting as the main one the commitment of managers and/or owners to the values included in the code. Other key issues were: the management of prizes and sanctions, the communication of the code, the control of compliance with the code, the level of integration of codes as a management tool and the degree of overall satisfaction with the ethical code.

Throughout the study, differences were observed according to the size of the companies in many of the aspects analyzed. This led us to contrast whether these differences were statistically significant. Given that these differences were confirmed, one of the conclusions made is the need for different public or private organizations to support the development and integration of ethical codes in the management of SMEs.

The results of the study show the predominance of codes oriented to communicate the values that should guide the development of the activity, although they are more concerned with the prevention of bad behaviors than with the reward of good ones. They highlight the need to improve their management and to keep them updated, either due to intrinsic motivations of the organizations or legal implications derived from the modification of the Penal Code.

Other areas of improvement identified were the importance of adapting the content to the specific needs of the companies, the diffusion through the web pages and the communication to

other stakeholders, as well as the need to incorporate indicators for their evaluation and the improvement of management.

The results of the research lead us to conclude that, although certain management practices of ethical codes are observed, what is actually managed are not the codes but the specific cases of non-compliance and bad practices. In general, the codes pay more attention to the prevention of bad behaviors than to the recognition of good ones. From our point of view, an issue that will make the difference between organizations, in the coming years, is the development of incentive policies of best practices and behaviors within the organization. These policies could mark future revisions of the content of the codes, making them more effective instruments for their contribution to a more fair global economy.

**KEYWORDS:** Ethic codes, values, social responsibility, management, Andalusia, SMEs.

## 1. Introducción

El proceder ético de las organizaciones responde al comportamiento ético de las personas que forman parte de ellas. Los códigos éticos son uno de los instrumentos de gestión que se proponen y desarrollan para guiar este comportamiento y pivotar la gestión empresarial en un comportamiento ético y sostenible, aunque no es el único (Ruiz Palomino *et al.*, 2011).

El reconocimiento de que una de las causas de la recesión de los últimos años ha sido una crisis de valores, unido a los continuos escándalos en el ámbito socio-político, nos lleva a estudiar si en el ámbito empresarial se están poniendo los medios que ayuden a construir organizaciones sostenibles basadas en valores, acorde con las nuevas tendencias socioeconómicas (Chaves y Monzón, 2018). Los códigos éticos en los últimos años han pasado de ser una guía de actuación para los empleados a ser el documento que regula el comportamiento o las relaciones con los diferentes grupos de interés (Kaptein, 2004), por ello son esenciales para favorecer la creación de una sociedad global más justa.

Diferentes estudios han corroborado que un comportamiento ético supone mejores resultados operativos y una mayor integridad en la organización que, junto a la necesidad de legitimar su actuación, ha supuesto que las organizaciones presenten mayores niveles de transparencia con la consecuente valoración positiva de todos los stakeholders (Santora y O'Sullivan, 2014; Flynn, 2008).

Existe un acuerdo bastante generalizado de que la institucionalización y comunicación de un código ético es el primer paso para la mejora del comportamiento ético de una organización en relación con sus diferentes stakeholders (Garegnani *et al.*, 2015; Kaptein, 2015; Ruiz Palomino *et al.*, 2011; Erwin, 2011). El informe KPMG (2014) corrobora la relación entre la existencia de un código ético en la organización y unas mejores prácticas empresariales, ya que se identifica una menor incidencia de las malas conductas, y las organizaciones se muestran más eficaces en su detección y respuesta. El Club de Excelencia en Sostenibilidad (2016) corrobora lo anterior al afirmar que en las empresas líderes existe un sistema integral de gestión de la ética que incluye código ético, acciones formativas e informativas y herramientas para prevenir, identificar, gestionar y minimizar los posibles incumplimientos.

Las motivaciones que han llevado a las grandes empresas a implementar códigos éticos son diversas, entre las que destacan la generación de confianza y los cumplimientos legales (Genot, 1995).

En los últimos años, en algunos sectores ha habido cierta regulación que ha promovido su desarrollo (KPMG, 2014). En el caso de España, recibieron un impulso concreto al quedar recogidos en la recomendación séptima de la Subcomisión Parlamentaria creada por el Congreso de los Diputados

para fomentar las prácticas de responsabilidad social (RS) de las empresas españolas. Así mismo, la redacción del Código Penal (BOE-2015, art.31 bis, 2) define como requisito que debe cumplir una empresa para quedar exenta de responsabilidad penal en el caso de que alguien de su organización cometa un delito en determinadas circunstancias que haya “*adoptado y ejecutado eficazmente un modelo de organización y gestión que resulte adecuado para prevenir delitos de la naturaleza del que fue cometido o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión, ...*”. Como parte de ese modelo de gestión los códigos éticos son un instrumento adecuado para comunicar los principios que deben guiar la toma de decisiones y la organización, ya que en la mayoría de los casos, como señalan Ayuso y Garoleda (2011), son un documento de acceso público, disponible en la web para los grupos de interés de la actividad empresarial. En esa misma línea, la norma UNE 19601, sobre sistemas de gestión de compliance penal, reconoce los códigos éticos como expresión de la política de cumplimiento.

Esta tendencia empresarial es parte de una visión más global sobre la necesidad de un desarrollo económico sostenible. En este contexto, la Declaración del Milenio de Naciones Unidas quiso destacar la importancia de una serie de valores fundamentales para un mundo más pacífico, próspero y justo (UN, 2000).

A pesar de su desarrollo, Garegnani *et al.* (2015) reconocen que todavía hay pocos estudios que se hayan ocupado de la calidad de los códigos éticos. No obstante, existen bastantes trabajos que se han ocupado de su contenido y de en qué medida son una herramienta para regular el comportamiento de las personas dentro de la organización (Bodolica y Spraggon, 2015; Holder-Webb y Cohen, 2012; Ibrahim, 2012; Erwin, 2011; Winkler, 2011, Kaptein, 2011 y 2015, Genot, 1995, entre otros). Ayuso y Galoreda (2011 y 2012) destacan que hay pocos estudios realizados con empresas españolas y que, en su mayoría, se ocupan del grado de penetración que los códigos han tenido entre las empresas, entre ellos: Valor y de la Cuesta, (2007), Rodríguez-Domínguez *et al.* (2009), Ruiz-Lozano y Araque-Padilla (2015) y Ruiz-Lozano *et al.* (2016).

Por otra parte, la literatura indica que sigue existiendo una brecha significativa entre la política empresarial y la práctica ética en las organizaciones, debido a un diseño inadecuado de los códigos, a la falta de compromiso de los directivos y a la presión para cumplir con los objetivos a corto plazo (Bodolica y Spraggon, 2015; Webley y Werner, 2008).

En este contexto se plantean los siguientes objetivos de la investigación: a) analizar los aspectos formales de la incorporación del código ético como instrumento de gestión, así como del tipo de código en cuanto al tipo de relaciones que pretende regular su desarrollo; b) analizar sus contenidos, haciendo especial hincapié en los valores en los que se centra, más que en el análisis de los delitos que pudiera regular, ya que el estudio se realiza desde la concepción del código como instrumento orientador y motivador, más que punitivo; y c) analizar los aspectos críticos de gestión de los códigos, claves en su eficacia como instrumentos al servicio de la responsabilidad social de las empresas.

El trabajo que se presenta a continuación se estructura de la siguiente forma: en el apartado dos se realiza una revisión bibliográfica sobre aquellos aspectos, abordados por la literatura, sobre el desarrollo, los contenidos y la gestión de los códigos éticos. En el apartado tres se expone la metodología del estudio realizado a través de una encuesta a una muestra de organizaciones de Andalucía, cuyos resultados se presentan en el apartado cuatro. Finalmente, en las conclusiones se realizan una serie de propuestas de mejora para que las organizaciones empresariales motivadas puedan incorporarlas en su contribución en la construcción de un mundo más justo y sostenible. Los resultados del estudio aportan un mayor conocimiento de la realidad y de la utilidad de los códigos éticos en las organizaciones empresariales.

## **2. Contenido y gestión de los códigos éticos**

Diferentes estudios han obtenido evidencias de que las empresas éticas generan una mayor productividad y un nivel más alto de retención de los empleados (Lee *et al.*, 2014; Sharma *et al.*, 2009), lo que induce a las empresas a preocuparse por una gestión ética y desarrollar acciones de apoyo para su consecución (Lee *et al.*, 2014). En esta misma línea, Valentine y Fleischman (2008) argumentaron que el código ético es la vía para facilitar el compromiso corporativo para con la sociedad y, por tanto, para desarrollar las políticas de RS, influencia que demostraron Lee *et al.* (2014). Lo anterior evidencia la importancia de que el código ético sea considerado uno de los instrumentos de gestión del sistema de control de la RS de cualquier organización.

Por otro lado, de acuerdo con la Teoría de la Legitimidad (O'Donovan, 2002) las empresas, de cualquier ámbito o sector, necesitan para su supervivencia responder a las demandas de sus stakeholders, o si se tiene en cuenta la Teoría Institucional (Powell y Dimaggio, 1991; Idowu y Papasolomou, 2007), las empresas tienen como motivación, para tener un comportamiento socialmente responsable, los requerimientos del gobierno (isomorfismo normativo), o las buenas prácticas de los líderes (isomorfismo mimético). Ambas teorías convergen en que las empresas deben ser transparentes acerca de sus actuaciones para que sus stakeholders puedan valorar el grado de compromiso ético que se refleja en ellas.

Bodolica y Spraggon (2015) definen los códigos éticos como documentos formales que describen los principios fundamentales, las reglas de conducta y las normas morales que guían el comportamiento de los miembros de una organización y rigen sus relaciones con los grupos internos y externos.

Distintas motivaciones pueden inducir a las grandes empresas a implementar códigos éticos como: la mejora de la reputación, la atención adecuada de las expectativas de los grupos de interés, la generación de confianza, la atención de sus obligaciones legales, y/o la formalización de sus compromisos.

(Genot, 1995; Bondy *et al.*, 2008; McDonald, 2009). Unos compromisos que en la actualidad tratan de poner de manifiesto en qué medida la organización contribuye al desarrollo económico inclusivo y sostenible.

En trabajos anteriores, Ruiz-Lozano *et al.* (2016) se ocuparon de las motivaciones que llevaban a las empresas a adoptar códigos éticos. Las conclusiones de ese estudio, en línea con las de Bodolica y Spraggon (2015), pusieron de manifiesto que, aunque muchas empresas evitan la divulgación pública de sus códigos, la adopción de esta herramienta de gestión de la responsabilidad social y de los valores cada vez es mayor y depende menos de presiones externas, estando a su vez, cada vez más, determinada por el deseo de orientar el comportamiento de las organizaciones hacia la integridad. Sin embargo, García-Sánchez *et al.* (2015) encontraron mayor presencia de este instrumento en entornos en los que los inversores están más protegidos.

En la presente investigación se ha querido seguir profundizando en este tema, analizando otros de los aspectos en los que se ha centrado la literatura, el contenido y la gestión de los códigos éticos como dos de los factores que determinan la efectividad de esta herramienta. Este último aspecto ha sido resaltado a su vez por el Código Penal (BOE, 2015, art.31bis, 2) para prevenir y reducir el riesgo de comisión de los delitos. A diferencia de otros estudios que han abordado el análisis de los códigos a partir del análisis de sus contenidos, Andrade *et al.* (2017), el enfoque de esta investigación ha tratado de obtener la información directamente de los responsables de la organización, a partir de un cuestionario, cuyo diseño se basa en los aspectos que la literatura especializada ha identificado como contenidos relevantes de los códigos y de su gestión, y con ello se pretende evitar los problemas de interpretación de los códigos que encontraron Edmonson y Cha (2003).

Respecto al contenido de los códigos, Winkler (2011) y Holder-Webb y Cohen (2012), entre otros, concluyen que la elaboración de los códigos éticos está muy condicionada por las presiones de los grupos de interés y por las fuerzas legales, lo que da lugar al desarrollo de códigos con un contenido muy uniforme. Ello pone de manifiesto la importancia de los códigos estándares o códigos sectoriales, en el desarrollo de los códigos, porque lo que más influye es el deseo de legitimación ante los grupos de interés, hecho que se lograría a través de la homogeneización de contenidos similares a los de otras organizaciones. Esto es una manifestación de la incidencia del isomorfismo mimético de la teoría institucional en la adopción de códigos. Sin embargo, la mayor legitimidad ante los stakeholders se obtendría reflejando la singularidad moral propia, lo que supondría el desarrollo de un código específico de la empresa, dando lugar a lo que se denomina como “código propio”.

Por el contrario, como se ha indicado antes, Bodolica y Spraggon (2015) concluyen que existe una tendencia emergente de mayor compromiso, por lo que los códigos responden cada vez más a la aspiración de construir organizaciones sostenibles basadas en valores. Como evidencia de esta afirmación demuestran que muchas empresas en Canadá están incorporando algo de originalidad en la escritura de sus códigos, rompiendo con la homogeneidad de contenidos identificada por las investigaciones precedentes. El informe de KPMG (2014) corrobora esta idea de que los códigos éticos están



desarrollándose, cada vez más, desde motivaciones intrínsecas a la organización y no tanto para cumplir con requerimientos legales. Además, el estudio destaca que su contenido ya no se limita tanto a lo que los empleados deben o no hacer, sino que se incorporan aspectos tales como la definición de objetivos a largo plazo de la organización, la visión de la empresa sobre el éxito empresarial y la definición de responsabilidades sociales (Andrade *et al.* 2017).

Los trabajos de Erwin (2011), Ayuso y Garolera (2011), Kaptein (2004, 2011 y 2015), Singh (2011) y Donker *et al.* (2008) abordan el contenido de los códigos éticos desde una perspectiva de la eficacia, esto es, consideran que una mayor calidad de los contenidos del código contribuirá a un mejor comportamiento ético dentro de la organización. En definitiva, se aproximan a la relación entre contenidos y efectividad de los códigos éticos. Según estos autores, entre los aspectos recogidos en el contenido de los códigos que influyen en su eficacia estarían tanto aspectos formales, como la legibilidad, la comprensión y el tono, la propia presentación del documento y su disponibilidad; como cuestiones de fondo, en concreto, estos estudios hacen referencia a dos aspectos que deben recoger los códigos: los valores y los temas relacionados con el riesgo organizacional. En concreto, Singh (2011) destaca que el objetivo o propósito con que se adoptan, su implementación, y aplicación interna, así como su comunicación externa, son factores determinantes de su eficacia. Vila (2004) insiste en otro aspecto fundamental de su gestión, la necesidad de darlos a conocer para que toda persona pueda ejercer su responsabilidad ética. Castro y Romero (2011) resaltan la necesidad de esa comunicación para inducir a que toda la organización tenga un comportamiento ético.

Otros aspectos recogidos en la literatura hacen referencia a la existencia de un apartado dentro de los códigos relativo a la denuncia de irregularidades y malas prácticas. Como recogen en su trabajo Garegnani *et al.* (2015), la efectividad también depende de la posibilidad de que los trabajadores denuncien las malas conductas que se detecten en la organización. En su trabajo, Withers y Ebrahimpour (2013) identificaron como factores determinantes de la eficacia de los códigos éticos: la formación obligatoria y el compromiso de la dirección y de los empleados. La formación que viene siendo reclamada desde los comienzos de la demanda de este tipo de instrumento para afrontar la corrupción (Sánchez, 1997).

En cuanto a otros aspectos de gestión de los códigos éticos, Singh *et al.* (2011) concluyen que los códigos son un documento dinámico que debe ser revisado periódicamente para adaptarse a los cambios del entorno organizacional. Ibrahim (2012) y Painter-Morland (2010) coinciden en señalar que el desarrollo y actualización de los códigos, el grado en que se aplican de forma estricta y la inclusión de medidas que la empresa adopta cuando los empleados no actúan conforme al código, también afectan a la eficacia de los códigos.

Posiblemente, uno de los trabajos más recientes que aglutina todos los aspectos recogidos en esta cuestión de la eficacia de los códigos éticos es el de Waegeneer *et al.* (2017), quienes reconocen que es uno de los temas sobre los que sigue siendo necesario que haya más trabajos empíricos, ya que la efectividad de los códigos como instrumentos para mejorar el comportamiento ético sigue siendo

objeto de debate. Waegeneer *et al.* (2017) recogen en cuatro grandes aspectos los factores determinantes de la efectividad de los códigos: la creación del código, el contenido del código, su implementación y su aplicación. Respecto a la creación hacen referencia a la capacidad del código para guiar la planificación estratégica de la organización y a la necesidad de su revisión, al menos, cada dos años. Respecto al contenido, destacan la capacidad del código para resolver los dilemas éticos que se planteen. En cuanto a la implementación, es clave la comunicación de su existencia y contenidos a todos los grupos de interés, así como, la formación. Finalmente, respecto a la aplicación, los códigos deben recoger las consecuencias derivadas de su incumplimiento, deben contener criterios para la evaluación de empleados y, en general, para la evaluación ética de las conductas, pero además deben recoger medidas para apoyar a quienes denuncien los incumplimientos del código.

Estos aspectos recogidos en la literatura, y que aparecen de forma resumida en la tabla 1, fueron la base sobre la que se elaboró el cuestionario.

**Tabla 1. Aspectos de contenido y gestión de los códigos éticos recogidos por la literatura**

Aspectos de contenido y gestión de los códigos éticos	Soporte de la literatura
Redacción, estilo, comprensibilidad del código	Erwin (2011), Kaptein (2011), Singh (2011) y Donker <i>et al.</i> (2008)
Valores de la empresa	Erwin (2011), Ayuso y Garolera (2011), Kaptein (2004 y 2011), Singh <i>et al.</i> (2011) y Donker <i>et al.</i> (2008)
Riesgos de la organización	Erwin (2011), Kaptein (2011), Singh (2011) y Donker <i>et al.</i> (2008)
Aplicación interna del código	Waegeneer <i>et al.</i> (2017), Singh (2011)
Formación de los grupos de interés	Waegeneer <i>et al.</i> (2017), Withers y Ebrahimpour (2013), Sánchez (1997)
Comunicación del código	Waegeneer <i>et al.</i> (2017), Singh (2011), Castro y Romero (2011), Vila Moreno (2004)
Establecimiento de premios y sanciones	Ibrahim (2012), Painter-Morland (2010), Lozano (2007)
Definición procedimientos de denuncia de incumplimiento del código	Waegeneer <i>et al.</i> (2017), Garegnani <i>et al.</i> (2015)
Revisión del código	Waegeneer <i>et al.</i> (2017), Singh <i>et al.</i> (2011), Ibrahim (2012), Painter-Morland (2010), Lozano (2007)

Las conclusiones de los trabajos de Singh (2011) y de Waegeneer *et al.* (2017) muestran que aún no hay una opinión clara sobre la eficacia de los códigos éticos y de los factores determinantes. Así, por ejemplo, mientras que para Singh (2011) la comunicación del código y la participación de los grupos de interés son determinantes en su eficacia, Waegeneer *et al.* (2017) no encuentran evidencia de esto último. Estas discrepancias corroboran la conveniencia de continuar con investigaciones que sigan profundizando en la gestión de los códigos éticos y en su eficacia.

### **3. Estudio empírico: metodología**

Para dar respuesta a las cuestiones planteadas en esta investigación, se elaboró una encuesta que permitiera obtener la información relacionada con la utilización de los códigos éticos por parte de las empresas con sede en Andalucía. Se decide utilizar la encuesta como medio para subsanar los problemas de interpretación de los contenidos de los códigos que encontraron (Edmonson y Cha (2003)) así como para obtener información más cercana a la realidad en relación con su gestión.

Para su elaboración se identificaron los elementos principales derivados de la revisión de la literatura, y se adaptaron al objeto de la investigación; así se definieron: los tipos de códigos, las motivaciones y las posibles vías de desarrollo siguiendo entre otros a: Bondy *et al.* 2008; Lozano, 2007; McDonald, 2009 y O'Dwyer y Madden, 2006, además de los indicados en la tabla 1.

El cuestionario consta de una pregunta para identificar la utilización del código cuya respuesta da lugar a una variable dummy, así como de un bloque de preguntas para obtener información acerca de las razones que explican su comportamiento y desarrollo, cuya valoración por parte de los encuestados se hizo mediante la definición de una escala de Likert de 1 a 5 (en donde 1 se identificaba con nada o totalmente en desacuerdo y 5 se identificaba con mucho o totalmente de acuerdo). Las preguntas se presentan en el análisis de los resultados.

El ámbito de estudio se definió teniendo en cuenta la preocupación por conocer el estado de la cuestión en las empresas con las que nuestra institución se relaciona, de ahí que la población esté formada por las 2.100 empresas con sede en Andalucía que forman parte de la base de datos de la Universidad Loyola Andalucía. El cuestionario se envió en los meses de marzo y abril de 2015, recibiendo un total de 140 respuestas, de las que finalmente resultaron 116 encuestas válidas.

Las empresas de la muestra se clasificaron según tamaño atendiendo los criterios de clasificación de la recomendación de la Comisión Europea (COM 2003).

La muestra finalmente quedó compuesta de 116 empresas clasificadas entre microempresas, pequeñas, medianas y grandes. De las 116 empresas sólo 68 tenían código ético, siendo el 45,6% empresas de gran tamaño, según se observa en la tabla 2.

**Tabla 2. Composición de la muestra clasificada por tamaño**

	Total muestra		Empresas con código ético	
	Nº de empresas	% sobre total empresas	Nº de empresas	% sobre total empresas
Microempresas	34	29,30%	15	22,1%
Pequeñas	25	21,60%	10	14,7%
Medianas	22	10,00%	12	17,6%
Grandes	35	30,20%	31	45,6%
Total	116	100,00%	68	100,0%

La metodología aplicada ha respondido a dos tipos de análisis. En primer lugar, un análisis descriptivo de los resultados del cuestionario y, en segundo lugar, un análisis de la varianza para contrastar la influencia del tamaño. Estas metodologías han sido aplicadas en estudios de naturaleza similar a éste como el de Bodolica y Spraggon (2015) y García *et al.* (2008).

## 4. Análisis de resultados

El análisis de los resultados atiende a las tres secciones siguientes. En primer lugar, se analizan los aspectos de la encuesta relacionados con el contenido de los códigos; en segundo lugar, los relativos a su gestión. En ambos casos se observaron diferencias en función del tamaño de las empresas, lo que nos llevó a analizar si dichas diferencias eran estadísticamente significativas. Los resultados del análisis de la varianza realizado se recogen en el tercer punto de este apartado.

## 4.1. Contenido de los códigos éticos

Las empresas con código ético se han pronunciado en relación al enfoque o utilidad del código ético que poseen, en relación a los valores que se contemplan en la redacción de sus códigos y, sobre cómo les afecta a los empleados la existencia del código. Para cada una de estas cuestiones se ha ofrecido un listado de posibilidades, no excluyentes, que pueden verse en las tablas 3 a 7.

### 4.1.1. Utilidad de los códigos éticos

En relación a la utilidad que se le está dando al código por parte de las empresas que lo posee, se puede observar la preponderancia del código como un instrumento para comunicar los valores (82% de las empresas) más que para definir o comunicar los principios que guían las relaciones con los grupos de interés (44% de las empresas). En consonancia con ello el 79% de las empresas declara usarlo como código de conducta para sus empleados. Los resultados ponen de manifiesto que en Andalucía todavía no se ha avanzado mucho en la tendencia observada por Bodolica y Spraggon (2015), ya que prácticamente conviven el utilizarlos como códigos de conducta con su uso para transmitir los valores.

**Tabla 3. Clasificación del código ético por las empresas**

Clasificación	%
Código de valores.....	82%
Código de conducta para los empleados .....	79%
Declaración de principios de negocio (relaciones con los grupos de interés).....	44%

### 4.1.2. Valores recogidos en los códigos éticos

En relación a los valores que las empresas consideran que contemplan sus códigos, se les ha ofrecido un listado con 21 opciones, sobre las que se han obtenido 810 respuestas, cuyo resumen se muestra en la tabla 4. Se puede destacar que los valores Transparencia, Responsabilidad y el bloque formado por Honestidad/honradez/integridad/profesionalidad, son los que han sido considerados por el 75% de las empresas, resaltando este último que aparece en el 94% de los casos, en línea con los resultados obtenidos por Ruiz-Lozano y Araque-Padilla (2015).

Sin embargo, los valores menos incorporados por las empresas a sus códigos, en menos de un 30% de los casos, fueron: Rendición de cuentas, Libertad/autonomía y Flexibilidad, también en línea con los resultados obtenidos por Ruiz-Lozano y Araque-Padilla (2015).

La Cooperación/trabajo en equipo es un valor contemplado en el código sólo por el 63% de las empresas, siendo éste un valor clave en la forma de actuar de los empleados, lo que nos pone de manifiesto que no todas las empresas que han señalado la utilidad de su código como código de conducta lo consideran un valor relevante, quizás por ser un valor orientado a la eficacia y eficiencia de la gestión más que al comportamiento en sus relaciones.

Algunos de los valores destacados, Transparencia, Honestidad, coinciden con las conclusiones de Ayuso y Garolera (2011) quienes resaltaron que los valores más presentes en los códigos en relación a clientes son la honestidad, la profesionalidad y la integridad, así como la calidad; atendiendo a los accionistas, la transparencia y la honestidad y atendiendo a los empleados la no discriminación y la prevención de riesgos laborales.

**Tabla 4. Valores que aparecen reflejados en los códigos éticos de las empresas**

Valores	Recuento	%
Honestidad/honradez/integridad/profesionalidad	64	94%
Responsabilidad	59	87%
Transparencia	51	75%
Comunicación	48	71%
Empatía/respeto/diversidad	46	68%
Imparcialidad/equidad	45	66%
Confianza/lealtad	45	66%
Igualdad	45	66%
Excelencia/mejora continua/Calidad	44	65%
Cooperación/trabajo en equipo	43	63%
Orientación al cliente	42	62%
Respeto al medio ambiente	40	59%
Coherencia/uniformidad	34	50%
Eficacia	32	47%
Innovación, creatividad	28	41%
Participación	27	40%
Diálogo/apertura	26	38%
Respetar promesas	26	38%
Rendición de cuentas	22	32%
Libertad/autonomía	22	32%
Flexibilidad	21	31%

### 4.1.3. Atención prestada en los códigos a los empleados

Como consecuencia de que, en sus inicios, la orientación mayoritaria de los códigos era la de códigos de conducta (Kaptein, 2004), nos pareció interesante analizar cómo los códigos éticos fijan pautas de actuación relacionadas con los empleados. En la tabla 5 se resumen los resultados obtenidos en relación con las 6 opciones de comportamiento propuestas para regular a través de sus códigos, sobre las que se obtuvieron 292 respuestas.

Destaca que las empresas incluyen en sus códigos éticos menos aspectos relacionados con la gestión de recursos materiales, como el uso de equipamientos y de recursos económicos (alrededor del 60%), dando más importancia a aspectos relacionados con la gestión de intangibles, como son la forma de relacionarse con terceros y la toma de decisiones (en torno al 80%), que se sitúan por delante de la forma de relacionarse en el lugar de trabajo (72%), en línea con la adaptación encontrada por Bodolica & Spraggon (2015). Llama la atención la relevancia del uso de la información (un 74% de las empresas), que puede estar relacionada con terceros o con la propia entidad, aspecto que puede estar influido por el desarrollo legal actual en este sentido.

**Tabla 5. Análisis de la inclusión de aspectos a regular en el código relacionados con los comportamientos de los empleados**

	Recuento	%
Las relaciones con los demás (clientes, proveedores, otros empleados,...)	57	84%
La toma de decisiones (conflictos de intereses, corrupción, regalos, favoritismos, ...)	55	81%
El uso de la información	50	74%
La actuación en el lugar de trabajo	49	72%
El empleo de los recursos económicos	41	60%
El uso del equipamiento	40	59%

#### 4.1.4. Atención prestada en los códigos a los grupos de interés

En las tablas 6 y 7 se analiza hacia qué grupos de interés orientan las empresas sus códigos. Se identificaron como grupos principales: los empleados, clientes/consumidores, proveedores, en consonancia con el trabajo de Ayuso y Garolera (2011), a los que se ha añadido “otros grupos de interés”, en este último caso, algunas empresas han hecho referencia a la sociedad en general y a administraciones públicas, principalmente.

Cabe destacar que existen diferencias en la atención a los grupos de interés, en función del tamaño de las empresas (ver tabla 6). Así, las medianas y grandes empresas, priorizan a los empleados frente a los clientes y consumidores, como el principal colectivo a tener en cuenta. Para las pequeñas y microempresas, los usuarios o consumidores son el principal grupo de atención. Esta diferencia puede ser consecuencia de la mayor delegación de responsabilidades en las empresas de mayor tamaño, lo que les lleva a ser conscientes del impacto que puede generar la actuación de los empleados en el desarrollo de su actividad y, por tanto, del mayor riesgo que asumen si no responden a los principios que deben guiar la organización.

También desde el punto de vista de los tipos de código se observa que los colectivos empleados y clientes/consumidores son los más presentes en los contenidos de sus códigos éticos (ver tabla 7). Aunque cuando el código es propio se desarrolla pensando principalmente en los empleados (valoración media de 4,5 sobre 5), este colectivo que también se considera prioritario cuando el código es estándar, aunque en este caso los encuestados otorgan una valoración muy baja, quizás debido a que no se ha desarrollado con profundidad. Por su parte, los códigos sectoriales se centran en el colectivo externo de clientes/consumidores, también con una valoración media muy alta (4,6).

**Tabla 6. Medida en la que el código regula comportamientos relacionados con distintos colectivos según tamaño de empresa**

Clasificación según tamaño	Microempresas		Pequeñas		Medianas		Grandes	
	Media	Std	Media	Std	Media	Std	Media	Std
Empleados	4,2	1,1	3,9	1,4	3,9	1,3	4,5	0,8
Clientes / Consumidores	4,6	1,0	4,2	1,2	3,5	1,3	4,0	1,3
Proveedores	3,5	1,6	4,2	0,6	3,5	1,2	3,9	1,2
Otros grupos de interés	3,3	1,5	3,7	1,0	3,1	1,7	4,0	1,2



**Tabla 7. Medida en la que el código regula comportamientos relacionados con distintos colectivos según tipo de código**

Tipo de código	Total		Estándar		Sectorial		Propio	
	Media	Std	Media	Std	Media	Std	Media	Std
Empleados	4,5	1,0	2,0	0,0	3,4	1,5	4,5	0,9
Clientes / Consumidores	4,5	1,0	1,5	0,7	4,6	1,0	4,1	1,2
Proveedores	4,3	1,0	1,5	0,7	2,8	1,4	4,0	1,0
Otros grupos de interés	4,3	1,0	1,0	0,0	2,7	1,1	3,9	1,3

## 4.2. Gestión del código ético

Los distintos aspectos de gestión del código se han agrupado para su análisis en los siguientes bloques identificados en la literatura (ver tabla 1): aspectos críticos de gestión, gestión de premios y sanciones, comunicación del código, control de cumplimiento del código, integración del código en la gestión y, por último, se les pidió opinión sobre la satisfacción general con este instrumento. A continuación, se recoge el análisis de los principales resultados.

### 4.2.1. Aspectos críticos de gestión

Entre los aspectos críticos de gestión del código (tabla 8), el aspecto que ha recibido más puntuación media en todos los tamaños de empresas ha sido el compromiso de los directivos y/o propietarios con los valores y tópicos recogidos en el código, coincidiendo en este aspecto con las conclusiones de Edmonson & Cha (2003) y de Waegeneer *et al.* (2017). Este es, además, el ítem que presenta una menor desviación típica en todos los casos, lo que indica que hay bastante consenso en este aspecto.

Por el contrario, el aspecto que obtiene una menor puntuación media es diferente en cada grupo de empresas. En el caso de las microempresas el aspecto con menor puntuación es la identificación del medio para informar de los casos de violación del código (media 2,2). Posiblemente, y debido a que se trata de empresas de menos de nueve trabajadores, no haya un canal definido, pero, sin embargo, por tratarse de un grupo de personas que se conocen o interrelacionan de forma continua, sería necesario un medio que favoreciera el anonimato. En las empresas pequeñas el aspecto con menor puntuación es el que hace referencia al conocimiento del código, por parte de todos los grupos de interés (media 2,1). En estas empresas, los trabajadores conocen el código (media 3,9), por lo que

su gestión debe mejorar en darlo a conocer a otros grupos de interés. Este último es, también, el aspecto que recibe una menor puntuación media en el caso de las grandes empresas (media 3,3). Respecto al grupo de medianas empresas el ítem que obtiene un valor medio inferior es el relativo al uso del código para resolver dilemas éticos (media 2,4).

Analizando los valores de la tabla 8, se observa que, en general, las puntuaciones medias alcanzadas en todos los ítems en el grupo de grandes empresas son mayores que las puntuaciones medias del resto de tamaños empresariales. Estos resultados nos permiten concluir que, en general, las empresas grandes prestan una mayor atención a los aspectos críticos de su gestión.

**Tabla 8. Aspectos críticos de gestión del código**

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Los directivos/propietarios están comprometidos con los valores y tópicos contemplados en el código	4,7 (0,72)	4,4 (0,52)	4,3 (0,89)	4,4 (0,96)
Todos los trabajadores conocen su existencia y contenido	3,4 (1,79)	3,9 (0,74)	3,7 (1,15)	4,13 (0,96)
Todos los grupos de interés conocen su existencia y contenido	3,0 (1,41)	2,1 (1,01)	3,5 (1,21)	3,3 (1,14)
Es fácil de leer/comprender por la audiencia o público objetivo	3,9 (1,25)	3,7 (1,34)	4,1 (1,31)	4,1 (0,88)
Se hace explícito el compromiso de no tomar represalias y de la necesidad de informar de los casos de incumplimiento del código	3,5 (1,36)	3,2 (1,81)	2,8 (1,48)	3,8 (1,4)
Se identifica el medio o canal para informar de los casos de violación del código	2,2 (1,37)	2,7 (1,64)	3,1 (1,72)	4,1 (1,12)
Se definen claramente los comportamientos no éticos en su actividad	3,3 (1,75)	3,3 (1,70)	3,2 (1,58)	4,1 (1,11)
Se hace uso del código para resolver dilemas éticos	3,4 (1,63)	3,3 (1,49)	2,4 (1,37)	3,5 (1,33)

#### 4.2.2. Gestión de premios y sanciones

La definición de premios y sanciones es otro aspecto relacionado con la gestión de los códigos éticos que permite identificar si la utilización del código es de carácter motivador o punitivo. Los resultados de los distintos ítems de la encuesta relacionados con este tema aparecen recogidos en la tabla 9.

La primera conclusión que se extrae de este aspecto es que, con la excepción de los premios, las empresas de gran tamaño son las que atienden en mayor porcentaje a la gestión de este blo-

que de aspectos. Independientemente del tamaño, no parece que las empresas vean útil la elaboración de un informe anual de los posibles incumplimientos del código, pero sí que casi todas tienen un canal para plantear las cuestiones de interpretación del código y comunicar los casos de incumplimiento.

En general, todas las empresas parecen utilizar los códigos para gestionar y evitar malas prácticas, y no tanto para incentivar y premiar buenas conductas, como ponen de manifiesto los bajos porcentajes obtenidos en relación con la identificación de premios. Estos resultados parecen confirmar que la adopción y gestión de los códigos éticos ha sido altamente condicionada por los casos de corrupción y de falta de valores, en general. Las empresas han visto en los códigos éticos una herramienta para identificar y gestionar este tipo de comportamientos no deseados en la empresa, en línea con lo regulado por el Código Penal, implantándose una cultura de la prevención en lugar de la del reconocimiento o fomento de las buenas prácticas.

**Tabla 9. Gestión de premios y sanciones (porcentaje de respuestas afirmativas sobre total respuestas)**

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Se comunican los casos de incumplimiento del código	53,3	50	33,3	71,0
Existe un canal para plantear las cuestiones de interpretación del código	46,7	60	83,3	93,3
Se han identificado premios	20,0	10	16,7	6,9
Se han identificado sanciones	20,0	20	41,7	44,8
Se elabora un informe anual de los posibles incumplimientos del código	13,3	20	16,7	25,8

#### 4.2.3. Comunicación del código

La comunicación del código es uno de los aspectos más importantes de la gestión ya que, nadie a quien se haya comunicado qué se espera de él o ella puede eludir esta responsabilidad (Castro y Romero, 2011). Los trabajos que han abordado este tema recientemente, como el de Waegeneer *et al.* (2017), destacan que las empresas comunican la existencia del código preferentemente a sus empleados y en el momento de la incorporación. Los resultados de este bloque de ítems del cuestionario aparecen en la tabla 10.

De nuevo, el porcentaje de empresas grandes que atienden positivamente a los aspectos de comunicación del código es mayor que el del resto de tamaños empresariales. En comparación con otros aspectos de la gestión del código, la comunicación es el aspecto al que más parecen atender todas las empresas. Tanto la comunicación como la adhesión se realizan y exigen a directivos y trabajadores y, en menor porcentaje, a otros grupos de interés.

La difusión de los códigos a través de las páginas web de las empresas es bastante habitual en el caso de las empresas medianas y grandes, y no tanto, en el caso de las pequeñas y microempresas.

Respecto a la formación, es de destacar el alto porcentaje de empresas que declaran impartir cursos de formación sobre el contenido y el uso a todos sus empleados, con la excepción de las microempresas, en las que esta práctica no es tan habitual. En el cuestionario se les pidió que indicaran si los cursos eran de carácter voluntario u obligatorio. Las empresas pequeñas y microempresas que respondieron a esta parte de la pregunta indicaron que eran voluntarios; todas las grandes que contestaron indicaron que los cursos eran obligatorios, y en el caso de las medianas predominaron las que declararon que eran obligatorios.

**Tabla 10. Plan de comunicación del código (Porcentaje de respuestas afirmativas sobre total respuestas)**

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Se comunica su existencia a directivos y empleados	60	100	91,7	90,3
Se comunica su existencia a otros grupos de interés	46,7	40	63,6	70
Se cuelga en la página web	46,7	20	66,7	74,2
Se imparten cursos de formación sobre el contenido y el uso de éste a todos los empleados	26,7	50	50	64,5
Se exige la adhesión formal al código sólo a los directivos	40	30	33,3	35,5
Se exige la adhesión formal al código a todos los empleados	46,7	70	66,7	74,2
Se exige la adhesión formal al código a otros grupos de interés	13,3	10	50	22,6

#### 4.2.4. Control de cumplimiento del código

La fase final de cualquier proceso de gestión es el control. La tabla 11 recoge el porcentaje de empresas por tamaño que tienen definidos indicadores de control de gestión del código. Con la excep-

ción del grupo de medianas empresas, el bajo porcentaje de organizaciones que han definido indicadores de control es coherente con los resultados de otros ítems del cuestionario, en concreto, con el bajo porcentaje de empresas que elaboraba un informe de los casos de incumplimiento del código.

**Tabla 11. Porcentaje de empresas que tienen indicadores de control del código (Porcentajes de respuestas afirmativas sobre total respuestas)**

Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
6,70%	20,00%	100,00%	19,40%

Es cierto que no todas las empresas controlan el cumplimiento del código, o que no tienen definidos indicadores que permitan tal función, pero a pesar de ello se ha considerado necesario conocer quién o quiénes se encargan o son los responsables de la gestión de los códigos.

El análisis de las respuestas, dadas de forma abierta por los encuestados (tabla 12), pone de manifiesto que, en general, las empresas vinculan la gestión y el cumplimiento del código ético a la dirección o gerencia de la empresa (aproximadamente un 40%); excepto en las grandes empresas donde para gestionar esta tarea se forman comités de distinta índole. Lo habitual es que estos comités estén constituidos por miembros representativos de todos los departamentos. Algunas medianas y grandes empresas asignan esta labor al departamento de calidad, y un 6,5% de las grandes disponen de un departamento de RS que asume esta tarea.

Evidentemente a medida que la empresa es más pequeña es más difícil hablar de comités y de departamentos; es interesante destacar que las empresas más pequeñas utilizan la Red Andaluza de Consultores Independientes para velar por la gestión de su código ético (13%).

Según el tipo de código se observa que, principalmente, si el código es sectorial o propio, suele ser la dirección y la gerencia de las empresas las que se hacen cargo del cumplimiento del mismo; sin embargo, las empresas que asumen el código estándar, en un 50%, lo gestiona un comité.

Es de resaltar que en torno a un 20% de las empresas encuestadas no responde a esta pregunta, lo cual lleva a pensar que el cumplimiento del código ético no representa para estas empresas una actividad destacable.

**Tabla 12. Unidad/grupo/persona responsable de la gestión y cumplimiento del código**

	Tamaño			Tipo de Código			
	Micro-empresa	Pequeña	Mediana	Grande	Estándar	Sectorial	Propio
Abogados	6,7%			6,5%		9,1%	3,9%
Dirección/Gerencia	40,0%	40%	41,7%	19,4%		27,3%	31,4%
Recursos Humanos	13,3%	20%	16,7%	6,5%		18,2%	11,8%
Red Andaluza de Consultores Independientes.	13,3%					18,2%	
Comité		30%	8,3%	38,7%	50,0%	9,1%	27,5%
Departamento de Calidad			8,3%	6,5%			5,9%
Departamento de RS				6,5%			3,9%
N/C	26,7%	10%	25,0%	16,1%	50,0%	18,2%	15,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### 4.2.5. Integración del código en la gestión

El nivel de integración de los códigos como instrumento de gestión se ha analizado a través de la identificación de la fecha de desarrollo del código en la empresa, de su extensión, así como de la gestión de sus revisiones.

En la tabla 13 se observa que el código más antiguo pertenece a las grandes empresas, anterior a 1995. Pero independientemente del tamaño de las empresas, en más del 45% de las entidades analizadas, la antigüedad del código se sitúa en los últimos cinco años, son códigos recientes. En este sentido no apreciamos especial diferenciación por tipo de código, tanto para el código estándar, el sectorial o el propio, su elaboración e implantación mayoritariamente se realiza en los últimos cinco años.

En cuanto a la extensión de los códigos, tanto en las microempresas como en las pequeñas y medianas no suelen superar las 10 páginas de contenido, es destacable este caso para el 85% de las microempresas; sin embargo, para más de la mitad de las grandes empresas, sus códigos superan las 25 páginas (ver tabla 14), son códigos más explícitos y detallados.

Si atendemos al tipo de código, el 70% de las empresas con código sectorial y el 50% con código estándar no superan las 10 páginas. Son los códigos propios, el 57%, los que presentan una mayor amplitud, donde las empresas muestran sus particularidades, sus intereses y objetivos de forma detallada.

En cuanto a las revisiones de los códigos, aspecto de gestión esencial para su actualización, los aspectos analizados se muestran en las tablas 15, 16 y 17.

Una gran parte de las empresas, independientemente de su tamaño, por encima del 45%, admiten haber hecho una revisión de su código en un período inferior a dos años, lo que demuestra el interés de estas empresas por la gestión eficaz de sus códigos.

Si el análisis se realiza atendiendo a los tipos de códigos, por encima del 50% de las empresas con códigos estándares o propios presentan una última revisión en los dos últimos años. Sin embargo, es curioso que el 44% de las empresas con código sectorial admite que han transcurrido 3 o 4 años desde la última revisión. Los datos muestran que son las empresas con códigos propios las que con más frecuencia los revisan.

En cuanto a las previsiones que tienen de cara al futuro (ver tablas 16 y 17), se puede observar que el 73% de los encuestados piensa hacer una revisión de su código; las pequeñas y medianas empresas destacan manifestando esta intención en un 90%. Sin embargo, más del 50% de las microempresas no piensa hacerlo. Así mismo, si se tiene en cuenta el tipo de código más del 90% de empresas con código propio muestra su intención de revisarlo.

En cuanto al momento en el que piensan hacer la revisión, se observa que la mayoría de las empresas que indican que van a modificar el código no tiene previsto cuándo lo va a hacer (73% de las microempresas, 55% de las grandes y en torno al 33% el resto). Destaca que el 40% de las empresas pequeñas piensa modificar su código en el año próximo.

También es de destacar que el 53% de las empresas que tienen código sectorial y que ha manifestado que van a revisar el código no sabe cuándo va a hacerlo, se trata sólo de una declaración de intenciones, ocurre lo mismo con el 47% de las empresas que tiene código propio.

A mayor plazo, las intenciones de revisión se reducen, tanto desde el punto de vista del tamaño de la empresa como desde el punto de vista del tipo de código, lo cual es lógico puesto que las previsiones se hacen más difíciles.

**Tabla 13. Fecha de implantación del código o fecha de aprobación por el órgano correspondiente**

	Tamaño				Tipo de Código		
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Estándar	Sectorial	Propio
1990-1995	0%	0%	0%	4%	0,0%	0,0%	0,0%
1996-2000	8%	11%	11%	7%	0,0%	0,0%	11,6%
2001-2005	8%	33%	0%	11%	0,0%	20,0%	9,3%
2006-2010	38%	11%	22%	26%	50,0%	30,0%	25,6%
2011-2015	46%	44%	67%	52%	50,0%	50,0%	53,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla 14. Número de páginas del código**

	Tamaño				Tipo de Código		
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Estándar	Sectorial	Propio
De 1-10	85%	50%	56%	22%	50%	70%	43%
De 11-25	8%	50%	44%	33%	50%	0%	36%
Más de 25	8%	0%	0%	44%	0%	30%	21%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 15. Fecha de la última revisión del código**

	Tamaño				Tipo de Código		
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Estándar	Sectorial	Propio
2009-2011	11,1%	22,2%	22,2%	17,9%	0%	22%	17%
2012-2013	44,4%	22,2%	33,3%	32,1%	50%	44%	32%
2014-2015	44,4%	55,6%	44,4%	50,0%	50%	33%	51%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%	100%	100%



**Tabla 16. ¿Tiene previsto hacer revisiones del código?**

	Micro-empresa	Tamaño			Total	Tipo de Código			Total
		Pequeña	Mediana	Grande		Estándar	Sectorial	Propio	
No	53,8%	10,0%	8,3%	28,6%	27,0%	50,0%	60,0%	19,1%	27,0%
SI	46,2%	90,0%	91,7%	71,4%	73,0%	50,0%	40,0%	80,9%	73,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla 17. Periodo previsto para hacer revisiones del código**

	Microempresa	Tamaño			Estándar	Tipo de Código	
		Pequeña	Mediana	Grande		Sectorial	Propio
No contesta	73,3%	30,0%	33,3%	54,8%	50%	72,7%	47,1%
12 meses	6,7%	40,0%	33,3%	25,8%	50%	18,2%	27,5%
24 meses	13,3%	20,0%	25,0%	9,7%		9,1%	15,7%
36 meses				3,2%			2,0%
48 meses		10,0%	8,3%	6,5%			5,9%
Permanente	6,7%						2,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100,0%	100,0%	100,0%

#### 4.2.6. Satisfacción general

Finalmente, se preguntó a los encuestados por el grado de satisfacción global con el código ético, los valores medios y la desviación típica correspondiente a cada tamaño empresarial se muestran en la tabla 18.

Si bien, en todos los casos la media es superior al “aprobado”, los valores medios alcanzados muestran que las empresas son conscientes de que aún queda margen de mejora. En los casos en que la media es más baja, microempresas y medianas, la desviación típica es más alta, mostrándose un nivel de satisfacción más dispar entre las empresas que integran estos grupos.

**Tabla 18. Grado de satisfacción global con el código ético**

Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
3,6 (1,35)	3,9 (0,32)	3,5 (1,17)	3,8 (0,85)

#### 4.3. Análisis de la influencia del tamaño de la empresa en la gestión de los códigos éticos

Existe cierto consenso entre la literatura sobre la influencia del tamaño empresarial y la existencia y divulgación de las prácticas socialmente responsables llevadas a cabo por las organizaciones. Entre las razones, Campbell (2006) y Idowu y Papisolomou (2007) señalan que las empresas tienen una mayor predisposición a tener un comportamiento ético y socialmente responsable cuando se enfrentan a una mayor regulación de los Estados, en concordancia con lo señalado por Amran y Haniffa, (2011) y Cominetti *et al.* (2012). En esta misma línea, Ho y Taylor (2007) encontraron relación positiva entre el tamaño de las empresas y el nivel de divulgación de información de responsabilidad social, que además vieron que se encontraba relacionado con el nivel de regulación del entorno cultural en el que se desarrollaba la actividad empresarial, acorde con la teoría institucional (isomorfismo normativo). Sin embargo, hay estudios como el de Tamajón y Font (2013) que no encontraron que el tamaño influyera en las actuaciones de RS en un estudio que hicieron a empresas europeas, en línea con los resultados obtenidos por Paek *et al.* (2013) en su estudio realizado en US. A lo anterior hay que añadir que el tamaño no es la única variable explicativa de estas diferencias, los trabajos de Adams (2002) y Husillos *et al.* (2011), entre otros, analizan distintas variables externas e internas de las organizaciones que pueden influir en un comportamiento diferencial de las empresas en estos temas. Si bien, este análisis excede los objetivos de esta investigación, conviene tenerlo en cuenta como una limitación de lo planteado a continuación.

El análisis de los resultados expuestos anteriormente, unido al aporte de la literatura, nos llevó a contrastar si efectivamente existen diferencias estadísticamente significativas en la gestión del código ético en función del tamaño de la empresa como uno de los instrumentos que favorecen un comportamiento socialmente responsable. Para ello se realizó un Análisis de la Varianza (ANOVA). En el estudio de Adams (2002) indicado, se utiliza la t de Student para contrastar empíricamente la diferencia entre grupos. La prueba ANOVA utilizada en este trabajo es reconocida como una generalización de la t de Student cuando hay más de dos grupos; en el caso de realizar una prueba ANOVA en la comparación de solo dos grupos, obtenemos los mismos resultados que con la t de Student (Moral, 2012). La tabla 19 recoge únicamente los resultados del ANOVA correspondientes a aquellos aspectos de gestión del código en los que se han identificado diferencias estadísticamente significativas entre grupos.

**Tabla 19. ANOVA. Aspectos críticos de gestión del código en los que se han identificado diferencias por tamaño\***

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Se hace explícito el compromiso de no tomar represalias y de la necesidad de informar de los casos de incumplimiento del código	12,260	3	4,087	2,785	,048
Se hace uso del código para resolver dilemas éticos	50,457	3	16,819	9,172	,000
Existe un canal para plantear las cuestiones de interpretación del código	2,512	3	,837	5,458	,002
Plan de comunicación del código: se comunica la existencia de éste a directivos y empleados	1,303	3	,434	3,847	,014
Plan de comunicación del código: se cuelga en la página web	2,535	3	,845	3,881	,013

\* Es significativo si Sig<0,05 o si el límite superior e inferior son del mismo signo.

Si se revisan, de nuevo, los valores obtenidos por estos aspectos en cada grupo de empresas, se observa que, en todos los casos la puntuación alcanzada por las empresas de gran tamaño es superior al resto de tamaños empresariales (ya sea el valor medio o el porcentaje sobre el total de respuestas, según corresponda).

Para profundizar en el análisis y conocer entre qué grupos se dan esas diferencias se ha realizado el análisis post hoc o de comparaciones múltiples (Ver Tabla 20 y Anexo I). Los resultados obtenidos muestran que son las empresas grandes, las que presentan diferencias estadísticamente significativas, bien con las empresas pequeñas bien con las microempresas, en todos los aspectos en los que se han identificado diferencias. Lo que nos lleva a la conclusión de que el tamaño es un factor que afecta a la gestión del código ético.

**Tabla 20. Grupos de empresas entre los que existen diferencias significativas**

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Se hace explícito el compromiso de no tomar represalias y de la necesidad de informar de los casos de incumplimiento del código		X		X
Se hace uso del código para resolver dilemas éticos	X	X		X
Existe un canal para plantear las cuestiones de interpretación del código	X			X
Plan de comunicación del código: se comunica la existencia de éste a directivos y empleados	X	X		X
Plan de comunicación del código: se cuelga en la página web		X		X

## 5. Conclusiones

Los códigos éticos son un instrumento de gestión que guían el comportamiento en las relaciones de las organizaciones y en el desarrollo de la actividad empresarial, como muestra su proliferación y, en concreto, que algo más del 60% de las empresas encuestadas en esta investigación tengan uno. Sin embargo, en la literatura aún no hay un consenso claro sobre su eficacia y los factores de los que depende. En el caso español, la modificación del Código Penal y más recientemente, la aparición de la norma UNE 19601 sobre sistemas de gestión de compliance penal, que reconoce el código ético como una expresión de la política de cumplimiento, ponen de manifiesto la necesidad de revisión y actualización de los códigos, en caso de que se tenga, o su incorporación en los sistemas de gestión de las empresas.

En los próximos años pueden ser motivaciones legales las que lleven a las organizaciones en España a incorporar los códigos éticos en la gestión empresarial. A lo que se añadirá la necesidad de adaptar su comportamiento a las demandas del entorno o, por imitar a sus competidores siguiendo un comportamiento de isomorfismo mimético. Este comportamiento estará en línea con los resultados encontrados por Vázquez Oteo (2015), pero en contra de los resultados encontrados por KPMG (2014) sobre las motivaciones intrínsecas a la organización más que legales.

Más allá de esta tendencia, el presente trabajo ha tratado de aproximarse a la orientación de los códigos que las empresas andaluzas están incorporando, así como a los factores determinantes de su gestión; aspectos menos analizados por la literatura.

En general, predomina la identificación de un código para comunicar los valores que deben guiar el desarrollo de la actividad. En relación con el contenido de los códigos, los valores que predominan son: transparencia, responsabilidad y los referentes a la honestidad-integridad. Se ha detectado la necesidad de incorporar valores relacionados con la gestión empresarial, como rendición de cuentas y flexibilidad, entre otros. Las empresas encuestadas no utilizan los códigos para establecer pautas de actuación para los empleados, sino que definen cómo deben ser las relaciones con los grupos, principalmente, empleados y clientes/consumidores. En este sentido, y para responder a la propuesta del Código Penal, en las próximas actualizaciones de los códigos éticos se tendrá que avanzar en esos aspectos.

En contra de los resultados obtenidos por Bodolica y Spraggon (2015) y por Webley y Werner (2008), pero coincidiendo con Waegeneer *et al.* (2017), las empresas encuestadas reconocen que la dirección está comprometida con el desarrollo y contenido de sus códigos, aunque, sin embargo, como muestran las valoraciones medias, quede aún mucho camino por recorrer en todos los aspectos relacionados con la gestión.

Para favorecer la eficacia de su gestión, uno de los aspectos a los que la mayoría de las empresas están prestando atención es a su comunicación, exigiéndose además su adhesión a la dirección y a los trabajadores. Queda aún por desarrollar la comunicación a otros grupos de interés. Así mismo, en un futuro muy cercano, según las últimas tendencias observadas en el entorno, la mayoría de las empresas verificarán el nivel de conocimiento acerca del código ético a sus empleados y otros grupos de interés.

En línea con los resultados encontrados por Winkler (2011) y Holder-Webb y Cohen (2012), son pocos los códigos propios, y además queda aún mucho por hacer en cuanto a su revisión y actualización para su adaptación a las particularidades de cada organización y al contexto en el que actúan.

En un entorno tan cambiante como el actual, la revisión de los códigos éticos se convertirá en un factor clave de su eficacia. En este sentido, cabe destacar el caso de las empresas que utilizan códigos éticos estándares o sectoriales. Los resultados del trabajo han puesto de manifiesto que las empresas que utilizan este tipo de códigos no realizan revisiones de forma periódica, por lo que, llamamos la atención de las instituciones que son referentes en este sentido, en cuanto a que deben incidir más en sus revisiones y actualizaciones, así lo recoge la norma UNE 19601. Quizás como consecuencia de la revisión del Código Penal (BOE, 2015) y su referencia a la necesidad de que las empresas tengan sistemas de gestión eficaces, que eviten y reduzcan la comisión de delitos, se proceda de forma más o menos inmediata a actuar en este sentido. Sin embargo, como se ha puesto de mani-

fiesto, estos procesos son lentos, ya que se ha tardado casi dos años en elaborar un estándar (UNE 19601) que aclare el desarrollo del art.31 bis del Código Penal.

Se ha puesto de manifiesto la incidencia del tamaño en la mayor atención a la gestión de los códigos en algunos aspectos, consecuencia de la mayor disponibilidad de recursos y de la necesidad de gestionar mayores riesgos.

Se identifican como áreas de mejora: un mejor desarrollo de los contenidos adaptados a las particularidades de las empresas, la difusión a través de la web, la comunicación a otros grupos de interés, los mecanismos de control, y de forma particular la definición y uso de indicadores que permitan evaluar y mejorar su gestión.

Por último, resaltar la necesidad de que distintas organizaciones públicas o privadas apoyen el desarrollo e integración de los códigos éticos en la gestión de las pymes y de cualquier otro tipo de organizaciones, dado los resultados obtenidos en cuanto a la incidencia del tamaño empresarial.

Entre las limitaciones del estudio se encuentran el tamaño de la muestra y la poca diversidad en su composición, pero éste ha permitido un acercamiento a la realidad de la comunidad andaluza, que es reflejo, a su vez, de la realidad española. Así mismo, es de resaltar que la persona que ha rellenado la encuesta podría haber respondido con una cierta visión positiva por su posible influencia en la reputación de la empresa, a pesar de que se pidiera una respuesta lo más realista y objetiva posible.

Otra limitación, que podría ser objeto de estudio en futuras investigaciones, es la falta de atención a la posible influencia de otras variables distintas al tamaño, como pueden ser los factores internos o las presiones de las instituciones, en la línea del trabajo de Husillos *et al.* (2011).

Los resultados de la investigación nos llevan a concluir que, aunque hay cierta gestión de los códigos éticos lo que realmente se gestiona no son los códigos sino los casos concretos de incumplimiento y malas prácticas. A lo anterior hay que añadir que, en general, los códigos atienden más a la prevención de malas conductas que al reconocimiento de las buenas. Desde nuestro punto de vista, una cuestión que marcará la diferencia entre las organizaciones, en los próximos años, es el desarrollo de políticas incentivadoras de las buenas prácticas y conductas dentro de la organización, frente a las organizaciones que se centren en la prevención y las políticas disuasorias de las malas prácticas. Estas políticas podrían marcar las futuras revisiones de contenidos de los códigos, haciendo de ellos instrumentos más eficaces para su contribución a una economía global más justa.

## 6. Referencias

- ADAMS, C. (2002): "Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorizing", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15, 223-250. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513570210418905>.
- AMRAN, A. & HANIFFA, R. (2011): "Evidence in development of sustainability reporting: a case of a developing country", *Business Strategy and the Environment*, 20(3), 141-156. <https://doi.org/10.1002/bse.672>.
- ANDRADE, J., HANZA, K. & XARA-BRASIL, D. (2017): "Business ethics: International Analysis of Codes of Ethics and Conduct", *Revista Brasileira de Marketing*, (16) 1, 1-15. 10.5585/remark.v16i1.3529.
- AYUSO, S. & GAROLERA, J. (2011): "Códigos éticos de las empresas españolas: un análisis de su contenido", *Documento de trabajo nº 10, Escola Superior de Comerç Internacional*, Universitat Pompeu Fabra.
- AYUSO, S. & GAROLERA, J. (2012): "Códigos éticos de las empresas españolas: ¿qué compromisos contienen?", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 11, 77-103.
- BODOLICA, V. & SPRAGGON, M. (2015): "An Examination into the Disclosure, Structure and Contents of Ethical Codes in Publicly Listed Acquiring Firms", *Journal of Business Ethics*, 126, 459-472. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1966-x>.
- BOE (2015): *Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal*, modificada 28 de abril del 2015. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1995/BOE-A-1995-25444-consolidado.pdf>.
- BONDY, K., MATTEN, D. & MOON, J. (2008): "Codes of Conduct as a Tool for Sustainable Governance in MNCs". In: Crane, A., Matten, D. & Spence, L., *Corporate Social Responsibility. Readings and cases in a global context*, New York: Routledge.
- CAMPBELL, J.L. (2006): "Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility", *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925-938. DOI: <https://doi.org/10.1177/0002764205285172>.
- CASTRO, M. & ROMERO, N. (2011): "Cooperativas de crédito y banca ética ¿Un camino por explorar?", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, 263-300.
- CHAVES, R. & MONZÓN, J.L. (2018): "La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.

- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2016): *Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España*. Disponible en: [www.club sostenibilidad.org/f\\_publicaciones/multi2016.pdf](http://www.club sostenibilidad.org/f_publicaciones/multi2016.pdf).
- COMINETTI, P., PODDI, L. & VERGALLI, S. (2012): "The Push Factors for Corporate Social Responsibility: A Probit Analysis (October 12, 2012)", *FEEM Working Paper*, No. 58. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2160694> or, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2160694>.
- DONKER, H., POFF, D. & ZAHIR, S. (2008): "Corporate Values, Codes of Ethics and a Firm Performance: A Look at the Canadian Context", *Journal of Business Ethics*, 82, 527-537. DOI: 10.1007/s10551-007-9579-x
- EDMONSON, A.C. & CHA, S.E. (2003): "Sea consecuente con los valores de su empresa", *Harvard Deusto Business Review*, 113, 70-73.
- ERWIN, P.M. (2011): "Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance", *Journal of Business Ethics*, 99, 535-548. DOI: 10.1007/s10551-010-0667-y.
- FLYNN, G. (2008): "The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business", *Journal of Business Ethics*, 78, 359-372. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8429-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8429-4_4).
- GARCÍA, I.M., RODRÍGUEZ, L. & GALLEGO, I. (2008): "La Influencia del Consejo de Administración en la Adopción de un Código Ético", *RC-SAR*, 11, 2, 93-120.
- GARCÍA-SÁNCHEZ, I., FRÍAS-ACEITUNO, J. & RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L. (2015): "The ethical commitment of independent directors in different contexts of investor protection", *BRQ Business Research Quarterly*, 18(2), 81-94. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.07.001>.
- GAREGNANI, G., MERLOTTI, E.P. & RUSSO, A. (2015): "Scoring Firms' Codes of Ethics: An Explorative Study of Quality Drivers", *Journal of Business Ethics*, 126 (4), 541-557. DOI: 10.1007/s10551-013-1968-8.
- GENOT, H. (1995): "Voluntary environmental codes of conduct in the tourism sector", *Journal of Sustainable Tourism*, 3 (3), 166-172.
- HO, L.C.J. & TAYLOR, M.E. (2007): "An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: evidence from the United States and Japan", *Journal of International Financial Management & Accounting*, 18(2), 123-150. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-646X.2007.01010.x>
- HOLDER-WEBB, L. & COHEN, J. (2012): "The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 107, 485-509. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1060-1>.
- HUSILLOS, J., LARRINAGA, C. & ÁLVAREZ, M.J. (2011): "The emergence of Triple bottom line reporting in Spain", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 60, 195-219. DOI: <https://doi.org/10.1080/02102412.2011.10779701>.



- IBRAHIM, N. (2012): "Business versus Non-Business Students Perceptions' of Business Codes of Ethics", *Proceedings of ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, 635-643.
- IDOWU, S. & PAPASOLOMOU, I. (2007): "Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7 (2), 136-147. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700710739787>.
- KAPTEIN, M. (2004): "Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?", *Journal of Business Ethics*, 50, 13-31. DOI: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da>
- KAPTEIN, M. (2011): "Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior", *Journal of Business Ethics*, 99, 233-251. DOI: 10.1007/s10551-010-0652-5.
- KAPTEIN, M. (2015): "The effectiveness of Ethics Programs: the role of scope, composition, and sequence", *Journal of Business Ethics*, 132, 415-431. DOI: 10.1007/s10551-014-2296-3.
- KPMG (2014): *Business Codes of the Global 200: What the largest companies in the world say and do*. (KPMG, Netherlands). Disponible en: <https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/The-Business-codes-of-the-Fortune-Global-200.pdf>.
- LEE, Y.K., CHOI, J., MOON, B.Y. & BABIN, B.J. (2014): "Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses", *International Journal of Hospitality Management*, 39, 97-106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.005>.
- LOZANO, J.F. (2007): "Códigos Éticos y Auditorías Éticas", *Véritas*, 17, 225-251.
- MCDONALD, G.M. (2009): "An Anthology of Codes of Ethics", *European Business Review*, 21, 344-372. DOI: <https://doi.org/10.1108/09555340910970445>.
- MORAL, I. (2012): "Comparación de medias", *Revista Seden*, 4, 165-183.
- O'DONOVAN, G. (2002): "Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513570210435870>.
- O'DWYER, B. & MADDEN, G. (2006): "Ethical Codes of Conduct in Irish Companies: A Survey of Code Content and Enforcement Procedures", *Journal of Business Ethics*, 63, 217-236. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3967-x>.
- PAEK, S., XIAO, Q., LEE, S. & SONG, H. (2013): "Does managerial ownership affect different corporate social responsibility dimensions? An empirical examination of U.S. publicly traded hospitality firms", *International Journal of Hospitality Management*, 34, 423-433. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.004>.

- PAINTER-MORLAND, M. (2010): "Questioning Corporate Codes of Ethics", *Business Ethics: A European Review*, 19, 265-279. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2010.01591.x>.
- POWELL, W.W. & DIMAGGIO, P.J. (Eds.) (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L., GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. & GALLEGO-ÁLVAREZ, I. (2009): "Codes of ethics in Spanish corporations: an exploratory content 54 analysis", *International Journal of Law and Management*, 51, 5, 291-309. DOI: <https://doi.org/10.1108/17542430910988892>.
- RUIZ-LOZANO, M. & ARAQUE-PADILLA, R. (2015): "Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Un estudio sectorial comparado en España", *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 21-3, 295-310.
- RUIZ-LOZANO, M., RÍOS-BERJILLOS, A. & MILLÁN-LARA, S. (2016): "¿Son los códigos éticos un instrumento de gestión de la responsabilidad social? Un estudio exploratorio en Andalucía", *Intangible Capital*, 12 (2), 462-486. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.702>.
- RUIZ, P., BANÓN, A.J. & RUIZ, C. (2011): "La moral en las organizaciones empresariales: un enfoque sobre su valor y fortaleza estratégicos para la gestión empresarial", *Cuadernos de gestión*, 11(ESPECIAL), 15-31. DOI: 10.5295/cdg.100221pr.
- SÁNCHEZ, M.A. (1997): "Ética, organización y formación", *Reis*, 77, 185-198. DOI: 10.2307/40183943
- SANTORA, J. & O'SULLIVAN, P. (2014): "Introduction to the special issue on ethics and leadership", *International Leadership Journal*, 6, 3-6.
- SHARMA, S., SHARMA, J. & DEVI, A. (2009): "Corporate social responsibility: the key role of human resource management", *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205-213.
- SINGH, J. (2011): "Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: An empirical study", *Journal of Business Ethics*, 101 (3), 385-39. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0727-3>.
- SINGH, J., SVENSSON, G., WOOD, G. & CALLAGHAN, M. (2011): "A longitudinal and cross-cultural study of the contents of codes of ethics of Australian, Canadian and Swedish corporations", *Business Ethics: A European Review*, 20 (1), 103-119. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2010.01612.x>.
- TAMAJÓN, L.G. & FONT, X. (2013): "Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America", *Tourism Management Perspectives*, 7, 38-46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.03.002>.
- UNITED NATIONS (UN) (2000): *United Nations Millennium Declaration (A/RES/55/2)*. Retrieved from: [https://www.preventionweb.net/files/13539\\_13539ARES552ResolutiononUNMillenniu.pdf](https://www.preventionweb.net/files/13539_13539ARES552ResolutiononUNMillenniu.pdf).

- VALENTINE, S. & FLEISCHMAN, G. (2008): "Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction", *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>.
- VALOR, C. & DE LA CUESTA, M. (2007): "Códigos éticos: análisis de la eficacia de su implantación entre las empresas españolas cotizadas", *Innovar revista de ciencias administrativas y sociales*, 17, 19-30.
- VÁZQUEZ, O. (2015): "Factores que influyen en la calidad y cantidad de Responsabilidad Social en las empresas españolas. Estudio de caso de las empresas del Ibex 35", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.85.6912.
- VILA, E. (2004): "Pedagogía de la ética: de la responsabilidad a la alteridad", *Athenea Digital*, 6, 47-55. DOI: 10.5565/rev/athenead/v1n6.147.
- WAEGENEER, E., DEVISCH, I. & WILLEN, A. (2017): "Ethical codes in sports organizations: an empirical study on determinants of effectiveness", *Ethics & Behavior*, 27, 261-280.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10508422.2016.1172011>.
- WEBLEY, S. & WERNER, A. (2008): "Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient", *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), 405-415.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00543.x>.
- WINKLER, I. (2011): "The Representation of Social Actor in Corporate Codes of Ethics. How Code Language Positions Internal Actors", *Journal of Business Ethics*, 101, 653-665.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0762-8>.
- WITHERS, B. & EBRAHIMPOUR, M. (2013): "The Effects of Codes of Ethics on the Supply Chain: A Comparison of LEs and SMEs", *Journal of Business & Economic Studies*, 19 (1), 24-40.

## Anexo I. Análisis post-hoc. Comparaciones entre grupos

			95% de intervalo de confianza				
			Diferencia de medias	Error estándar	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Se hace explícito el compromiso de no tomar represalias y de la necesidad de informar de los casos de incumplimiento del código	Microempresas	Pequeñas	,9000	,5015	,286	-,425	2,225
		Medianas	-,4545	,4880	,788	-1,744	,834
		Grandes	-,2667	,3920	,904	-1,302	,769
	Pequeñas	Microempresas	-,9000	,5015	,286	-2,225	,425
		Medianas	-1,3545	,5292	,061	-2,752	,043
		Grandes	-1,1667	,4423	,050	-2,335	,002
	Medianas	Microempresas	,4545	,4880	,788	-,834	1,744
		Pequeñas	1,3545	,5292	,061	-,043	2,752
		Grandes	,1879	,4269	,971	-,940	1,316
	Grandes	Microempresas	,2667	,3920	,904	-,769	1,302
		Pequeñas	1,1667	,4423	,050	-,002	2,335
		Medianas	-,1879	,4269	,971	-1,316	,940
Se hace uso del código para resolver dilemas éticos	Microempresas	Pequeñas	-,5000	,5528	,803	-1,958	,958
		Medianas	-,8833*	,5244	,340	-2,267	,500
		Grandes	-2,0581*	,4259	,000	-3,182	-,935
	Pequeñas	Microempresas	,5000	,5528	,803	-,958	1,958
		Medianas	-,3833	,5798	,911	-1,913	1,146
		Grandes	-1,5581*	,4925	,012	-2,857	-,259
	Medianas	Microempresas	,8833	,5244	,340	-,500	2,267
		Pequeñas	,3833	,5798	,911	-1,146	1,913
		Grandes	-1,1747	,4604	,062	-2,389	,040
	Grandes	Microempresas	2,0581*	,4259	,000	,935	3,182
		Pequeñas	1,5581*	,4925	,012	,259	2,857
		Medianas	1,1747	,4604	,062	-,040	2,389
Existe un canal para plantear las cuestiones de interpretación del código	Microempresas	Pequeñas	-,1333	,1599	,838	-,555	,289
		Medianas	-,3667	,1517	,084	-,767	,034
		Grandes	-,4667*	,1239	,002	-,794	-,140
	Pequeñas	Microempresas	,1333	,1599	,838	-,289	,555
		Medianas	-,2333	,1677	,510	-,676	,209
		Grandes	-,3333	,1430	,102	-,711	,044
	Medianas	Microempresas	,3667	,1517	,084	-,034	,767
		Pequeñas	,2333	,1677	,510	-,209	,676
		Grandes	-,1000	,1338	,877	-,453	,253
	Grandes	Microempresas	,4667*	,1239	,002	,140	,794
		Pequeñas	,3333	,1430	,102	-,044	,711
		Medianas	,1000	,1338	,877	-,253	,453

			95% de intervalo de confianza				
			Diferencia de medias	Error estándar	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Plan de comunicación del código: se comunica la existencia de éste a directivos y empleados	Microempresas	Pequeñas	-,4000*	,1372	,025	-,762	-,038
		Medianas	-,3167	,1301	,081	-,660	,027
		Grandes	-,3032*	,1057	,028	-,582	-,024
	Pequeñas	Microempresas	,4000*	,1372	,025	,038	,762
		Medianas	,0833	,1439	,938	-,296	,463
		Grandes	,0968	,1222	,858	-,226	,419
	Medianas	Microempresas	,3167	,1301	,081	-,027	,660
		Pequeñas	-,0833	,1439	,938	-,463	,296
		Grandes	,0134	,1142	,999	-,288	,315
	Grandes	Microempresas	,3032*	,1057	,028	,024	,582
		Pequeñas	-,0968	,1222	,858	-,419	,226
		Medianas	-,0134	,1142	,999	-,315	,288
Plan de comunicación del código: se cuelga en la página web	Microempresas	Pequeñas	,2667	,1905	,504	-,236	,769
		Medianas	-,2000	,1807	,687	-,677	,277
		Grandes	-,2753	,1468	,249	-,662	,112
	Pequeñas	Microempresas	-,2667	,1905	,504	-,769	,236
		Medianas	-,4667	,1998	,101	-,994	,060
		Grandes	-,5419*	,1697	,011	-,990	-,094
	Medianas	Microempresas	,2000	,1807	,687	-,277	,677
		Pequeñas	,4667	,1998	,101	-,060	,994
		Grandes	-,0753	,1586	,964	-,494	,343
	Grandes	Microempresas	,2753	,1468	,249	-,112	,662
		Pequeñas	,5419*	,1697	,011	,094	,990
		Medianas	,0753	,1586	,964	-,343	,494

\* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

