

ISSN 1992-1896



# Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico  
de Ciencias Administrativas  
volumen 6, número 11  
julio 2011

- Actualidad Contable
- Banca y Finanzas
- Formación Profesional
- Administración
- Comercio Exterior
- Reseñas



**FONDO  
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

# Liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global

## Ethical leadership and regulation in the business scene

José Luis Álvarez Arce, Reyes Calderón Cuadrado e Isabel Rodríguez Tejedo

Universidad de Navarra  
Departamento de Economía

### Resumen

Incluso en un mundo empresarial cada vez más globalizado, las singularidades locales aún desempeñan un papel crucial en muchos aspectos; por lo tanto, la ética empresarial se ve afectada por esta dualidad. El legislador ha intentado crear pautas uniformes para compañías de carácter internacional y en el marco de este esfuerzo por uniformizar la gestión ética de las empresas multinacionales, la regulación puede verse como un intento de reducir el papel del líder.

Este trabajo plantea que esta solución presupone de manera errónea un alto grado de uniformidad entre países puesto que las diversas tradiciones legales pueden usarse para explicar las diferencias en implementación y configuración de las líneas éticas. A pesar de la instauración de un sistema legal al respecto (la Ley Sarbanes-Oxley) para las compañías transnacionales, aún existen diferencias importantes entre las distintas tradiciones legales, que a veces llegan a manifestarse en variaciones específicas a la región o el país. Es por esto que quizá la regulación legal no pueda llegar a sustituir al líder en temas de naturaleza ética.

**Palabras clave:** códigos éticos, líneas éticas, liderazgo ético global, sistemas legales, acta de Sarbanes-Oxley, empresas transnacionales.

### Abstract

In an increasingly integrated global business arena, local singularities still play a crucial role in many aspects. Business ethics is affected by this duality in profound ways. Legislators have tried to provide uniform ethical guidelines for transnational companies. In this effort to streamline the ethical management of the multinational corporation, regulation could be thought of as an attempt to reduce the role of the leader.

We argue that this solution mistakenly presumes a high degree of uniformity across countries. In this paper, we consider how different legal traditions can be used to explain the divergences in implementation and configuration of ethics hotlines. We find that although national regulators established a legal standard (Sarbanes Oxley Act) for global companies, significant differences exist across legal traditions, which sometimes go even deeper, to region and country specific nuances. Legal regulation may never substitute a leader in ethical matters.

**Keywords:** Codes of Ethics, Ethics Hotlines, Global Ethical Leadership, Legal Systems, Sarbanes Oxley Act, Transnational Companies.

## Introducción

Los efectos de la globalización en las prácticas éticas son el resultado de dos fuerzas opuestas. La primera lleva a la unificación de las maneras de hacer de la empresa y la armonización de las regulaciones internas —el «qué» de la práctica empresarial— como camino hacia la eficiencia de mercado. Podemos ver esta fuerza en acción en la convergencia casi global de los códigos de buen gobierno, cierta regulación medioambiental y la reciente generalización de los códigos éticos y los sistemas de responsabilidad social corporativa. La segunda fuerza surge de las diferencias entre países, culturas y sistemas legales —el «cómo» de la práctica empresarial— y resulta en diferencias de implementación y contenido. Un líder ético global se ve obligado a combinar ambas fuerzas y a desarrollar una cultura organizativa cuyos principios se puedan aplicar en las oficinas locales de todo el mundo.

Los escándalos empresariales anteriores al estallido de la crisis financiera en 2008, mayoritariamente atribuidos a los niveles directivos más altos, han desplazado en cierto modo esta responsabilidad del líder al legislador. La Ley Sarbanes-Oxley no solo exige la existencia de un código ético, además regula parte de sus contenidos e implementación e impone ciertos instrumentos y prácticas a nivel global.

Este trabajo se puede situar en la literatura que analiza el impacto de variables legales y culturales en el desarrollo y contenido de los códigos éticos. A través del caso de las líneas éticas de las 150 transnacionales (TNC) más internacionalizadas según la UNCTAD, se evalúa el impacto de ambas fuerzas (armonización y regionalización) y los efectos de la imposición legal. Se concluye, con Mintz (2005), que la regulación legal no puede sustituir al líder en materia ética. Incluso se sostiene que la idea propuesta por McCall y Hollenbeck (2002), según la cual el liderazgo global debe

combinar «la constancia de qué con la variabilidad del cómo», es perfectamente aplicable a los temas éticos. Hace dos decenios Vogel (1992: 30) proponía que «La ética empresarial aún no se ha globalizado; las normas de comportamiento ético aún difieren mucho entre las diversas naciones capitalistas». Veinte años después, se puede afirmar, como lo hace gran parte de la literatura, que el desarrollo de los códigos éticos y la convergencia hacia uno común es una meta distante. Este artículo se estructura de la siguiente manera. Primero, se comentan brevemente las tendencias armonizadoras y regionalizadoras que actúan en los procesos de globalización. La segunda sección revisa el papel de la ética empresarial en el desarrollo de los códigos de conducta y analiza si se observa convergencia o divergencia en este aspecto. En el apartado tercero, se presenta el conflicto que los distintos requisitos legales puede ocasionar a los líderes y a las empresas, y cómo la diferencia entre la tradición legal civil y la común puede afectar a la configuración de las líneas éticas. El siguiente apartado presenta evidencia de estas diferencias usando datos de un conjunto de empresas altamente internacionalizadas. El último apartado recoge las principales conclusiones del estudio.

### 1. El carácter multifacético de la globalización

La globalización es un fenómeno complejo, resultado neto de muchas fuerzas distintas, algunas integradoras y otras desintegradoras, y que configura el ámbito en el que las empresas transnacionales deben operar. Así, por un lado existe una tendencia a la convergencia en las preferencias de los consumidores marcada por la generalización de las fuentes de información, la conectividad digital, los recursos tecnológicos, el comercio electrónico y una creciente libertad comercial. La competencia global genera imitación y diseminación de principios y las empresas intentan que sus prácticas corporativas locales converjan hacia el modelo

internacional dominante (Mallin 2002; Zattoni y Cuomo 2008). Pero, por otra parte, se destaca también el valor de las diferencias y el efecto de la cultura del país en temas como la dirección de personas en un ámbito internacional (Harzing 2001), la responsabilidad social corporativa (Maignan y Ralston 2002; Matten y Moon 2008) o la ética empresarial (Vogel 1992; Enderle 1996).

Esta paradoja afecta también a la regulación. Mientras que la ley global es casi una realidad en ciertos ámbitos, no lo es de manera generalizada. La mayoría de los estados reconoce un conjunto esencial de reglas e incluso algunos principios muy básicos, pero más allá existe poca uniformidad. La empresa y su líder afrontan un dilema: trabajando en países muy diferentes y enfrentándose a problemas éticos con diferentes matices culturales y legales, las empresas de hoy buscan sistemas que les permitan trascender las diferencias y transmitir un núcleo de principios básicos y patrones de comportamiento bien fundamentados (Banai y Sama 2000), compartidos por empresas e individuos (Helin y Sandström 2008). Sin embargo, la descripción de guías éticas globalmente aplicables dista mucho de ser sencilla.

## 2. El desarrollo de códigos éticos: ¿es posible una convergencia ética?

Según la mayoría de las definiciones, un código ético es un documento escrito y separado, adoptado de forma voluntaria, que contiene los estándares éticos para guiar al empleado o el comportamiento de la empresa en contextos nacionales e internacionales (Schwartz 2002). Estos códigos pueden parecer buenos candidatos para la armonización porque «el comportamiento ético trasciende el clima legal, político o económico imperante en una cultura o país» (Payne, Raiborn y Askvik 1997: 1729), incluso si la convergencia aparece

solo en la superficie y no en el sistema de valores (Palazzo 2002, Schwartz 2002). Y sin embargo, una parte considerable de la literatura rechaza esta visión y presenta argumentos que defienden el aspecto regionalizador de la globalización. Así, la sensibilidad a los dilemas éticos parece depender del sector (Stohs y Brannick 1999), de las características de los interesados (Lenox y Nash 2003) y de la cultura nacional (Arnold *et al.* 2007). A su vez, Thorne y Saunders (2002) reconocen que incluso si el contenido del código no está en conflicto con los valores básicos, los procesos de implementación no son universales. Helin y Sandström (2008) presentan como preocupación principal la habilidad de establecer un código que se pueda aplicar a las subsidiarias de todo el mundo, con directores que permanezcan receptivos a las normas locales para que la empresa pueda funcionar eficientemente.

Una de las mayores dificultades en la creación de códigos que puedan usarse transnacionalmente es la variedad de tradiciones legales. En concreto, la distinción entre las tradiciones legales civil y común se menciona a menudo como punto de divergencia (La Porta *et al.* 1998; Mueller 2006; Cuervo 2002). El derecho civil es el sistema predominante en Europa continental, y hunde sus raíces en el derecho romano. Incluye varios subsistemas: el de origen francés, presente en Francia, Bélgica y sus antiguas colonias; el de origen alemán, que incluye a Alemania, Austria, Suiza, Japón o Corea, entre otros; y el escandinavo, que se aproxima al derecho común o consuetudinario. Por su parte, esta tradición del derecho común (presente en Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Australia o India) procede del derecho inglés, que otorga gran importancia a la jurisprudencia y a las decisiones de los jueces.

Estas diferencias podrían tener repercusiones serias en los códigos de buen gobierno, códigos éticos y líneas éticas, como se comentará más adelante.

### 3. Las tradiciones legales, Sarbanes-Oxley, y las líneas éticas

La implicación del empleado en el proceso ético parece un área de convergencia y ya en 1991 la Federal Sentencing Guidelines de la U.S. Sentencing Commission animaba a desarrollar un control desde la base y a identificar canales a través de los cuales los empleados pudieran denunciar el mal comportamiento de superiores y colegas. La idea se concretó en las líneas éticas, un mecanismo que ha sido adoptado por muchas empresas —curiosamente, Enron fue la pionera—. Una línea ética se define aquí como cualquier sistema formal, distinto de la jerarquía, que permita a los empleados presentar denuncias de mal comportamiento y dilemas éticos, además de informar sobre preocupaciones.<sup>1</sup>

Como reacción a varios escándalos empresariales, y regulada por el Securities and Exchange Committee (SEC) de Estados Unidos, la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX) requiere que las compañías que cotizan en bolsa implementen un mecanismo para que las partes interesadas puedan denunciar de forma anónima preocupaciones sobre temas contables y financieros.

También requiere la adopción de códigos éticos que animen a denunciar violaciones del código. De hecho, incluso aunque SOX no lo exija, muchas empresas están abriendo estos mecanismos para recibir quejas de cualquier tipo de comportamiento inapropiado. Este requerimiento a veces entra en conflicto con las políticas de las propias compañías y también con otras variables institucionales, como la tradición legal. Por ejemplo, las leyes europeas están conformadas por valores legales y culturales muy diferentes de los norteamericanos.

En este sentido, hay que decir que el sistema de EE.UU. (derecho común) da mayor protección a los empresarios al tratar el mal comportamiento de los empleados, mientras que el sistema europeo —con predominio del derecho civil— es más favorable para el empleado. Simultáneamente, en Europa hay mayor sensibilidad a los derechos de quien es acusado de forma anónima, mientras que la cultura americana da más crédito y protección (con el anonimato) al denunciante. Estas diferencias culturales y legales aparecen en varios aspectos de la configuración de las líneas éticas, como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1. Líneas éticas y sistemas legales: diferencias más notables entre ambos modelos**

	Ley civil	Ley común
Tema	Auditoría, contabilidad, fraude, irregularidades financieras	Preferencia por —pero no limitado a— auditoría, contabilidad, fraude, irregularidades financieras
Anonimato	Existe, pero no es alentado	Existe, no es alentado ni desalentado
Grado de exigencia	No	Se suele exigir al empleado
Transmisión de datos	Restringido	Libre
Información al acusado	Rápida	No requerida
Derecho a réplica	Requerido	No requerido
Sistema	Limitado	Sin restricción
Destrucción de datos	Los datos se destruyen al poco tiempo	Los datos pueden conservarse durante periodos más largos

Fuente: elaboración propia

<sup>1</sup> Usamos esta definición amplia para incluir sistemas especiales como el *ombudsman*, la línea de asistencia o el *whistleblowing*.

Debido a las políticas internas, pocas compañías informan sobre el funcionamiento de sus líneas éticas. Sin embargo, los datos de las empresas que sí lo hacen permiten inferir algunos resultados. El caso de General Electric (GE), la mayor transnacional del mundo en todos los *rankings* de la UNCTAD de los últimos años, ofrece una perspectiva interesante en algunos aspectos del creciente uso de este mecanismo. Según los datos ofrecidos por la propia compañía, el número de expresiones de preocupación aumentó en casi un 25% y las acciones disciplinarias en más de un 14% entre 2004 y 2008. Podemos también observar claras diferencias geográficas: solo el 17% de las investigaciones tuvieron lugar en Europa —donde la compañía obtiene el 44% de su ingreso— mientras que los Estados Unidos y Canadá suman el 55% de las investigaciones. Esto también se puede interpretar como evidencia de que, aunque muchos propugnan este mecanismo, su alto grado de implementación está en gran parte asociado a la introducción de SOX en 2002, que es una regla estadounidense. Por supuesto, no todas las líneas éticas son iguales. A continuación se presenta información de un subgrupo relevante.

#### 4. Evidencia del grupo de las 150 empresas más internacionalizadas

El presente estudio se basa en uno anterior (Calderon *et al.* 2009), que encontraba diferencias significativas en las líneas éticas de las empresas según países. Aquí se presentan aquellas diferencias más relevantes entre las líneas éticas de esas mismas empresas en función de la tradición legal en que operan. Para el

trabajo empírico, se consideraron las 150 empresas transnacionales (TNC) más internacionalizadas, tal y como la UNCTAD (2008) las clasifica en su *ranking* sobre el particular.<sup>2</sup> Las empresas de este estudio no constituyen, evidentemente, una muestra aleatoria de la población total de empresas que operan fuera de sus fronteras. Pero son de gran interés precisamente porque se trata de las transnacionales más internacionalizadas. Esto es, son aquellas que por su naturaleza más multinacional se ven más expuestas a las circunstancias particulares y dilemas éticos del marco global en que han de manejarse sus líderes y directivos, con conflictos entre tradiciones legales diferentes. El estudio utilizó la edición de 2008 de la publicación de la UNCTAD (2008) para evitar los vaivenes que en ese *ranking* ha propiciado la crisis financiera y económica mundial.

A partir de la información que las compañías seleccionadas ofrecen en sus códigos éticos y programas de cumplimiento disponibles en sus sitios *web*, se construyó una base de datos referida a las características de sus líneas éticas según sistemas jurídicos. Este método directo permite superar el sesgo de no-respuesta que limita varios estudios, como en el caso de Hassink *et al.* (2007). En este análisis se ha podido trabajar con documentos escritos en inglés, francés y español. Tras seleccionar y clasificar las empresas inequívocamente procedentes de los sistemas de derecho civil y derecho común, se fijó la muestra en 124 transnacionales, de las que un 67% ofrece algún servicio de línea ética —la cifra alcanza el 97% entre las empresas estadounidenses, frente al rango del 45-47% en que se mueven las del norte de Europa y Francia—.

<sup>2</sup> Este conjunto está compuesto por las 50 entidades financieras del *ranking* «Top 50 Financial TNCs» y las 100 compañías del *ranking* «The World's Top 100 Non-financial TNCs». En el primero de ellos, las empresas financieras se clasifican según un *ranking* de dispersión internacional, que toma en cuenta el número de filiales en el extranjero, así como el número de países donde opera la compañía. Por su parte, las empresas no financieras se ordenan conforme al volumen de activos que mantienen fuera del país de origen.

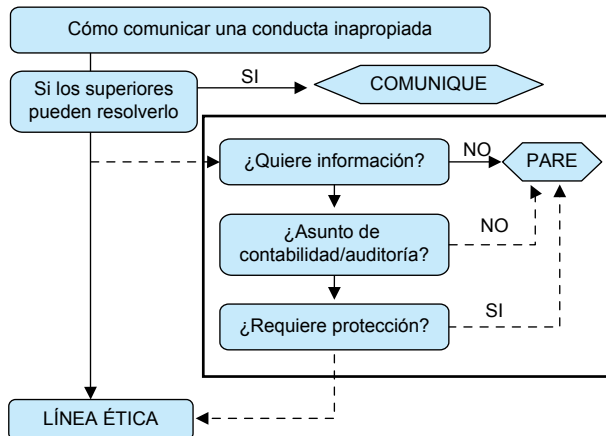
**Tabla 2. Empresas por tradición legal y disponibilidad de líneas éticas**

	Derecho civil	Derecho común	TOTAL
Dispone de línea ética	38	46	84
No dispone de línea ética	31	9	40
TOTAL	69	55	124

Fuente: UNCTAD (2008) y elaboración propia

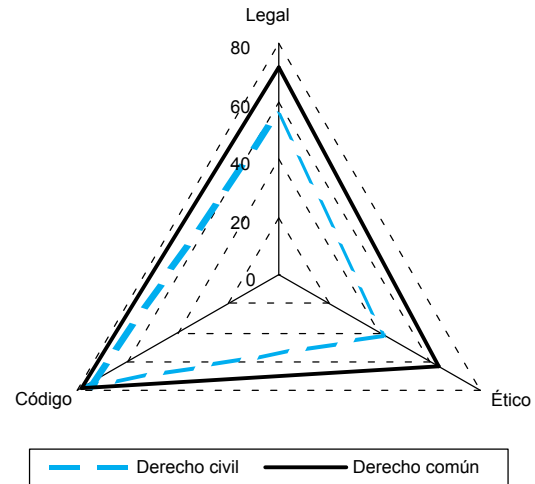
El diagrama de flujo del gráfico 1 presenta, a modo de ilustración general de las diferencias, los dos procedimientos que pueden encontrarse para informar sobre una mala conducta. Los pasos en el recuadro representan las barreras adicionales que los potenciales denunciadores encuentran para informar a través de una línea ética en los sistemas de ley civil con respecto a lo que sucede en los del derecho común.

**Gráfico 1. Procedimientos de denuncia. Derecho común vs. civil**



De manera más específica, se investigó y se encontraron diferencias entre ambos modelos legales en las siguientes dimensiones de las líneas éticas: materia de la denuncia/consulta, anonimato, grado de exigencia y sistema para la denuncia.<sup>3</sup> En cuanto a las materias que explícitamente se citan como objeto de denuncia, se observa que las empresas procedentes del derecho común establecen una lista con más materias, con porcentajes que en el caso de referencias a materia legal y ética superan en veinte puntos a las del derecho civil.

**Gráfico 2. Temas denunciados a través de la Línea Ética (porcentaje)**

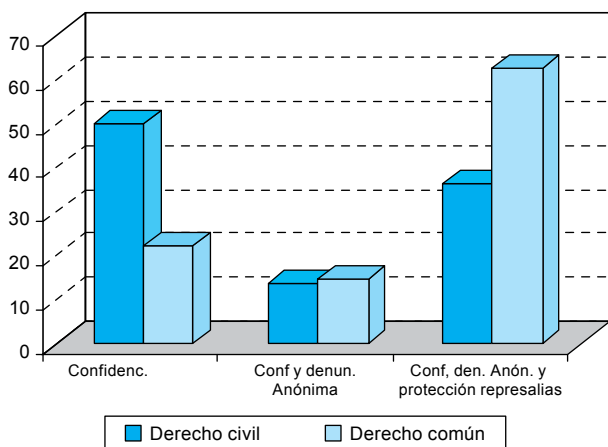


Los resultados obtenidos son consistentes con las diferencias indicadas en trabajos teóricos acerca del anonimato y otras salvaguardas para los usuarios de las líneas éticas: mayores garantías para listas más amplias

<sup>3</sup> Se analizaron, asimismo, las líneas éticas para las 50 compañías con mayor renombre en 2009 según el *ranking* de *Fortune*. Se encontraron resultados parecidos a los mencionados en el texto principal. Un 76% de esas empresas tiene una línea ética. De ellas, el 79% permite denuncias sobre cualquier materia, y el 21% solo denuncias referidas a contabilidad y auditoría. 21 empresas de las 50 protegen el anonimato, la confidencialidad y proporcionan protección frente a cualquier represalia. Son 11 las que admiten informes confidenciales que protegen frente a represalias, pero que no permiten el anonimato. Por último, solo 6 no permiten denuncias anónimas ni confidencialidad. De las 12 empresas restantes, dos proceden de Europa, seis de Norteamérica y cuatro de Asia. Entre las que tienen una línea ética, la mayoría es norteamericana.

de materias denunciables. También en esta muestra, las empresas del mundo del derecho común proporcionan más garantías en todos los aspectos considerados — un 60% garantizan confidencialidad, anonimato y protección frente a represalias—, mientras que las del derecho civil, en cerca del 50%, se concentran solo en la confidencialidad (gráfico 3). Tales resultados pueden explicarse asimismo, al menos en parte, por la posición europea sobre anonimato. Por ejemplo, las regulaciones francesas solo lo permiten si no es obligatorio ni activamente impulsado por la empresa.

**Gráfico 3. Métodos de protección (porcentaje)**



En cuanto al grado de exigencia, entre las empresas que tienen líneas éticas y explícitamente apelan a la responsabilidad de sus empleados, cerca del 48% de las empresas de sistemas de derecho común alcanza el mayor nivel de exigencia, porcentaje que solo llega al 21% entre las empresas del marco del derecho civil.

Por último, en cuanto a los canales para informar o denunciar, se encontró que las líneas éticas de empresas procedentes de países de la tradición del derecho civil son más limitativas, con mayor tendencia a permitir solo canales tradicionales (teléfono y correo). En el marco del derecho civil, sobre el 33% de las empresas con líneas éticas limita a esos canales su sistema de denuncia, frente al 25% entre las empresas de países de derecho común.

Las diferencias en las tradiciones legales y culturales están en la raíz de los problemas que vivieron las compañías de EE.UU. en 2005, cuando se tomaron decisiones judiciales en Alemania y Francia señalando que los sistemas de denuncia anónimos, como los propuestos por la SOX, eran inválidos o ilegales si no se acompañaban de ciertas precauciones. Desde entonces, el reconocimiento de la necesidad de alcanzar compromisos entre las regulaciones sobre denuncia anónima ha llevado a esfuerzos para hacerlas compatibles mediante una interpretación más precisa de las leyes europeas y estadounidenses.<sup>4</sup> De hecho, el dilema ya no se considera un conflicto legal, sino el resultado de incorrectas elecciones de estrategias de cumplimiento e implementación por parte de compañías individuales. En otras palabras, las empresas que se enfrentan a las regulaciones de la SOX deben ser conscientes de que han de personalizar sus líneas éticas. Se observa que esto se ha hecho de manera muy variada. Los códigos éticos de algunas compañías estadounidenses que operan en Europa y en el resto del mundo no tratan explícitamente la posible incompatibilidad de legislaciones sobre líneas éticas.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Por ejemplo, el 8 de diciembre de 2005, la autoridad francesa para la protección de datos (CNIL) y personal de la SEC discutieron las normas CNIL que permiten líneas éticas anónimas en Francia y no se encontraron inconsistencias relevantes.

<sup>5</sup> Es el caso, por ejemplo, de Chevron, que en su «Business Conduct and Ethics Code» remite a sus empleados a su intranet para mayor información sobre su «Chevron Hotline».



Otras compañías de EE.UU. sí lo hacen, modificando sus líneas éticas o incluyendo variaciones geográficas de forma explícita<sup>6</sup> o de manera más vaga<sup>7</sup>.

Las multinacionales europeas afrontan el asunto con una perspectiva diferente pues la obligación de establecer *hotlines* éticas de la SOX rige para EE.UU. Algunas empresas han decidido crear esas líneas solo en sus filiales americanas,<sup>8</sup> o establecen excepciones para estas.<sup>9</sup> Aunque algunas no son muy informativas,<sup>10</sup> otras (como Diageo) establecen *hotlines* abiertas a todos sus empleados o (como Shell) dan una lista de países donde la línea está disponible.

Pueden extraerse dos lecciones de esta experiencia. Primera, no todos los mecanismos potenciales de convergencia de la regulación entre países resultan efectivos en el campo de la ética empresarial. Para

ser operativos, esos mecanismos deben considerar las persistentes diferencias institucionales, culturales y legales. De un lado, tratar de imponer unilateralmente una regulación resulta ineficaz, pues lleva a inevitables conflictos. Por otra parte, una ley internacional que sea suficientemente laxa como para permitir diferencias nacionales puede ser demasiado vaga para ser eficaz. El ajuste mutuo a regulaciones diferentes y algún tipo de comunicación transnacional (emulación, resolución paralela de problemas, aprendizaje de lecciones de otras experiencias...) son, probablemente, las fórmulas con mayor probabilidad de conducir a un mayor grado de armonización.

Como segunda lección, debe aceptarse que, aunque una creciente coherencia o armonización regulatoria puede simplificar los dilemas a que se enfrente una empresa multinacional al operar a escala global, los

<sup>6</sup> Por ejemplo, Coca Cola, en su «Code of Business Conduct» —con el sugerente subtítulo de «Actuando con integridad en todo el globo»— ofrece la posibilidad de denuncias anónimas en su *EthicsLine*. Esta posibilidad no está disponible para los empleados de Coca Cola en Francia, para quienes existe un código de conducta específico —el único de carácter nacional de esta conocida empresa— que incluye algunas modificaciones para satisfacer las leyes francesas. Una de esas modificaciones es la no existencia de una línea ética. Las leyes francesas, por sus particularidades, preocupan a las transnacionales americanas, tanto que, por ejemplo, el código de conducta de JP Morgan, que no contempla la posibilidad de *hotlines* éticas, señala que «los empleados en Francia están sujetos a otras provisiones sobre *reporting*, que están incluidas en el manual de cumplimiento francés o en el código de conducta francés» (p. 5). Asimismo, Ford, en su «Code of Conduct Handbook», señala que «algunos países, como Francia e Italia, no tienen líneas éticas» (p. 8). Otro caso es el de General Motors, que tiene en marcha su *GM Awareline*, que permite denuncias anónimas, pero también con excepciones geográficas. En su documento «Winning with Integrity. Our Values and Guidelines», la compañía explica esas excepciones: «Debido a las leyes de protección de datos personales en Europa, se requiere otro proceso para informar» (p. 5).

<sup>7</sup> Es el caso del Pfizer's Blue Book («Las leyes locales sobre privacidad pueden afectar a la disponibilidad y términos de uso de la *Compliance Hotline*. (...) En la mayoría de países, sin embargo, la *Compliance Hotline* está disponible...», p. 9), del Code of Conduct and Ethics de GMAC («En la mayoría de países, usted puede informar anónimamente sobre una preocupación acerca de la integridad o el cumplimiento, llamando a la GMAC *Ethics Hotline*», p. 3), del Code of Conduct de AIG («Las comunicaciones a la *Help Line* pueden hacerse anónimamente, sujetas a las leyes locales», p. 5), y del Statement of Ethics de Walmart que establece en su *Global Ethics Helpline* que «en la medida de lo posible (y en conformidad con las regulaciones locales), quienes llamen pueden no tener que dar su nombre» (p. 9).

<sup>8</sup> Es el caso de Sanofi- Aventis, cuyo Code of Ethics anuncia que «en los EE.UU., se ha establecido una *Compliance Helpline* externa para los empleados de la compañía en cumplimiento con las regulaciones y prácticas locales y puede llamarse en cualquier momento» (Code of Ethics, p. 20).

<sup>9</sup> El Code of Conduct de Novartis, que no menciona ninguna línea ética, «se implementará para todas las compañías Novartis con la excepción de las filiales de EE.UU. que tendrán su propio código de conducta adaptado a la legislación de EE.UU.» (Code of Conduct, p. 11)

<sup>10</sup> Por ejemplo el Code of Business Conduct de Nestlé, p. 8, establece que «Donde sea apropiado, las quejas pueden hacerse de modo confidencial o a través de *Hotlines* para empleados».

resultados serán decepcionantes en ausencia de líderes éticos en la empresa que combinen la consistencia del «qué» (la cultura ética de la empresa) con la diversidad del «cómo» (las diferentes culturas locales). En otras palabras, la mera regulación legal nunca puede sustituir al liderazgo en materia ética.

¿Cómo debería ser ese líder ético? No hay respuesta sencilla. Puesto que los valores culturales afectan a lo que una sociedad valora como bueno o malo, también determinan qué esperan las personas de los líderes éticos. El liderazgo ético nunca surge de un vacío social. Sin embargo, hipernormas del comportamiento ético —principios universalmente aceptados— pueden contribuir a la definición de programas de ética empresarial en entornos internacionales. De la misma forma, ciertas dimensiones del liderazgo ético universalmente aceptadas pueden configurar una hipernorma de cómo han de ser los líderes empresariales capaces de dar una dirección a las empresas multinacionales compatible con el establecimiento y defensa de unos estándares éticos en cualquier cultura. Algunas investigaciones recientes sobre el tema (Resick *et al.* 2006; Martin *et al.* 2009) apuntan a que varios aspectos del liderazgo ético, tales como carácter e integridad son reconocidos en diferentes culturas. Ese es el tipo de dotación ética que las empresas multinacionales deberían buscar en sus ejecutivos y directores para superar tanto la falta de una regulación global efectiva como las diferencias persistentes en un mundo global.

## Conclusión

La creciente globalización ha traído la armonización a muchos ámbitos de la actividad empresarial, pero las singularidades locales siguen siendo cruciales en muchos aspectos. La ética empresarial se ve afectada por esta dualidad de manera profunda, y las soluciones efectivas son difíciles de hallar. En parte por diferentes

escándalos corporativos, los legisladores han tratado de proporcionar líneas de actuación uniformes para las empresas transnacionales. En su esfuerzo por marcar la gestión ética de la corporación multinacional, da la impresión de que la regulación intenta reducir el papel del líder ético en la empresa.

A la vista de la experiencia con el caso concreto de las líneas éticas, parece que tales soluciones presumen un nivel de uniformidad entre países y culturas que no es real. En este artículo, se ha considerado cómo las diferencias legales que emanan de los dos grandes sistemas de derecho (común y civil) están detrás de las diferencias en la implementación y configuración de las líneas éticas. Así, y aun cuando la SOX ha tratado de regular este instrumento, notables distancias perviven entre tradiciones legales y, en ocasiones, se hacen más profundas incluso al nivel de regiones y países.

En este contexto, se postula que la figura del líder ético es de crucial importancia. Debe ser capaz de actuar en un marco en que las leyes nacionales chocan, tratando de conjugar intereses globales y diferencias locales. Semejante desafío significa que la regulación legal no puede sustituir nunca al líder en materias éticas.

## Referencias bibliográficas

- ARNOLD, Donald, Richard BERNARDI, Presha NEIDERMEYER y Josef SCHMEE  
2007 «The Effect of Country and Culture on Perceptions of Appropriate Ethical Actions Prescribed by Codes of Conduct: A Western European Perspective among Accountants». *Journal of Business Ethics*, 70(4), pp. 327-340.
- BANAI, Moshe y Linda SAMA  
2000 «Ethical Dilemmas in MNCs' International Staffing Policies A Conceptual Framework». *Journal of Business Ethics*, 25(3), pp. 221-235.

- CALDERÓN, Reyes, José Luis ÁLVAREZ-ARCE, Isabel RODRIGUEZ-TEJEDO y Stella SALVATIERRA  
2009 «Ethics hotlines in Transnational Companies: A Comparative Study». *Journal of Business Ethics*, 88(1), pp. 199-210.
- CUERVO GARCÍA, Alvaro  
2002 «Corporate governance Mechanisms: A Plea for less Code of Good Governance and more Market Control». *Corporate Governance: An International Review*, 10(2), pp. 84-93.
- ENDERLE, Georges  
1996 «FOCUS: A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe». *Business Ethics. A European Review*, 5(1), pp. 33-46.
- HASSINK, Harold, Meinderd DE VRIES y Laury BOLLEN  
2007 «A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies». *Journal of Business Ethics*, 75(1), pp. 25-44.
- HELIN, Sven y Joahn SANDSTRÖM  
2008 «Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary». *Journal of Business Ethics*, pp. 82(2), 281-291.
- HARZING, Anne-Wil  
2001 «Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries». *Journal of World Business*, 36(4), pp. 366-379.
- LA PORTA, Rafael, Florencio LÓPEZ-DE-SILANES, Andrei SHLEIFER y Robert VISHNY  
1998 «Law and Finance». *Journal of Political Economy*, 106(6), pp. 1113-1155.
- LENOX, M. y J. NASH  
2003 «Industry Self-Regulation and Adverse Selection: A Comparison Across Four Trade Association Programs». *Business Strategy and Environment*, 12(6), pp. 343-356.
- MAIGNAN, Isabelle y David RALSTON  
2002 «Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations». *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp. 497-514.
- MALLIN, Christine  
2002 «Institutional Investors and the Growth of Global Influences» *Corporate Governance: An International Review*, 10, pp. 67-68.
- MARTIN, Gillian, Christian RESICK, Mary KEATING y Marcus DICKSON  
2009 «Ethical leadership across cultures: a comparative analysis of German and US perspectives». *Business Ethics: A European Review*, 18(2), pp. 127-144.
- MATTEN, Dirk y Jermy MOON  
2008 «'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility». *Academy of Management Review*, 33 (2), pp. 404-424.
- MCCALL, Morgan y George HOLLENBECK  
2002 *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.
- MINTZ, Steven  
2005 «Corporate Governance in an International Context: Legal Systems, Financing Patterns and Cultural Variables». *Corporate Governance*, 13(5), pp. 582-597.
- MUELLER, Dennis. M.  
2006 «The Anglo-Saxon approach to corporate governance and its applicability to emerging markets». *Corporate Governance*, 14(4), pp. 207-219.
- PALAZZO, Bettina  
2002 «US American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison». *Journal of Business Ethics*, 41(3), pp. 195-216.

- PAYNE, Dinah, Cecily RAIBORN y JOHN ASKVIK  
1997 «A global code of Business Ethics». *Journal of Business Ethics*, 16(16), pp. 1727-1735
- RESICK, Christian, Paul J. HANGES, Marcus W. DICKSON y Jacqueline K. MITCHELSON  
2006 «A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership». *Journal of Business Ethics*, 63(4), pp. 345-359.
- SCHWARTZ, Mark  
2002 «A Code of Ethics for Corporate code of Ethics», *Journal of Business Ethics*, 41(1-2), pp. 27-43.
- STOHS, Joanne y Teresa BRANNICK  
1999 «Code and Conduct: Predictors of Irish Managers Ethical Reasoning». *Journal of Business Ethics*, 22(4), pp. 311-327.
- THORNE, Linda y Susan SAUNDERS  
2002 «The Socio-Cultural Embeddedness of Individuals' Ethical Reasoning in Organizations (Cross-Cultural Ethics)». *Journal of Business Ethics*, 35, pp. 1-14.
- UNCTAD  
2008 *World Investment Report*. Geneva and New York: United Nations Publications.
- VOGEL, David  
1992 «The Globalization of Business Ethics. Why America Remains Distinctive». *California Management Review*, 35(1), pp. 30-49.
- ZATTONI, Alessandro y Francesca CUOMO  
2008 «Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives». *Corporate Governance*, 16(1), pp. 1-15.

## Códigos de conducta citados en el texto

- AIG, «Code of Conduct»
- CHEVRON, «Business Conduct and Ethics Code»
- COCA COLA COMPANY, «Code of Business Conduct»
- FORD COMPANY, «Code of Conduct Handbook»
- GENERAL MOTORS, «Winning with Integrity. Our Values and Guidelines»
- GMAC, «Code of Conduct and Ethics»
- J.P. MORGAN, «Code of Business Conduct»
- NESTLÉ, «Code of Business Conduct»
- NOVARTIS, «Code of Conduct»
- PFIZER, «Blue Book»
- SANOFI-AVENTIS, «Code of Ethics»
- WALMART, «Statement of Ethics»

Fecha de recepción: 22 de diciembre de 2010

Fecha de aceptación: 04 de mayo de 2011

Correspondencia: jlavarez@unav.es

rcalderon@unav.es

isabelrt@unav.es