

RETOS DE LA ÉTICA CORPORATIVA PARA LAS EMPRESAS DE COLOMBIA*

ANTONIO MIHI RAMÍREZ**
UNIVERSIDAD DE GRANADA
DAVID BARBOSA RAMÍREZ***
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
RAY MERCHAN HENCKER****
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

(Recibido: Agosto 20 de 2008- Aprobado: Octubre 1 de 2008)

Resumen

En este trabajo analizamos que se entiende por ética corporativa, y presentamos los más importantes dilemas éticos a los que se deben enfrentar actualmente las empresas colombianas, desde el punto de vista de los CEOs de las principales empresas del país, así como las formas más adecuadas para darles solución. Nos basamos, para ello, en los resultados obtenidos en debates entre los principales CEOs de las más importantes empresas de Colombia.

Palabras claves: Ética, Ética Corporativa, Dilemas Éticos, Prácticas Empresariales Éticas, Administración

CHALLENGES OF CORPORATE ETHICS FOR FIRMS IN COLOMBIA

Abstract

This paper analyzes the concept of corporate ethics and presents the most relevant ethical dilemmas Colombian firms face today from managers' and solving-strategies viewpoints. This work is based on the results obtained in debates among the most important managers from the most outstanding Colombian firms.

Key words: Ethics, Corporate Ethics, Ethics Challenges, Ethical business practices, Management

JEL: L20, M14, M19.

Mihi, A. & Barbosa, D. & Hencker, R. (2008), L. & Merchan. (2009). Retos de la ética corporativa para las empresas de Colombia. Revista de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, (XVI)2.

* Documento de reflexión fruto de la interacción con los CEO's de las principales empresas de Colombia en la primera cumbre por la Ética Corporativa, celebrada en Bogotá en Septiembre de 2007 por la Cámara de Comercio de Bogotá. Algunas líneas previas fueron expuestas en "The international conference of The Business Association Studies of Latin American Studies", Balas 2008.

** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada (España). Miembro del Grupo de Investigación "Giade Group" de la Universidad de Granada. Correo electrónico: amihi@ugr.es

*** Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Rosario. Profesor Investigador de la Universidad del Rosario (Colombia). Filósofo, médico y Abogado. Correo electrónico: dbarbosa@urosario.edu.co

**** Administrador de recursos naturales renovables. Miembro de la Corporación latinoamericana Misión rural e investigador de la Universidad de Santo Tomás. Correo electrónico: rhencker@yahoo.es

1. Introducción: Qué se entiende por Ética Corporativa

En este trabajo analizaremos en primer lugar, que se entiende por ética corporativa, así como las principales tendencias hacia las cuales se ha desarrollado este concepto. En segundo lugar, analizaremos los dilemas éticos presentes en el día a día de las empresas colombianas, desde la perspectiva de los CEOs de las principales empresas de Colombia, recogiendo cuales serían las mejores prácticas para hacerles frente.

Comenzamos, por tanto, analizando que se entiende por ética corporativa. Así, Taylor (1975), la ha descrito como la investigación sobre la naturaleza y los campos de la moralidad, entendiendo este término para significar los juicios morales, las normas y las reglas de conducta. Constituiría así un sistema de principios que guían el comportamiento humano ayudando a distinguir entre bueno y malo o entre correcto y erróneo. Esta misma línea había sido destacada entre otros por el profesor López Aranguren para quien el objeto de la misma lo constituirían «el carácter, los hábitos y los actos humanos». Y para Ferrater Mora (1965) la ética estudiaría «la rectitud y el sentido del comportamiento humano según unos principios normativos de los cuales se derivan deberes y obligaciones».

Igualmente, la ética corporativa refleja no sólo el contenido de decisiones morales —¿qué debería yo hacer?— sino también el proceso de tomar decisiones, o los “cómo”. En tal proceso, una firma debe comprometerse hasta el grado de que la ética y los beneficios no se excluyan mutuamente ni en los principios ni en la práctica (Carolyn & Wey, 1996).

Además, la ética es la búsqueda por parte de las empresas de lo que es correcto, justo... y aquello que da legitimidad a la empresa de cara a la sociedad. Evidentemente, no siempre hay una ley que obligue a cumplir con aquello que humanamente podemos considerar éticamente correcto, pero por ello, no tiene que ser menos exigible que lo que es legalmente obligatorio (Schwartz & Carrol, 2003).

Asimismo puede ser definida como una estrategia de negocios en los que se adoptan compromisos y responsabilidades con: clientes, empleados, accionistas, acreedores; pero al mismo tiempo se obtiene beneficios económicos de esta relación (Melé, 1999; 1990).

En definitiva, podemos decir que la ética empresarial es una rama de la ética aplicada (Enderle & Kamm, 2000; Enderle, 1998). Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios: La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. La ética empresarial se distingue, por un lado, de las ciencias empresariales o económicas puramente descriptivas, sin pretensiones normativas, tales como la econometría o la historia económica. Por otro lado, se diferencia de saberes con pretensiones normativas pero no de naturaleza moral, tales como la economía política o la contabilidad.

La ética empresarial como disciplina académica suele abarcar uno o más de los siguientes temas: el estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial; el estudio y crítica de los valores efectivamente dominantes en el ámbito económico en general y en cada una de las organizaciones, el análisis de casos reales que ejemplifican la responsabilidad de las organizaciones y de sus diversos constituyentes; el desarrollo de cuerpos normativos voluntarios o procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la importación de estos códigos y procedimientos en organizaciones concretas, así como la observación de sus efectos en las propias organizaciones y su entorno (Werhane & Freeman, 1997; Melé, 1990).

También se ocupa con frecuencia la ética empresarial del estudio de las virtudes personales que han de estar presente en el mundo de los negocios. Se trata de mostrar que tales virtudes forman parte de la correcta comprensión de lo que es una buena vida para un directivo, para el grupo de personas que forman una organización o para la sociedad más amplia en que la organización misma se integra (Morris, 1997).

Aunque las organizaciones las componen personas, y aunque el carácter personal de los directores tiene importancia decisiva en el perfil ético de las organizaciones, las responsabilidades corporativas no coinciden con las individuales, los métodos de decisión corporativas difieren de los personales. Así, los principios y objetivos de las organizaciones están a veces por encima de las personas y los valores corporativos no tienen porque identificarse con los valores personales de los miembros de la organización, en definitiva, la ética empresarial tienen componentes - los organizacionales- que la distinguen netamente de la ética individual (Werhane y Singer, 1999).

Cuando se habla de institucionalización de la ética empresarial nos referimos a los mecanismos objetivos (códigos, documentos formales, programas de formación, comités específicos, asesorías, procedimientos documentados de decisión, sistemas de gestión, etc.), mediante los que se trata de hacer efectivos los valores o principios éticos de una organización, la ética empresarial es, como hemos dicho, una ética de las organizaciones (Mac Lagan, 1998). y por ello ha de adquirir un nivel de formalidad innecesario en la ética individual.

Tanto los fundamentos como los valores, normas o principios que una ética empresarial pudiera proponer estarán dirigidos a la organización y en consecuencia han de adoptar la forma que tenga sentido y que sea eficaz en términos organizativos.

Crear que la concepción de la ética empresarial se circunscribe básicamente al estricto cumplimiento de las normas legales y la adhesión a las regulaciones internacionales, es un pensamiento erróneo; debido a esto, muchas compañías se ceñían a manuales que detallaban lo que los empleados podían o no hacer en ámbitos específicos, pero estos ámbitos en la ética empresarial se han expandido, porque ya no sólo abarcan la acción de una compañía respecto de cómo obedecer a la ley o tratar a sus empleados, sino además, determinan la naturaleza y calidad de la relación que establece con sus inversionistas, clientes aislados, comerciales, proveedores, la comunidad, el medio ambiente e incluso las generaciones futuras.

Después de la explosión de la necesidad de la ética en las empresas, ésta se va a desarrollar en tres líneas direccionales:

1. *La creación de las ONG por todo el mundo alrededor de la importancia de la conducta ética de ciudadanos, empresarios, directivos y organizaciones.*

En este período (desde los 80) se crean instituciones y organizaciones, expresión de las inquietudes humanas al respecto. El GCEB grupo de consejeros para la ética en la biotecnología (Bruselas, 1991); el CIB comité internacional de bioética (UNESCO, 1992); la EBEN asociación española de ética de la economía y de las organizaciones (Madrid, 1987); la ETNOR fundación para la ética de los negocios y las organizaciones (Valencia, 1994); la fundación EPSON (Barcelona, 1998); el Instituto de Tecnoética, centro de estudios sobre tecnología y humanismo (Barcelona, 1998); así como la Red Iberoamericana de Ética de los negocios y las organizaciones (Colombia, 1999) a la que se encuentran incorporados Colombia, México, Venezuela y Ecuador.

2. *Las publicaciones (periódicos, revistas y libros dedicados al tratamiento ético de los grandes imperativos de la existencia humana)*

Ejemplo de esto encontramos en la obra de T.J Peters y R.H Waterman, con el título de: "In Search of Excellence", en el año 1982, donde se solicitaba como tesis fundamental la importancia de los valores éticos expresados en respeto a las personas, en la disposición de ponerse al servicio de los demás, que constituía la clave para obtener buenos resultados en una empresa. A lo largo de esta obra se reafirma la idea de que comportarse de modo ético dentro de la empresa representa de alguna manera ganancias y resultados a largo plazo.

Faith Popcorn, en su obra "Lo que vendrá" plantea que: "...sugiere el comportamiento continuado al cliente, destacando que el futuro está en la explotación de los recursos culturales, la guerra del ecológico y reacción intelectual" (Popcorn F, 1994, p 18).

Norman Bowie en “Business ethics” destaca la dialéctica de responsabilidad y fidelidad que debe existir entre el empresario y el asalariado.

En España, Adela Cortina, quien se reconoce por su dedicación desde hace algunos años al estudio de este tema, escribe un libro clave para la comprensión y el estudio de la ética empresarial: “Ética de la Empresa”; tanto en esta como en otras publicaciones de la autora, se propone aplicar una ética cívica que significa autonomía, solidaridad, tolerancia activa al ámbito empresarial, entendido este como modelo comunitario; y demostrar las claves de la nueva cultura empresarial.

3. La inserción académica curricular

Sin duda, invertir en que los futuros profesionales y ejecutivos tengan más claros los conceptos y los límites entre lo que es y lo que no es correcto, es relevante para asegurar liderazgos capaces de predicar con el ejemplo. Más que nunca, los hombres de empresa se ven enfrentados a tomar decisiones en escenarios que cambian vertiginosamente y en que se superponen visiones culturales que a veces parecen irreconciliables (MacLagan, 1998). Abordar esos desafíos con responsabilidad moral no es tarea fácil y requiere preparación.

La cultura ética empresarial, como objeto de estudio en las carreras profesionales, está tomando una fuerza cada vez mayor en las facultades de las universidades de más prestigio a nivel mundial.

Las razones para este vertiginoso crecimiento pueden resumirse en dos; primero, la ética está presente en todos los aspectos de la vida humana pues es una forma de asegurar la confianza entre las personas y de contribuir a la armonía social, y segundo, la ética empresarial puede ayudar a las compañías a cumplir sus compromisos con la sociedad y contribuir a que éstas se constituyan en un modelo de valores para la comunidad en general.

3. Principales dilemas éticos para las empresas Colombianas

Partimos de la concepción de dilema ético como una narración breve, a modo de historia, en la que se plantea una situación posible en el ámbito de la realidad pero conflictiva a nivel moral, y se solicita de los oyentes, en este caso los CEOs, o bien una solución razonada del conflicto, o un análisis de la solución elegida por el sujeto protagonista de la historia. Por regla general la situación se presenta como una elección disyuntiva: el sujeto protagonista se encuentra ante una situación decisiva ante la cual sólo existen dos, y nada más que dos, opciones (A) ó (B), siendo ambas soluciones igualmente factibles y defendibles. El individuo se encuentra, pues, ante una verdadera e inevitable situación conflictiva, en la cual se pueden presentar muchos cuestionamientos antes de una elección. Los dilemas son reales, y plantean situaciones conflictivas tomadas de la vida diaria de las principales empresas de Colombia. Se basan en hechos reales, cercanos en el tiempo o en el espacio a los CEOs de estas empresas y suelen extraerse de situaciones o sucesos históricos, de situaciones o vivencias personales, etc.

Así, presentamos los principales dilemas éticos, como sus posibles soluciones:

1. Vivir conforme a los valores, se refiere a que los principios éticos de la compañía sean vivenciados y compartidos por todos sus miembros.
2. Transparencia, conocer el comportamiento de la compañía, las acciones que lleva a cabo la empresa a través de sus empleados y demás grupos con los que se relaciona: proveedores, clientes, sociedad.
3. Corrupción,
4. Derechos humanos, consecuencia del tema del conflicto armado que vive el país.
5. Derechos laborales

Para hacer frente a estos retos, se consideran las siguientes maneras de actuar:

Reconocimiento de que las empresas tienen dilemas éticos, implicar a todas las compañías en su solución,

definir una estrategia que resuelva estas situaciones, planear acciones y encontrar soluciones, lograr el compromiso de recursos, tiempo. Proporcionar iniciativas para resolver estos dilemas éticos: corrupción, derechos laborales, educación ética enfocada a la acción, revisión de las leyes laborales, promover la unión y la actuación del gobierno. Alineación entre la voluntad ética Individual y de la Organización.

Los CEOs proponen como manera de actuar frente a este dilema, el tratar de comunicar a todos los miembros de la empresa el comportamiento ético corporativo.

1. Manejo responsable en la capacidad de presión (proveedores, gobierno, funcionarios etc.). Ante esto se propone fomentar la actuación responsable ante las negociaciones con funcionarios gubernamentales, proveedores y clientes.
2. Delimitar y establecer conductas entre la corte-sía empresarial y la corrupción. Se sugiere establecer políticas claras dentro de la empresa.
3. Manejo de presiones ilegítimas. (Operar o no operar en zonas de conflicto). Se propone establecer unas políticas de selección de los clientes potenciales entre los que guarden principios éticos.
4. Coherencia entre la teoría y la práctica. (Hacer cumplir los códigos éticos). La empresa en sus actuaciones debería dar ejemplo.
5. Fortalecer los procesos educativos (escuela, familia y empresa), haciendo énfasis en los principios. Se sugiere la participación efectiva de las asociaciones y agrupaciones para generar una cultura de la ética. Para extender esta reflexión a otras empresas, especialmente a las Pymes de Colombia. Una gran campaña en Colombia a favor de las prácticas ética, al estilo de Colombia es pasión.
6. Identificar los factores internos y externos de la empresa que vulneren las prácticas éticas. Se sugiere crear concursos y reconocimientos a las empresas que observen buenas prácticas éticas, como el concurso de servicio al cliente...
7. Mayor divulgación de los marcos éticos y de entrenamiento ético al interior de las empresas. Se sugiere integrar a los medios de comunicación en la propuesta y a la Comisión Nacional de Televisión.
8. Conjugar los resultados de la empresa con la cultura ética de la empresa y así poder generar confianza. Se sugiere extender la cultura ética desde la familia, a las instituciones educativas y a las empresas.
9. Relajación de valores, se sugiere fomentar la formación en valores éticos a todos los niveles de la sociedad.
10. Conseguir los beneficios de la ética, se sugiere la construcción participativa de códigos de ética.
11. Corrupción, que los valores estén por encima de los resultados.
12. Derechos humanos, se sugiere promover conciencia de liderazgo ético colectivo.
13. Marketing ético, se sugiere una correcta gestión de la cadena de valor y de los grupos de interés (stakeholders) (Argandoña, 1998, Freeman, 1984).
14. Construir una cultura de la ética impactando y transformando en la plataforma educativa.
15. Cómo ayudar a fortalecer la justicia para que trabaje de forma eficiente y efectiva.
16. Lograr coherencia entre mi gestión y su impacto positivo en los frentes sociales (autoridades y comunidades), ambiental y económico, constituyendo un solo bloque organizacional, y la articulación de los esfuerzos de los actores sociales.
17. Ayudar a impulsar la recuperación del significado del servicio público.
18. Para estos últimos cuatro dilemas, se propone la constitución de una mesa nacional de sostenibilidad, de carácter voluntario y que no se limite al cumplimiento de la Ley, que coordine trabajos puntuales para alinear la acción pública y privada de la sociedad colombiana para materializar respuestas a los retos identificados.
19. Falta de compromiso, conciencia, coherencia y consistencia de las empresas y falta de liderazgo de sus ejecutivos para promover el cambio y enlazar al gobierno.
20. Visión cortoplacista de las empresas y cultura de complacencia de la sociedad.
21. Falta de entendimiento del tema y por ende carencia de herramientas, recursos y creación de

un ambiente adecuado para promover conductas éticas.

Para los últimos, se sugieren las siguientes acciones:

1. Definir quién llevara a cabo las acciones.
2. Definir el marco de actuación, que podría global, en conjunto para todas las empresas.
3. Dentro de este marco de acción, identificar las áreas prioritarias.
4. Comunicar el proceso y enrolar a todas las empresas
5. Implicar a todos los grupos de interés, incluyendo pequeñas y grandes empresas
6. El marco de actuación debe seguir unos estándares para todos, como el contar con unas verificaciones externas comunes, al estilo de las normas ISO.
7. Que las empresas líderes den ejemplo
8. Conocimiento en el sector de los costes de los comportamientos poco
9. Que las mejores prácticas sean las que tomen como ejemplo
10. Comenzar con los problemas principales: corrupción y aseguramiento de que las medidas son las correctas (control).

Y como acciones tácticas:

1. Formación interna de los valores éticos deseados.
2. Garantizar que todas las compañías tienen un código de ética útil para que la ética corporativa se extienda por toda la empresa.
3. Promover mejoras legislativas.
4. Educación para cambiar las actitudes de las nuevas generaciones.

4. Conclusiones

Conocer los dilemas éticos desde la perspectiva de los CEOs de las empresas es muy importante, ya que proporciona una visión de quienes se enfrentan los retos éticos cada día, y quienes deciden las prácticas éticas que se van a llevar a cabo en las empresas, con lo que puede mostrar con claridad los di-

lemas éticos empresariales y sus soluciones desde la óptica económica. En esta línea, hay que observar que muchas de las sugerencias para hacer frente a los retos éticos ya han sido adoptadas, son reales, eminentemente prácticas, y están aportando beneficios a las organizaciones, y además, servirán al resto de empresas, grandes y pequeñas, como ejemplos para resolver los posibles dilemas éticos que se les puedan presentar, con resultados positivos verificados por grandes compañías de Colombia. La idea de que la unión hace la fuerza, queda por tanto, de nuevo aquí demostrada, ya que muchas de las soluciones a los retos éticos surgen de decisiones consensuadas entre los CEOs de las compañías.

La ética corporativa sin duda aporta beneficios a la empresa, y también exige esfuerzos, pero la organización que no esté dispuesta a asumirlos, y que no siga por tanto unas prácticas éticas, quedará fuera de juego, ya que por ejemplo las empresas extranjeras que vayan a invertir o a hacer negocios con las empresas nacionales, ya sea por razones de imagen, o bien por proteger su reputación, serán rigurosamente selectivas con aquellas empresas con las que quieran contar, eligiendo aquellas que observen buenas prácticas éticas, y que así se les reconozca en sus mercados, por sus clientes, por sus proveedores, y la sociedad en general.

Además, las empresas colombianas que no tengan buenas prácticas éticas, o que se relacionen con quienes no las observen, se arriesgan a que a medio o largo plazo su reputación sea dañada, y adquieran mala imagen frente al resto de empresas de su sector y demás grupos con los que interactúan, como proveedores, clientes, etc., con lo que los gastos de una campaña de mejora de la reputación, la pérdida de clientes y demás perjuicios que les pueda ocasionar, serán muy superiores a los beneficios o ahorro de costos que les supongan no adoptar buenas prácticas éticas, sin olvidarnos de las penas legales a las que se podrían tener que enfrentar.

Por otra parte, consideramos que en la línea de este trabajo, sería interesante, como futura línea de investigación, continuar este trabajo analizando la perspectiva del resto de elementos que interactúan con la empresa, así pues, conocer la opinión de los

empleados y demás grupos de interés, podría resultar muy útil para enriquecer este estudio. Y también otra posible línea de investigación, podría estar en la observación más pormenorizada de los distintos comportamientos según se trate de empresas públicas, o privadas, ya que el progreso de la organización puede depender del peso de los distintos gru-

pos de interés en la empresa, ya sean accionistas, partidos políticos, etc.

A modo de síntesis, agrupamos los dilemas éticos planteados más importantes, así como sus posibles soluciones en la Tabla 1.

Tabla 1. Dilemas éticos y posibles soluciones en la empresa

Dilemas		Posibles soluciones
1. <i>Corrupción</i>	→ Cómo →	Revisión de las leyes nacionales con el fin de aumentar la transparencia, la prevención de este tipo de situaciones, y el castigo ejemplar. Además se debería fomentar la actuación responsable ante las negociaciones con funcionarios gubernamentales, proveedores y clientes
2. <i>Construcción de una cultura de la ética</i>		Constituir un organismo que gestione y coordine las prácticas éticas en las empresas, complementario a la ley, y que promueva eventos, cursos, publicaciones que extiendan esta cultura de la ética entre las empresas nacionales.
3. <i>Hacer cumplir los códigos éticos</i>		Establecimiento de unas políticas claras en la empresa, apoyadas por los líderes y promovidas en toda la organización.
4. <i>Administración de las cadenas de valor</i>		Las grandes empresas pueden colaborar con las Pymes para lograr cadenas de valor éticas, las cuales generan beneficios como la atracción de la inversión extranjera, transparencia, mejora de la eficiencia, etc.
5. <i>Alinear los objetivos económicos de la empresa con los objetivos éticos, de forma que no sea mutuamente excluyentes.</i>		Integrar a todos los actores que intervienen en la empresa: proveedores, gobiernos, medios de comunicación, etc.

5. Referencias

- Argandoña, A. (1998). "La teoría de los Stakeholders y el Bien Común". Barcelona: IESE.
- Boletín del Círculo de Empresarios (España) (50): 134, 2do trimestre de 1990.
- Bowie, N. (1999). "E. Business Ethics. A Kantian Perspective". Oxford: Blackwell.
- Carolyn, R. & Wey, C. (1996). "El ABC de la Ética", Gestión, 1: 1-5.
- Cortina, A. (1994). "Ética de la empresa". Madrid: Trotta.
- Enderle, G. & Kamm, D. (2000). "A Bibliography of Business Ethics Articles". Published from 1992 to June 2000. Floppy disk. University of Notre Dame: ISBEE Secretariat. Financial Times Guide. Responsible Business. June 1999 and December.

- Enderle, G. (1998). "Business and Corporate Ethics in the USA: Philosophy and Practice." En: Kumar, B., Steinmann, H. (Eds.). 1998. Ethics in International Management. Berlin: Walter de Gruyter. 367-400.
- Ferrater-Mora, J. (1965, 5.ª ed.). "Diccionario de Filosofía".
- Freeman, R.E. (1984). "A Stakeholder Approach". Boston: Pitman Press. En: Argandoña, Antonio (1998). La teoría de los Stakeholders y el Bien Común. Barcelona: IESE. Universidad de Navarra.
- López Aranguren, J. L. (1958). "Ética", Revista de Occidente.
- MacLagan, P. (1998). "Management and Morality: A Developmental Perspective". London: Thousand Oaks.
- Melé, D. (1990). "Informe sobre la ética empresarial". Prólogo Publicado en castellano con el título "Cultura y ética empresariales".

- Melé, D. (1999). "Tres versiones de la ética empresarial". Barcelona: IESE. Universidad de Navarra.
- Morris, T. (1997). "Si Aristóteles dirigiera general Motors". Madrid: Ed. Planeta.
- Peters T. J. & Waterman R. H. (1982). "In Search of Excellence: Lessons from America's Best run Companies". New York: Harper.
- Popcorn, F (1994). "Lo que vendrá". Buenos Aires: Boletín de Lecturas Sociales y Económicas.
- Schwartz, M.S. & Carroll, A.B. (2003). "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach." *Business Ethics Quarterly*, 13: 503-530. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct
- Taylor, P. W. (1975). "Principles of Ethics: An Introduction to Ethics". En: Phatak, Bhagat, Hashlak, eds. *International Management*.
- Werhane, P. H. & Freeman, R. E. (1997): *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Malden, MA, Oxford: Blackwell.
- Werhane, P. H. & Singer, A. E. (ed.) (1999). "Business Ethics in Theory and Practice. Contributions from Asia and New Zealand". Dordrecht. Boston: Kluwer Academic Publishers.