

## **LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DIRECCION ETICA PARA SOCIEDADES**

*Edward J. Klaas II*

Es un hecho bien sabido y probado que muchos países del mundo han enfrentado problemas de corrupción durante siglos. América Latina no ha sido una excepción a dicha corrupción. La falta de valores éticos en el gobierno, en el ambiente de los negocios y en muchos individuos ha causado gran daño a muchos países pero particularmente a países de América Latina. Muy a menudo en América Latina el engaño, el soborno, el fraude, las negociaciones deshonestas y otras formas de corrupción han sido los medios para prosperar en los negocios en la región. Los valores parecen haber sido olvidados, si es que alguna vez fueron aprendidos, a tal punto que el comportamiento ético es a menudo despreciado y aún ridiculizado.

Sin embargo, recientemente muchos países ajenos a América Latina, en particular Estados Unidos, han demostrado que los principios éticos constituyen reglas del mundo de los negocios que deben ser respetadas. Por ejemplo, en 1977 los Estados Unidos de América erigieron en ley el *Foreign Corrupt Practices Act* la cual, entre otras cuestiones, incrimina el soborno vinculado a los negocios. En Noviembre de 1991 entró en vigencia la *U.S. Sentencing Guidelines for Organizations*. Estas directivas proveen un incentivo a las organizaciones para mantener mecanismos internos de prevención, detección e información de la conducta criminal. Las potenciales sanciones a las compañías que no ponen en ejecución un programa efectivo para prevenir y detectar violaciones de la ley son severas. A mediados de los años noventa el Departamento de Comercio de los Estados Unidos dió a conocer una declaración de Modelo de Principios en los Negocios y procedimientos consiguientes.<sup>1</sup> Estas directivas voluntarias para negocios estadounidenses alientan a todas las empresas a adoptar y poner en práctica códigos voluntarios de conducta para hacer negocios en el mundo. En diciembre de 1997, treinta y tres naciones firmaron la *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*.<sup>2</sup> Este tratado obliga a los países participantes a sancionar leyes para incriminar el soborno de funcionarios públicos extranjeros en negociaciones comerciales internacionales.<sup>3</sup>

Lo que parece constituir un gran desafío para las sociedades y otras entidades comerciales de América Latina hoy es la ruptura con la tradición antiética y la creación de una cultura ética en los negocios junto al compromiso de todas las empresas a continuar mejorando esa cultura. Esta nueva cultura podría integrar la dignidad, la productividad, la justicia y la calidad de la vida en una jerarquía de valores dentro y fuera de la sociedad comercial. Las sociedades comerciales de América Latina, al igual que todas las sociedades y otras entidades comerciales del mundo, deben actuar en las condiciones sociales y legales de su tiempo, y las condiciones de hoy demandan una fuerte y proactiva ética en los negocios. Las

---

<sup>1</sup> U.S. Department of Commerce *Model Business Principles*.

<sup>2</sup> "Clinton calls for approval of anti-bribery pact", *Reuters News Service*, (May 1, 1998).

<sup>3</sup> Argentina no ha firmado este tratado.

prácticas éticas que se hallan regularmente en el ambiente societario de naciones más desarrolladas podrían ser aprendidas por las sociedades comerciales de América Latina. La creación y sostenimiento de una ética en el ambiente de los negocios no es siempre fácil. ¿Cómo puede una sociedad construir una fuerte base ética? Y una vez construida, ¿cómo puede mantenerla? La implementación de un programa de dirección ética para sociedades es esencial para esta cuestión.

El campo de la ética en los negocios ha sido tradicionalmente del dominio de filósofos, académicos y críticos sociales. Una histórica falta de compromiso por parte de líderes y gerentes en el campo de la ética comercial ha llevado a mucha confusión y desinteligencias entre estos individuos sobre lo que la ética de los negocios realmente es. Si el verdadero cambio debe ocurrir, más líderes y gerentes de negocios deben involucrarse. McDonald y Zepp, en su artículo “*What Should Be Done?*” “*A Practical Approach to Business Ethics*”<sup>4</sup>, notan que cuando alguien sugiere el tópico de la ética en los negocios “... tiende a provocar cinismo, rigidez, paranoia y risa.” Muchos líderes y gerentes de negocios creen que la ética en los negocios es religión porque parece contener una gran dosis de predicación. Otros creen que es superflua porque parece que meramente afirma lo obvio: “¡haz el bien!” Desafortunadamente, los principios y valores a los que todos deberíamos naturalmente aspirar, y que parecen tan obvios, pueden ser fácilmente olvidados durante los tiempos de tensión y problemas. Consecuentemente, un programa de dirección ética para sociedades es una fuerte medicina preventiva y ayudar a mantener un curso moral en tiempos turbulentos. Los programas de dirección ética para sociedades son diseñados para transmitir valores corporativos y para lograr conductas preferentes en el lugar de trabajo. Ellos ayudan a que los empleados sean conscientes de las consideraciones éticas y minimizan las posibilidades que, en primer lugar, ocurran conductas antiéticas. Diane Kirrane, en “*Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics*”<sup>5</sup>, afirma que “el alterar los valores o almas de la gente no es el propósito de un programa de ética en la organización - lo es el administrar los valores y conflictos entre ellos...” De acuerdo con Stephen Bremmer en *Journal of Business Ethics*<sup>6</sup> “Un programa de ética en los negocios está realizado con políticas de valores y actividades que causan un impacto en la propiedad de la conducta de la organización”.

Pero, ¿cómo puede una sociedad comercial, que opera en el ambiente diverso, global y competitivo de hoy, implementar un programa de dirección ética para sociedades? Las siguientes son las directivas y herramientas que pueden ayudar a una sociedad comercial a desarrollar sus valores y proveer los medios para realizarlos. Tales valores son la base de un exitoso programa de dirección ética para sociedades.

---

<sup>4</sup> “What Should Be Done? A Practical Approach to Business Ethics”, *Management Decision*, 28, 1, pp. 9-13, (1990).

<sup>5</sup> “Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics”, *Training and Development Journal*, (November 1990).

<sup>6</sup> *Journal of Business Ethics*, v.11, pp. 391-399, (1992).

## 1. Liderazgo

El ejecutivo principal de una sociedad debe creer totalmente y aceptar el programa de dirección ética para sociedades. Más que ignorar los problemas éticos, los ejecutivos ingeniosos deberían liderar los esfuerzos para construir su cultura societaria, misión y políticas en una sólida base de valores éticos. No simplemente por razones altruistas, pese a que esta cualidad falta muy a menudo en ejecutivos principales, sino porque una fuerte base ética será esencial para el éxito comercial en el próximo siglo. A. Thomas Young, presidente y ejecutivo principal de Martin Marietta declara que “El éxito en el mercado económico así como el mercado de ideas será crecientemente otorgado sólo a aquellos que ganan y protegen la confianza pública. En el futuro, los bajos precios, los avisos llamativos, la retórica deslumbrante, y las grandes promesas, no serán estrategias suficientes para obtener éxito en una sociedad que, por encima de todo, apreciará la honestidad y la integridad.”<sup>7</sup> La sociedad que regularmente presta atención a su ética comercial puede mostrar una fuerte imagen positiva al público.

El ejecutivo principal debería anunciar el programa de dirección ética para sociedades y apoyar con entusiasmo su desarrollo y cumplimiento como así también aceptar la responsabilidad final por él. Su rol es crítico. Si el ejecutivo principal no apoya totalmente el programa, entonces él o ella no se ganarán ni mantendrán el compromiso genuino de la dirigencia principal. Y si no existe el continuo compromiso total de toda la dirigencia principal, los empleados se darán cuenta. Un efectivo programa de dirección ética para sociedades es nada menos que un compromiso total de la gerencia tanto a las más altas exigencias legales como a los valores éticos que subyacen a esas exigencias. La gerencia debe, consistente y claramente, comunicar los más altos criterios legales y valores éticos, a través tanto de las acciones como de las palabras. Si la importancia de la conducta ética no es consistentemente comunicada y exhibida por la gerencia, la ética comercial será vista por los empleados como otra orientación o moda pasajera de la gerencia, o como una manera de salir de problemas mediante el mejoramiento de la imagen pública. Esta falta de compromiso sincero, o aún hipocresía, puede conducir a tal cinismo entre los empleados que la sociedad puede resultar aún más perjudicada que si no tuviera ningún programa de dirección ética para sociedades. Los esfuerzos subsiguientes serán desperdiciados y aún contraproducentes. Cada empleado es responsable por sus propias acciones pero los líderes comerciales, gerentes y otros empleados de alto nivel son responsables tanto por ellos mismos como por las acciones de aquellos que trabajan para ellos. Los empleados que participen en acciones ilegales o antiéticas dentro de sociedades que tienen un programa efectivo de dirección ética para sociedades serán probablemente vistos como aberraciones, no como la conducta societaria normal.

## 2. Valores

Los valores éticos de la sociedad comercial son la base sobre la cual un progra-

---

<sup>7</sup> Is “Business Ethics” an Oxymoron?, Steve Priest/Ethical Leadership Group, extractos originalmente publicados en *Indianapolis CEO*, (January 1993).

ma efectivo de dirección ética para sociedades se construye y mantiene. Estos valores serán la fuente tanto de la ventaja competitiva de la sociedad como de sus vulnerabilidades éticas. Toda sociedad comercial debe evaluar su ética y valores y desafiar aquellos valores existentes. Los programas de dirección ética para sociedades deben identificar los valores preferidos y asegurar que la conducta de la sociedad se ponga en línea con esos valores.

### **3. Crear una “Declaración de Principios y Valores” o una “Declaración de Misión”**

Una “declaración de principios y valores” o una “declaración de misión” se convierten en la base de los negocios de la sociedad y son utilizadas como un punto de referencia para crear un código de ética o código de conducta. Las declaraciones de misión generalmente establecen metas en las relaciones de la sociedad y responsabilidades respecto a los empleados, clientes, accionistas, contratistas y la comunidad.

### **4. Desarrollar un Código de Ética**

Algunos eticistas de los negocios no están de acuerdo en que los códigos posean algún valor. Piensan que algunas veces se pone demasiado énfasis en los códigos, y que los códigos por sí mismos no tienen influencia en la administración de la ética en el lugar de trabajo. Otros eticistas, sin embargo, notan que el desarrollo y continuado diálogo que rodea a los valores contenidos en los códigos son lo más importante. Es aconsejable que toda sociedad prepare su propio código de ética comercial, más que copiar uno de otra sociedad. Si vuestra sociedad es grande, puede ser deseable desarrollar un código global de ética comercial y luego un código separado para guiar a cada departamento. Estos códigos deberían estar basados sobre previamente determinados valores corporativos y leyes existentes. Los departamentos de recursos humanos y asuntos legales, así como los gerentes principales y un grupo seleccionado del personal deberían estar plenamente involucrados en el proceso si es que se pretende lograr la “propiedad” de los valores por parte de todos los empleados. Mediante la participación de la mayor cantidad posible de gente en el desarrollo del código los valores deseados se infunden en la mente de todos aquellos que han ayudado a crearlo. Un compromiso con la responsabilidad social debe no solo ser mostrado sino inculcado a cada miembro de la sociedad. No solo es cuestión de mostrar en el papel que la sociedad sostiene sus creencias fundamentales; debería haber controles para verificar que estas son cumplidas. Los líderes de las sociedades y los gerentes deben premiar el comportamiento ético e imponer sanciones a aquellos que violan los valores corporativos y los códigos de ética comercial. Debería ser obligatorio que todo líder societario lea y firme el preámbulo y el código de ética comercial. Un compromiso pleno al código de ética enriquecerá a cualquier sociedad comercial y le ayudará a asegurar su vitalidad. El siguiente es un ejemplo de un código de

ética comercial que cualquier sociedad puede adoptar como modelo para diseñar el suyo.<sup>8</sup>

## Preámbulo

Como miembro del directorio y de la gerencia principal de ABC S.A., acepto la función que me fuera otorgada con sus responsabilidades y obligaciones. Estoy comprometido y dedicado a sostener las reglas básicas de los negocios y a favorecer a la sociedad, conduciéndome de una manera ejemplar, por encima de lo que es requerido de personal ejecutivo, para con mi sociedad, sus clientes, la comunidad, el medio ambiente y todos los miembros de la sociedad.

Como miembro del directorio y gerencia principal, afirmo mi total compromiso con:

- \* las creencias fundamentales y criterios establecidos en el acta constitutiva y estatutos de la sociedad;
- \* la misión, objetivos y propósitos, credo, valores centrales y compromisos de la sociedad;
- \* los documentos vigentes de la sociedad;
- \* los criterios ambientales y de calidad internacionales;
- \* la provisión de servicios de calidad a nuestros clientes que excedan sus expectativas y sirvan todas sus necesidades, sin tener en cuenta diferencias personales; y
- \* el asegurar que cada miembro de la sociedad sea tratado equitativamente y reciba los debidos beneficios, premios, buenas condiciones de trabajo, compensaciones, entrenamiento laboral y desarrollo de liderazgo; no permitiendo que mis sentimientos personales afecten mi trato con ninguno.

## Código General de Ética en los Negocios

También reconozco que estoy obligado por éste Código General de Ética de los Negocios, y por los siguientes principios éticos, a:

- \* considerar primero el bienestar de la sociedad y contribuir a sus necesidades y crecimiento;
- \* honrar y respetar a cada miembro y a otros asociados empleados o que prestan servicios para la sociedad y a todas las personas con las que la sociedad realiza negocios o que están conectados con sus productos o servicios; ser socialmente responsable de la comunidad; mostrar el debido respeto al medio ambiente;
- \* asegurar sobre todo que cada uno y cada cosa serán mejores debido al compromiso de la sociedad, y de que yo deje un legado a otros para que lo cumplan;
- \* practicar una estricta confidencialidad en situaciones con clientes, en las relaciones sociales, con la gerencia y donde fuera apropiado;
- \* defender las decisiones del directorio;
- \* mantener los más altos niveles de conducta personal y profesional y com-

---

<sup>8</sup> Harrison, Lars G. *Code of Business Ethics*, Harrison on Leadership, larsh@mindspring.com, (1996).

petencia, comprometiéndome con mi crecimiento personal y profesional, y siendo especialmente abierto a cambiar cuando me sea señalado; recordando la regla de oro de “haz a los otros lo que deseas se te haga a ti”;

- \* auto controlarme;
- \* preservar un núcleo de valores en mis relaciones personales, desarrollo de liderazgo y empeño para asegurar que construyo mi carácter, principios e integridad;
- \* mantener una buena reputación con todos dentro de la sociedad, y con todos los clientes, de conformidad con todas las leyes y criterios de la sociedad;
- \* administrar los recursos de la sociedad, los míos propios, y otros recursos con integridad; y
- \* cumplir los requisitos legales y regulaciones fiscales que rigen el trabajo de la sociedad.

## 5. Desarrollar un Código de Conducta

Los códigos de conducta ayudan a asegurar el comportamiento de la sociedad de acuerdo a sus valores en circunstancias particulares. Como en los códigos de ética, hay grandes diferencias de opinión respecto a los valores de los códigos de conducta de negocios. También hay diferencias de opinión entre autoridades eminentes acerca de lo que deberían contener. Los filósofos dicen que la ética es un proceso, un diálogo continuo sobre dilemas en los cuales los códigos escritos juegan una parte pequeña. Los auditores establecen que los códigos deben ser específicos de modo tal que su cumplimiento pueda ser mensurado. Los consultores sienten que los códigos de conducta requieren de programas asociados de entrenamiento, iniciativas de comunicación, funcionarios de ética, líneas telefónicas confidenciales y medidas específicas para las actividades de la sociedad desde comercialización a despidos. Cualquiera fuere la opinión de la gerencia sobre estos asuntos, los códigos son vitales. Son una parte del moderno ambiente de los negocios. La presión para tener un código vendrá de los consumidores, de los medios de comunicación, de los accionistas y reguladores, así como de la industria y dentro de la misma sociedad.

Las sociedades no necesitan “reinventar la rueda” cuando preparen un código de conducta. Muchos ejemplos están disponibles para su revisión. Los códigos de conducta deberían ser apropiados a las particulares circunstancias de cada sociedad pero deberían cubrir al menos las siguientes áreas:<sup>9</sup>

- \* La provisión de un lugar de trabajo seguro y saludable;
- \* Prácticas de empleo equitativas, incluyendo el evitar el trabajo forzado y el de los niños, el evitar la discriminación basada en la edad, la raza, el género, la nacionalidad, la orientación sexual o las creencias religiosas; el respeto por el derecho de asociación y a organizar y negociar colectivamente;
- \* La protección ambiental responsable y prácticas ambientales;
- \* El cumplimiento de las leyes internacionales, nacionales y locales que pro-

---

<sup>9</sup> Adoptado de U.S. Department of Commerce *Model Business Principles*.

muevan buenas prácticas de negocios, incluyendo leyes que prohíban pagos ilícitos y aseguren la competencia leal; y

\* El mantenimiento, a través del liderazgo en todos los niveles, de una cultura corporativa que respete la libre expresión de las ideas que sea consistente con los legítimos intereses comerciales, y que no condone la coerción política en el lugar de trabajo; que aliente una buena pertenencia a la sociedad y realice una contribución positiva a las comunidades donde la sociedad opera; y donde la conducta ética es reconocida, valorada y ejemplificada por todos los empleados.

\* Otros ejemplos de temas típicos que son tratados por los códigos de conducta incluyen: preferencias en el estilo de vestido, evitar drogas ilegales, seguir las instrucciones de los superiores, confiabilidad y prontitud, mantenimiento de la confidencialidad, no aceptar regalos personales de los clientes de resultados de una función en la sociedad, evitar conflictos de intereses, cumplir las leyes y regulaciones, no valerse de bienes de la sociedad para uso personal e informar actividades ilegales o cuestionables.

Al adoptar códigos de conducta que reflejen los antes mencionados principios, las sociedades éticas deberían servir como modelos, alentando comportamientos similares de sus socios, proveedores y subcontratistas. Las sociedades también deberían encontrar medios apropiados para informar a sus accionistas y al público de las acciones llevadas a cabo en conexión con estos principios.

## **6. Desarrollar un Programa de Educación y Entrenamiento**

Una vez que la sociedad ha definido sus valores, creado una declaración de misión, un código de ética, un código de conducta y desarrollado un manual de criterios, políticas y procedimientos, es imperativo que eduque a sus empleados sobre los antes mencionados procedimientos. El entrenamiento es el medio por el cual los empleados vienen a conocer “las reglas” y adquieren el oficio necesario para tomar decisiones éticas y asumir liderazgo.

Al presentar un nuevo programa de dirección ética para sociedades el entrenamiento debe ser planeado y obligatorio para todos los empleados. El entrenamiento en ética de los negocios debería entonces tener lugar como parte de la orientación del nuevo empleado y debería ser actualizado. Muchas instituciones públicas y privadas han sido creadas para promover la ética en el mundo de los negocios. Estas instituciones agrupan a líderes de negocios, gerentes, directores, profesionales y abogados que atienden clases, talleres, seminarios, seminarios internos, conferencias y otros encuentros planeados para ensanchar la cultura ética en las sociedades, dando una preparación más profunda a sus líderes. Además de la típica conferencia, el material escrito, los casos societarios relevantes, la representación de roles y los videos pueden ser usados para ayudar a los empleados de todos los niveles a hacer mejores decisiones éticas.

## **7. La Comunicación**

Este puede ser el más importante aspecto de un efectivo programa de dirección

ética para sociedades. La comunicación y la interacción ayudan a desarrollar la consciencia y sensibilidad para las cuestiones éticas. La atención progresiva y el diálogo respecto a los valores y a la ética en el lugar de trabajo construye apertura, integridad y espíritu de equipo. Esto debería ser programado periódicamente no permitiendo que titubee de tal modo que las políticas se mantengan al día y de acuerdo a las leyes y regulaciones. Las sociedades comunican efectivamente sus valores y criterios a través del uso de boletines, el correo electrónico interno, discursos y otras presentaciones.

Los programas de dirección ética para sociedades tienden a detectar tempranamente cuestiones éticas y violaciones de tal modo que ellas puedan ser informadas o tratadas. Cada sociedad debe establecer un procedimiento de quejas por el cual los empleados pueden acudir a la persona apropiada o comité para proponer cuestiones éticas tales como el uso indebido de recursos o potenciales conflictos de interés. Deben además prever un procedimiento para informar posibles problemas éticos o legales o violaciones tales como prácticas ilegales, antiéticas o cuestionables dentro de la sociedad. Los empleados deben sentirse seguros de que su confidencialidad será resguardada si hubiesen de informar posibles o actuales violaciones y de que no sufrirán represalias si llegasen a informar tales violaciones o problemas. Esto puede ser manejado por el uso de teléfonos confidenciales permanentes disponibles o buzones de sugerencias que mantengan el anonimato.

Las sociedades también necesitan una infraestructura interna para administrar la ética de los negocios. Ellas pueden consistir en un comité de ética a nivel del directorio que supervise el desarrollo y funcionamiento del programa de dirección ética para sociedades; un comité de administración de ética compuesto de funcionarios superiores cuyos deberes son los de llevar a cabo y administrar el programa de dirección ética para sociedades y resolver dilemas éticos; y un funcionario entrenado o mediador responsable de ayudar a coordinar el desarrollo y la interpretación de las políticas de la sociedad.

## **8. Modificación y Actualización del Programa de Dirección Ética para Sociedades a través Evaluaciones en Curso**

Este proceso nunca termina. ¿Qué cambios deben acaecer dentro de este programa y cuáles son las metas que pretende alcanzar para constantemente mejorar la sociedad? Todas las políticas y procedimientos deben ser revisados al menos una vez al año.

En el actual y exigente mundo de los negocios, en el inicio del siglo XXI, un mundo de expansión global, nuevas tecnologías, incrementada regulación estatal y nunca antes vistos desafíos, los empleados de todos los niveles de la sociedad deben hacer decisiones rápidas y conducirse con un alto nivel de eficiencia, precisión y éxito. Si la sociedad para la cual trabajan no tiene un núcleo de procedimientos de negocios basados sobre valores éticos tales como integridad, respeto, justicia y confianza, y líderes éticos decididos a llevar a cabo un programa de dirección ética para sociedades, estos empleados se verán continuamente enfrentados con dilemas éticos que pueden conducir a actividades antiéticas, fraudulentas, discriminatorias y aún ilegales.

## REFERENCIAS

Las siguientes referencias proveen información sobre la administración de la ética en el lugar de trabajo:

- Arruda, M. Cecilia, "Business Ethics in Latin America", *The Latin American Alliance*, WWW, (1997).
- Berenbeim, R.E., "The Corporate Ethics Test", *Business and Society Review*, 31 (1), pp. 77-80, (spring 1992).
- Brenner, S.N., "Ethics Programs and Their Dimensions", *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 391-399, (1992).
- Buchholz, R.A., "Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics, in Madsen, P., Ph.D., & Shafritz, J.M., Ph.D. (eds.), *Essentials of Business Ethics*, New York, Penguin Books, (1990).
- Carroll, A.B., "Principles of Business Ethics: Their Role in Decision Making and in Initial Consensus", *Management Decision*, 28 (8), pp. 21-23, (1990).
- Dean, P.J., "Making Codes of Ethics 'Real'", *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 285-290, (1992).
- Deborah, B., "Asking for Help: A Guide to Using Socially Responsible Consultants", *Business Ethics Magazine*, pp. 24-29, (January/February 1991).
- Francis, David R., "Preventing Trouble in Improving Ethics", *Christian Science Monitor*, p. 9, (June 1991).
- Gandz, J. & Bird, F.G., "Designing Ethical Organizations", *Business Quarterly*, 54 (2), pp. 108-112, (autumn 1989).
- Genfan, H., "Formalizing Business Ethics", *Training and Development Journal*, pp. 35-37, (November 1987).
- Gorlin, R., Ed., *Codes of Professional Responsibility*, 3<sup>rd</sup> Edition, BNA Books, Washington D.C., (October 1994).
- Harrison, Lars G., "Code of Business Ethics", *Harrison on Leadership*, (1996).
- Kirrane, D.E., "Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics", *Training and Development Journal*, pp. 53-60, (November 1990).
- McNamara, Carter, Ph.D., *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>, (April 15, 1998).
- McDonald, G., & Zepp, R., "What Should Be Done? A Practical Approach to Business Ethics", *Management Decision*, 28 (1), pp. 9-13, (1990).
- Nash, L., "Ethics Without the Sermon", *Harvard Business Review*, p. 59, (1991).
- Reynolds, L., "The Ethics Audit", *Business Ethics Magazine*, pp. 20-22.
- Sims, R.R., "Institutionalization of Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*, 10, pp. 493-506, (1991).
- Strong, K.C., & Meyer, G., "An Integrative Descriptive Model of Ethics Decision Making", *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 89-94, (1992).
- Thompson, T., "Managing Business Ethics", *Canadian Public Administration*, 34 (1), pp. 153-157, (spring 1991).
- Toffler, B., "Doing Ethics: An Approach to Business Ethics Consulting", *Moral Education Forum*, 16 (4), pp. 14-20, (1990).
- U.S. Department of Commerce, "Model Business Principles", *The New York Times*, p. 17, (May 27, 1995).