

Formación Gerencial, Año 9 N° 1, Mayo (2010)
ISSN 1690-074X

EL BALANCED SCORECARD Y LA ÉTICA EMPRESARIAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA PÚBLICA

Magally Ferrer (*) Rosabell Fuenmayor H. (**)

Recibido: Noviembre 2008 Aprobado Mayo 2009

RESUMEN

El estudio tiene por objeto ofrecer una relación entre el Balanced Scorecard y la Ética Empresarial como elementos estratégicos en la gerencia pública, para ello, se fundamenta en las teorías de Kaplan, y Norton (2005), Gutiérrez (2002) y Francés, Borrego y Velajos. (2003) entre otros. En su elaboración se aplicó un enfoque simbólico interpretativo, una metodología cualitativa, de tipo descriptiva y el análisis documental; su diseño es no experimental. Como herramienta gerencial el Balanced Scorecard, permite mejorar la marcha de las organizaciones al verificar la obtención de resultados medibles desde una perspectiva equilibrada, en lo interno y en lo externo, facilitando a la gerencia el control de gestión y la toma de decisiones. La Ética Empresarial es un factor inherente al comportamiento de toda organización que hace vida en una sociedad dinámica, pues conjuga los valores y principios morales fundamentales que rigen su actuación ante los clientes internos y externos. Así entonces, la Gerencia Pública tiene el reto de integrar la ética en todas las herramientas gerenciales que utilice para sostener y mantener el crecimiento de las organizaciones dentro de un entorno competitivo y globalizado.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Organizaciones, Ética Empresarial, Gerencia Pública, Estrategias.

*Licenciada en Educación. LUZ. Magíster en Orientación. CIPPSV. Doctoranda en Ciencias Gerenciales. UNEFA. Coordinadora de Recursos Humanos del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Municipio N° 3 de San Francisco. Correo: magallyferrer@gmail.com

**Licenciada en Educación. LUZ. Magíster en Orientación. LUZ: Doctoranda en Ciencias Gerenciales. UNEFA. Coordinadora de Educación Inicial del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Municipio N° 3 de San Francisco. Facilitadora del Área de Preescolar. IUSF. Correo: rosabellf@gmail.com

ABSTRACT

The study has for object to offer a relationship between the Balance Scorecard and the Managerial Ethics as strategic elements in the public management. It is based in the theories of Kaplan, and Norton (2005), Gutierrez (2002) and Francés, Borrego and Velajos. (2003) among others. It has an interpretive symbolic focus; the methodology is qualitative, descriptive type and documental analysis; its design is not experimental. As managerial tool the Balanced Scorecard, allows to improve the march of the organizations from the public sector when verifying the obtaining of appraisable results from a balanced perspective, in the internal and external, facilitating to the management the administration control and the taking of decisions. The Managerial Ethics is an inherent factor of the behavior of all organization that makes life in a dynamic society, because it conjugates the values and fundamental and moral principles that govern its performance before the internal and external clients. Then, the Public Management has the challenge of integrating the ethics in all the managerial tools that uses to sustain and to maintain the growth of the organizations inside a competitive and global environment.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Organizations, Managerial Ethics, Public Management, Strategies.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial de hoy, las empresas no sólo compiten en productos y servicios sino también en modelos de organización y de gestión; el desenvolvimiento de las actividades gerenciales exige de ellas retos y formas de aporte tanto en su dimensión interna como externa. Kaplan y Norton (2005) establecen que en la búsqueda de una nueva fórmula para la gestión de las empresas, el grupo de estudio que ambos lideraban se enfoca en cuatro perspectivas: financieras, del cliente, de procesos internos y de crecimiento.

Pues bien, las organizaciones actualmente están sometidas a requerimientos de sus agentes internos y externos, quienes demandan relaciones éticas y trato justo como elementos que consoliden en el futuro sus procesos bajo una plataforma ética sustentada en la transparencia. Los beneficios del Balanced Scorecard y la ética empresarial tienen un impacto directo en los resultados económicos y en el balance empresa/sociedad,

de allí que el verdadero reto se encuentra en incluir un modelo de empresa sostenible y socialmente responsable, lo que implica un arduo trabajo y una decisión explícita y comprometida de los directivos en su desempeño dentro de la gerencia pública.

En tal sentido López (2008), señala que el vivir en tiempos de globalización ha hecho que las organizaciones sean más planas, más descentralizadas, con empleados más autónomos y con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones no sólo sean al interior de las empresas sino entre empresas y demás organizaciones, basándose en valores, en la ética empresarial y el impacto de la empresa, en el recurso humano.

1. Balanced scorecard (bsc): visión metodológica en el análisis y control de las acciones

En toda organización, ya sea con o sin fines de lucro, las estrategias definidas por las máximas autoridades de la organización, se basan en multitud

de factores, entre los que se incluyen el análisis de la posición de la empresa en el mercado, recursos con los que cuenta, los objetivos de largo y corto plazo, y por supuesto visión de futuro basado en gran parte a la intuición que tiene el director.

El Balanced Scorecard trata de tener una visión abarcadora de las metodologías de control del pasado; es decir no trata de reemplazarlas, sino de tomarlas como iniciativas que forman parte de las estrategias para mejorar la marcha de las organizaciones, es la herramienta que permite ser metódico en la definición o manejo de las mismas y saber si están dando resultado. No va a indicar cuáles son las estrategias a definir, si no que sugiere un método para poder analizar cómo cada decisión se va encadenando con el resto, y a la par indica la manera de poder hacer un seguimiento de las mismas.

Kaplan y Norton, (2005) en la búsqueda de una nueva fórmula para la gestión de las empresas en el grupo de estudio que ambos lideraban propusieron mirar la

organización en cuatro perspectivas muy precisas:

- Perspectiva financiera: El Cuadro de Mando Integral no entra en contradicción con la vocación empresarial de buscar objetivos financieros tales como el de obtener rendimientos superiores basados en el capital invertido; sino que lo que el cuadro de mando puede conseguir es hacer que tales objetivos se adapten a las diferentes fases del ciclo de vida de producto o servicio.

- Perspectiva del cliente: Tras haber determinado cuáles son los objetivos financieros los directivos de la organización deberán determinar en qué segmentos de clientes y de mercados desean ser competitivos, seleccionando un conjunto de indicadores que representen los elementos más importantes.

- Perspectiva de procesos internos: Tras la definición de la perspectiva financiera y de la perspectiva del cliente, los directivos deberán definir una completa cadena de valor de los procesos internos.

- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: Los objetivos de esta

perspectiva proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas anteriores. Con el sistema tradicional no se da prioridad a esta perspectiva, ya que en el tratamiento tradicional era habitual pensar que todas las consecuencias que pudieran derivarse a largo plazo de los fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y la organización no aparecerán en el corto plazo.

2. El balanced scorecard como herramienta: elemento estratégico en la gerencia pública

Según lo planteado por Norton&Kaplan (2005), toda empresa presenta en su desarrollo un sistema nervioso, basado en la informática, comunicaciones e Internet entre otros, creándose así los esquemas como el tradicional cuadro de mando integral, balanced scorecard o mapas estratégicos. Saliendo del control de la gestión donde evolucionen y sirvan de mucho más para una organización capaz de entenderse y colaborar mucho mejor.

Es decir, el concepto de “balanced scorecard” lleva dando guerra desde enero de 1992, comentándose que el mismo no es sólo una “moda de gestión”, cuyo ciclo de vida alto suele ser de entre dos y tres años. Algo así como la moda en los zapatos, prometiendo trabajo duro, y al terminarlo, más trabajo duro.

La implementación del Balanced Scorecard como herramienta, requiere de los lineamientos estratégicos expresados por la organización, lo que significa tomar estos elementos (Misión, Visión, Objetivos, Políticas, entre otros) para hacerlos tangibles en la situación real de la organización. Misión y Visión son los dos elementos fundamentales de los lineamientos estratégicos, que requieren de una validación realizada a través de entrevistas con directivos de la empresa, siempre enfocándose en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Continuando con el diagnóstico estratégico, se deben hacer los análisis internos y externos de la organización, los cuales serán mostrados finalmente

en una matriz (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), distinguiéndose las Fortalezas y Debilidades en el diagnóstico de McKinsey & Co, así como las Oportunidades y Amenazas en análisis externo de Michael Porter.

Ahora bien, para completar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, faltan los elementos externos de la organización, los cuales son las Oportunidades y Amenazas, las cuales serán estudiadas a través de la metodología de Porter. El análisis de las cinco fuerzas, indica que se toma en cuenta el que existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa: Amenaza de entrada de nuevos competidores; la rivalidad entre los competidores; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los compradores y por último, amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Terminado los análisis tanto internos como externos, se empleará

esta matriz para formular un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El estudio McKinsey & Co, establece que para enunciar la estrategia, se requiere entender cuál es la posición actual y evaluar con toda la inteligencia disponible los cambios competitivos, los cambios en los mercados que se pudieran capitalizar o de los que se debe cuidar para ir de la posición actual a la posición deseada. De este modo al tener listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se define el tipo de estrategia para cada combinación de situaciones según la matriz. A continuación, las combinaciones posibles de estrategias:

- Estrategias Ofensivas: oportunidades aprovechadas con las fortalezas,
- Estrategias Adaptativas: oportunidades enfrentadas con debilidades,
- Estrategias Reactivas: amenazas enfrentadas con fortalezas,
- Estrategias Defensivas: amenazas

enfrentadas con debilidades.

Así entonces, la estrategia de la organización, se expresa mediante el mapa estratégico, el cual es un diagrama causa efecto constituido por las actividades relacionadas a los objetivos estratégicos, ordenado en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Para crear el mapa estratégico son necesarios dos elementos fundamentales: Las cadenas causales y las cadenas de valor. Al tener las cadenas de valor y las relaciones causales, se conforma el mapa estratégico, alineando las actividades mostradas en las cadenas causales relacionadas a los objetivos estratégicos, en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Seguidamente se agregan de forma sistemática las actividades claves enunciadas en las estrategias de las que no se estableció la cadena causal; al tener todos los elementos ordenados en las perspectivas adecuadas (accionistas, clientes, procesos y crecimiento), se verifican y optimizan todas las conexiones causales, partiendo

desde la perspectiva inferior (crecimiento) hasta la superior (accionistas).

3. Ética empresarial de la gestión empresarial. Mecanismo en el estudio de las normas

Francés, Borrego y otros (2003) infieren que la ética individual apela a la conciencia o a la razón de cada persona, la ética de las organizaciones ha de apelar al equivalente organizativo, es decir, a los procesos que determinan las decisiones y el comportamientos de las mismas. Es de señalar que la ética individual y la ética organizacional no pueden separarse bruscamente, ya que, quienes realizan las tareas en las organizaciones son personas concretas con su ética privada y sus convicciones personales sobre que se debe hacer en cada momento.

Hablar de institucionalización de la ética empresarial es referirse a los mecanismos, objetivos, códigos, documentos formales, programas de formación, comité específico, que tratan de hacer efectivos los valores

o principios éticos de una organización. La ética empresarial es una ética de las organizaciones; por ello, ha de adquirir un nivel de formalidad innecesario en la ética individual, de allí que, los fundamentos como los valores, normas o principios que una ética empresarial pudiera proponer estar dirigidos a la organización, y en consecuencia, han de adoptar la forma que tenga sentido y que sea eficaz en términos organizativos.

De este modo, las razones por las que la ética organizativa ha sido destacada en los estudios del desarrollo corporativo en la era post industrial y post capitalista; están referidas a las circunstancias que presionan las empresas, que las abocan a adoptar respuestas globales y proactivas a las demandas tradicionales de los que podemos llamar 'agentes internos' trabajadores y accionistas que se transforman desde todos los lugares de la organización (desde fuera y desde dentro).

Gutiérrez (2002) infiere que la ética del trabajo en la empresa se

encuentra en el trabajo en equipo y en la sensibilidad de los demás, lo que requiere la capacidad de saber escuchar y estar dispuesto a cooperar en equipo, teniendo como ventaja un grupo unido que tiene mayor resistencia a los problemas de la empresa, demostrando que una relación éticamente correcta entre varias personas, hace que dicha relación sea más sólida y duradera. Si bien se afirma que el trabajo es un medio de socialización, un mecanismo a través del cual el hombre consigue los bienes que propician su supervivencia. Siendo la empresa, responsable de mandar cordialmente y trabajar filialmente, con dignidad en el trabajo para que existan relaciones éticas entre los miembros que en ella radican.

La empresa ética es la empresa del futuro por razones de dignidad humana, de lógica empresarial, la globalización y la extensión del conocimiento; hay procesos en la sociedad civil que llevan a la mejora de las empresas, tanto en el ámbito tecnológico como a nivel de su exigencia ética; de la

misma manera que se va produciendo una verificación tecnológica certificada con criterios objetivos, se habrá de ir avanzando en la idea de una ética con criterios de transparencia, porque la apuesta ética implica la forma de calidad industrial y tecnológica que desarrolla mecanismos de confianza en el mundo actual.

Una ética basada en el principio de transparencia actúa a un doble nivel ya que, responsabilidad, autoridades y relaciones han de ser transparentes, lo que exige tener claro quiénes son las partes interesadas, estas pueden ser internas (los que trabajan en la empresa), externas (consumidores, proveedores, accionistas, financieros, y comunidad local, entre otras),

Pues bien, Pérez (2008) infiere en relación que, una empresa no tiene por finalidad la ética, sino el beneficio que recompensa el trabajo de mucha gente en común, pero sin ética no hay empresa consolidada, ésta en definitiva permite obtener beneficios, expulsando del mercado

a los tramposos; y por lo tanto, sea en forma de reglas de buen gobierno como en códigos éticos, se necesita transparencia porque da seguridad al inversor, confianza al mercado y consolida los derechos de los trabajadores y de la sociedad en general.

Cabe considerar, por otra parte, que la ética significa un paso hacia delante en la dirección de la extensión de derechos que lleva aparejada una sociedad de la información. Es un proceso de exigencia evolutiva que recorre la honestidad en el proceso de producción, que actúe con criterios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente.

La Transparencia es un principio fundamental en la concepción de la ética empresarial que debe llegar a todas las partes interesadas como información inteligible y comprensible, con la frecuencia necesaria, y con la implementación de acciones concretas reflejadas en la mejora continua del ejercicio de la responsabilidad ética, social y medio

ambiental, la cual brinda la posibilidad de verificar los datos del sistema de gestión ética (implica en un primer estadio medir la capacidad humana de la propia empresa) que va inherente a la gestión por valores y es institucionalizada a través de medios tales como, la declaración de valores corporativos, códigos de conducta empresarial, balance social, cumplimiento de códigos éticos en informes anuales y comités de ética, programas de formación en ética empresarial ó figuras como el defensor del cliente.

El sistema para la gestión ética debe formar parte del sistema de gestión de la empresa; gestionar

una empresa bajo criterios éticos requiere de normas certificables y evaluables que permitan medir a las empresas éticas en relación con los comportamientos sociales, económicos y medioambientales de la misma. Estas normas abarcan las áreas de gestión de la empresa y se basan en: área de alta dirección, relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores, relaciones con el personal propio de la empresa, relaciones con el entorno social, relaciones con el accionista, relaciones con la competencia y relaciones con los administradores.

Cuadro 1



Fuente: Ráfols (2008)

4. Inserción de valores: elemento de exigencia evolutiva en la honestidad de la gerencia pública

Mansilla (2008) establece la empresa ética como un paso hacia delante en la dirección de la extensión de derechos que lleva aparejada una sociedad de la información, es un proceso de exigencia evolutiva que recorre la honestidad en el proceso de producción, actuando con criterios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente, una empresa ética es un nuevo modelo de empresa, en el contexto de una sociedad y una cultura globalizada. La sociedad informatizada está exigiendo que el comportamiento de las empresas u organizaciones, integre inteligencia y sensibilidad, ciencia y conciencia, desarrollo y respeto; de allí que, la gestión de toda empresa debe estar fundamentada sobre la base del código ético y el respeto por los derechos fundamentales.

Así entonces los rasgos éticos en la nueva cultura empresarial se traducen en una empresa de excelencia donde se manifiestan valores en los que la cultura sustituye a la racionalidad tecnocrática, al diseño cualitativo, a la eficacia inmediata, la adhesión, coerción, dinámica común y la movilización individual dependen de la participación de todos en el proyecto de la empresa y en el esclarecimiento de los valores comunes. La empresa desarrolla un proceso en el que se reemplaza la coerción burocrática por los ideales compartidos, de allí que, no bastan las transformaciones técnicas, ni las promociones internas, sino que implica un cambio de las mentalidades, modificar la relación del individuo consigo mismo y con el grupo, producir asalariados creativos, capaces de adaptarse y comunicarse.

Partiendo de estas concepciones, las claves de la

nueva racionalidad son: autoridad disciplinaria; enriquecimiento de responsabilidades, delegación de poderes y desburocratización; actitud de escucha y diálogo; medidas de redistribución de beneficios, políticas de formación permanente del personal; empresarios participativos y horizontales.

La finalidad real de la empresa consiste en innovar y crear riquezas, esto es explotar su capacidad creativa, ya que su responsabilidad por el futuro es una necesidad de la gestión a largo plazo, que obliga a reconciliar el beneficio y el tiempo, requiriendo de legitimación social, que no es mas que su capacidad comunicativa. El respeto a las normas morales es también un imperativo de relación pública, pues es preciso crear un entorno afectivo donde los individuos y las empresas se identifiquen plenamente permitiendo la inserción de los individuos en grupo y desarrollando el sentido

de pertenencia.

Pues bien, la personalización de la empresa genera un capital de simpatía al entrar en sintonía con los consumidores, precisando entonces una cultura de la comunicación, donde la moral impulsa la creatividad de los especialistas de la comunicación y funciona como un instrumento útil de diferenciación y personalización de la empresa. La cultura de la confianza es otro valor de la empresa ética que se refleja en la sustitución de imágenes de eficiencia por la confianza entre la empresa y su público. Otro valor a considerar es la cultura empresarial que implica compartir creencias que despiertan en las persona la moral, dentro de un marco deontológico que no ofrezca por su cumplimiento ninguna recompensa a cambio, sino una moral de rentabilidad. La moral entendida de un peculiar modo, es económicamente rentable, porque

cualquier empresa para sobrevivir, ha de disponer hoy de un sólido grupo de creencias sobre las que asentar su política y sus acciones.

5. Ética y empresa: valor intrínseco en la actividad empresarial

De acuerdo a lo establecido por Ojeda (2008) la ética debe visualizarse como un valor intrínseco de toda actividad económica y empresarial, en virtud que cualquier actividad empresarial incluye al ser humano. La ética es una exigencia que se hace más significativa mientras mayor es la complejidad social. Si la ética se encuentra inserta en toda actividad empresarial, no puede ser considerada como un Valor Agregado sino como un Valor Componente. En efecto los valores éticos se sustentan en el campo de lo moral; en la vida de alteridad y en el encuentro con los demás, consigo mismo y con lo que nos rodea.

Si bien los valores éticos realzan la libertad del ser humano, también, ayudan a guiar nuestras acciones y elecciones individuales, es por ello que los gerentes buscan manejar el clima ético en las organizaciones buscando la manera en cómo dichos valores pueden participar en sus negocios. Por otra parte, se hace necesario en las empresas, el estar conformadas por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados. La actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o Stakeholders (proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, entre otros).

En esta perspectiva se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, siendo el comportamiento el que repercute directa o indirectamente. Ser

responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación. La honestidad requiere de la rectitud y sinceridad con la información demandada por la comunidad. Las señales que entrega una empresa afectan muchas personas, que confiando en la información, toman decisiones que a su vez afectan a otros. La comunidad confiará en estas señales en la medida que sean honestas.

6. La ética empresarial: fuente de ventajas competitivas en la gerencia pública

López (2008) señala que el vivir en tiempos de globalización ha hecho que las organizaciones sean más planas, más descentralizadas y con empleados más autónomos y con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones

no sólo al interior de las empresas sino entre empresas y demás organizaciones, se basen en valores, en la ética empresarial y su impacto en la empresa y en el recurso humano.

Por esto en los últimos años se ha creado consenso en el mundo académico y empresarial alrededor de los impactos positivos que produce la ética empresarial en las organizaciones y en sus objetivos misionales: generar excedentes económicos, perdurar en el tiempo y producir bienes y servicios que el mercado demanda. De allí pues, que el desempeño financiero de las compañías, al ceñirse a un código de ética y una política de gobierno corporativo, se ve beneficiado cuando su valor bursátil aumenta como producto de la confianza generada por factores como la mayor percepción de transparencia, la existencia de códigos para solucionar los conflictos de interés, la mejor calificación y mayor diversidad

interna de los órganos de gobierno.

En síntesis, los beneficios de la ética en la empresa tienen impacto directo en los resultados económicos y en el balance empresa/sociedad, el verdadero reto se encuentra en la inclusión de un modelo de empresa sostenible y socialmente responsable, lo que implica un arduo trabajo en la cultura organizacional y una decisión explícita y comprometida de los directivos en adaptar códigos de ética y de gobierno corporativo.

CONCLUSIONES

Al analizar la metodología para el diseño del Balanced Scorecard se desprende que es una herramienta gerencial muy útil para la gestión pública cuando integra la ética empresarial en su formulación e implementación. tanto a nivel estratégico como a nivel operativo, pues no es una herramienta estática, sino dinámica que debe ser revisada,

evaluada y actualizada continuamente para reflejar los cambios del entorno con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos ya que resulta de la aplicación de una metodología sistémica, que al integrar los valores ético que modelan el comportamiento de las empresa, se beneficia la empresa en primer lugar, la sociedad y la economía en donde se encuentra inmersa la empresa.

BIBLIOGRAFÍAS

CAMACHO, FERNÁNDEZ Y OTROS. (2002) La Ética Empresarial Centro Universitarios de la Compañía de Jesús Declée de Brouwer, S. A.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ. Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE)

FRANCÉS, BORREGO Y VELAJOS. (2003). Códigos éticos en los negocios Fundación de Estudios Financieros. Ed. Pirámide. Madrid, España.

GUTIÉRREZ LAPI, M. (2002). Acoso moral: ahogados en

el trabajo. [sn], 56 páginas. España.
Barcelona España

KAPLAN, R Y NORTON, D. (2005). Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard). Segunda edición. Editorial Gestión 2000. 321 páginas. Barcelona, España.

LÓPEZ. Consultado en la página Web; el día 27 de Octubre de 2008 Hora: 9:30pm. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/Nº202/ética.htm>

LOZANO, J. M. (1999) Ética y empresa. Editorial Trota. Madrid, España.

MANSILLA. Consultado en la página web; el día 28 de Octubre de 2008 hora: 10:30 pm <http://muscularmente.com/sociedad/economia/insertarvalores.htm>

OJEDA. Consultado en la página web; el día 27 de Octubre de 2008 hora: 9 pm http://losteques.ucab.edu.ve/Profesorado/ojeda_luisa/LUISAWEB/etica_empresa.htm

PORTER, M. (1997). Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior Editorial Continental.

SAMPER, I. (2002). La ética en la empresa: depende de mí. [sn]. 66 páginas. Barcelona