

VALORES ORGANIZACIONALES: GUIAS DEL ÉXITO EMPRESARIAL

RESUMEN

Aunque mucho se ha hablado de ética, aun los índices de corrupción siguen altos y los escándalos dentro de las organizaciones no paran. Por todos los medios se ha tratado de corregir el comportamiento de los individuos, cuando en donde se debe actuar es en las creencias de los mismos.

Los valores son las creencias de los individuos, y la ética es la expresión de esos valores. Cuando una organización logra que sus miembros incorporen los valores de la organización dentro de su propio sistema de valores, se pueden observar por lo menos tres beneficios de este proceso. El primer beneficio es representado por un aumento en la productividad, el segundo se ve reflejado en un mejoramiento del comportamiento ético de todos los miembros de la organización y el tercero, se traducirá en la prevención y resolución de conflictos en todos los niveles de la organización.

Para lograr lo anterior, la organización debe asegurarse de que sus valores estén claramente definidos y también de que cada miembro de la organización adopte estos valores como suyos. Para lograr esto último, existen por lo menos tres maneras de hacerlo. La primera manera de lograrlo es que los líderes y en especial el líder máximo de la organización deben modelar los valores de la organización, es decir mostrar con hechos el comportamiento que ellos esperan de sus colaboradores. La segunda manera es creando nuevas políticas y reforzando el sistema de recompensas y castigos de la organización, y por último, la organización debe estar constantemente capacitando a cada miembro de su organización en los valores que la misma desea que sus miembros adquieran.

INTRODUCCION

¿Por qué un artículo más en ética dentro de las organizaciones?

Es una pregunta que nos hace reflexionar no solo a nivel individual sino como comunidad y en últimas como sociedad y sobre todo a los líderes empresariales. Se ha hablado bastante sobre el tema y lo impactante es que los casos de corrupción siguen presentándose y la percepción de los líderes acerca de la ética de sus empleados parece que sigue igual.

Pero este en sí no es un artículo más en ética, creo que se ha atacado el dilema de la ética desde un punto demasiado superficial esperando que haya transformación en acciones cuando aun el dilema no se ha atacado de fondo. Se han atacado los síntomas de la enfermedad, pero no la enfermedad o lo que produce los síntomas. La ética es la expresión de los valores de un individuo, es decir que el comportamiento del individuo no va a cambiar si no cambian primero sus valores.

La empresa es una de las instituciones que más ha sufrido la falta de ética tanto de sus líderes como de sus empleados. Cada día vemos más y más casos de fraude y corrupción en empresas tanto privadas como gubernamentales, tanto a nivel local como a nivel mundial, y aunque en Colombia se ha visto un relativo mejoramiento en este caso, aun los escándalos aparecen continuamente en los periódicos nacionales.

En un estudio reciente realizado por el Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA – a 252 líderes empresariales entre presidentes y vice presidentes de las empresas más grandes de Colombia se destacan dos hechos sobresalientes. El primer hecho es que la mayoría de ellos considera la ética como la característica más importante de un líder, y el segundo hecho es que estos líderes consideran a la ética como una de las principales carencias que tienen los jóvenes profesionales.

Este artículo pretende, después de definir qué es ética y qué son los valores, proponer tres principales beneficios para las organizaciones cuando han establecido claramente sus valores y los han promocionado y los miembros de la organización los han incorporado como suyos a su propio sistema de valores. Estos tres beneficios son: el aumento de la productividad, el mejoramiento de comportamientos éticos y la prevención de conflictos en todos los niveles de la organización. Además de describir estos tres beneficios, este artículo, después de definir ética y valores y de comparar los dos términos, plantea tres formas de lograr que los miembros de la organización incorporen los valores de la organización dentro de sus propios sistemas de valores y se apropien de ellos. Estas tres formas son, modelando el camino, creando políticas de recompensas y castigos y capacitando y promoviendo los valores de la organización a cada miembro de la misma.

DEFINICION DE LOS TERMINOS

Ética vs. Valores

Para poder comparar ética y valores, primero tenemos que definir estos dos. Una vez los términos han sido definidos, se pueden comparar y contrastar para ver claramente sus diferencias. Adicionalmente, se explicaran las diferencias o similitudes más representativas resultado de la comparación. Estas definiciones se harán de la manera más sencilla y clara posible y con un lenguaje bastante empresarial y de nuestro tiempo.

Se puede decir que existen tres grandes diferencias entre estos dos términos, los valores son pasivos, son expresados en términos generales y están dentro de las personas, mientras que la ética es activa, es expresada en términos específicos y a diferencia de los valores, la ética está o se presenta fuera de la persona.

Definición de Ética

El diccionario Webster en su tercera edición internacional define ética como “la disciplina que tiene que ver con lo que es bueno y malo, o correcto e incorrecto, o con la función u obligación moral”. El mismo diccionario también define ética como “un grupo de principios morales o un conjunto de valores”. Para continuar definiendo ética, se debe primero definir el término moral. De acuerdo a Navran, “la moral es el valor o valores que atribuimos a un sistema de creencias que ayuda a los individuos a definir o contrastar lo correcto de lo incorrecto y la bueno de lo malo”. Estos valores generalmente toman o adquieren su autoridad de algo fuera del propio individuo, de un ser superior o de una autoridad superior (por ejemplo el gobierno o la sociedad).

El Centro de Recursos Éticos define ética como “las decisiones y acciones (comportamientos) que nosotros tomamos o hacemos y reflejan nuestros valores”. Para Potts, ética es “un conjunto de estándares o de conductas que guían nuestras decisiones y acciones basadas en funciones derivadas de nuestros valores principales”.

Definición de Valores

El diccionario Webster en su tercera edición internacional define valor como “algo (como un principio, cualidad o entidad) intrínsecamente valioso o deseado”. En su libro, *Biblical Religion and Family Values*, Newman menciona. “... los valores por sí mismos no son ni buenos ni malos, correctos o incorrectos, altos o bajos”. Navran define valores como “nuestras creencias fundamentales. Ellos son los principios que usamos para definir lo que es correcto, bueno y justo. Los valores proveen una guía para determinar lo que es correcto en contraste con lo que es incorrecto y lo que es bueno en contraste de lo que es malo; ellos son nuestros estándares.” Otra manera de caracterizar los valores, es que ellos son lo que un individuo piensa o cree que es

valioso e importante para su vida; los valores no son todas las creencias, solo aquellas que definen importancia y significado.

A través del tiempo cada ser humano, bajo la influencia de las circunstancias, situaciones y personas a su alrededor va adquiriendo y escogiendo los valores que van a gobernar su vida. En la investigación realizada por el CESA, los líderes empresariales encuestados respondieron que los principales aspectos más influyentes en su formación fueron los valores de su familia y el ejemplo de sus padres.

Los valores son creencias que cada individuo posee y que dirigen sus acciones. Rokeach menciona que todos los individuos poseemos los mismos valores pero a diferentes grados, es decir que algunos le dan mayor importancia a unos valores y otros individuos a otros valores. Rokeach cita también menciona que los valores se organizan en un sistema de valores, es decir que cada persona tiene un sistema o escala de valores.

El mismo autor dice que el número total de los valores que utiliza cada individuo es pequeño, que aunque podemos tener 100 o más valores, los que dirigen la vida de cada individuo son muy pocos. También, que los valores humanos se pueden remontar para determinar cómo vivía una sociedad, comunidad e incluso para determinar personalidades.

Por último, Rokeach menciona que las consecuencias del uso de cada valor se pueden manifestar en casi cada aspecto de la vida de un individuo. Los valores son los que guían nuestras acciones, en general son los que guían nuestra vida; son los que nos dicen porque debemos luchar y porque debemos morir.

Hoy día se habla mucho de ética y a raíz de los altos índices de corrupción en América Latina y los escándalos corporativos en los Estados Unidos (Enron, Tico, etc.) existe una "sed" de ética como lo mencionan diferentes autores, en todo el continente Americano.

Ética no es lo mismo que valores, ética es el comportamiento resultado de los valores. En otras palabras la ética es la expresión de los valores. Los valores son la creencia, la ética es el comportamiento resultado de la creencia. Alguien es ético cuando cree en la honestidad y no roba, no dice mentiras, y en general expresa honestidad. El ser no ético es cuando aunque la persona dice creer en la honestidad y, de todas maneras roba, miente y no se expresa honestamente.

Fisher y Martín en su libro "Liderazgo" hacen mención a una frase de Frank Outlaw que dice: "Examine sus pensamientos, porque ellos se convierten en sus palabras; examine sus palabras, porque ellas se convierten en sus acciones; examine sus acciones, porque ellas se convierten en sus hábitos; examine sus hábitos, porque ellos se convierten en su carácter; examine su carácter porque él se convierte en su destino". En otras palabras todo comienza en su mente, con sus pensamientos. El líder debe estar analizando constantemente sus pensamientos. Cada individuo tiene la capacidad de controlar sus propios pensamientos, de cambiar su mente y de llenarla de nuevos y mejores pensamientos que van a influenciar su propia vida y las vidas de las personas a su alrededor. La mente juega un papel importante en el análisis y posterior expresión de los actos o acciones de los individuos, por allí empiezan a gestarse los valores, a hacerse reales para los individuos y donde se lucha por incorporar esos valores.

COMPARACION DE LOS TERMINOS

Diferencia entre ética y valores

Ahora que hemos definido los términos, podemos compararlos o contrastarlos. En este caso un término depende del otro, lo que significa que la ética depende de los valores. De acuerdo a las definiciones sugeridas, la ética es un conjunto de valores, o un comportamiento que está determinado por los valores de la persona. Basados en las definiciones, una persona primero crea

los valores y a partir de ellos empieza a tomar decisiones o a comportarse éticamente. Los valores son pasivos, no son acciones, lo que infiere que un valor es una creencia; es algo que la persona determina o cree que tiene valor. Por ejemplo la honestidad, es un valor y la gente cree en la honestidad como un valor, pero una vez la persona empieza a comportarse o a tomar decisiones honestamente, ese comportamiento se convierte en un comportamiento ético. Lo que significa actuar de acuerdo a sus propios valores.

La ética es activa, es acción. Como se mencionó anteriormente, la ética es el resultado o mejor, la expresión de los valores. En una persona la ética muestra qué valores esta persona tiene. Navran menciona un ejemplo muy interesante, el dice que Hitler tenia valores y que se comportaba de acuerdo a ellos, lo que hace que podamos decir que Hitler se comportaba éticamente. Pero, este comentario – y Navran lo clarifica – no es cierto porque “la ética de nuestras decisiones y acciones es definida socialmente, no individualmente.”

Los valores son expresados de una manera general, mientras que la ética es mas especifica. Como ejemplo volvamos un momento al ejemplo de la honestidad; como valor, todos la podemos definir y creer en ella, es un término general. Pero cuando una persona se comporta honestamente, es un término o comportamiento más específico. Esto significa que en ciertos comportamientos como al decir la verdad esta persona se está comportando éticamente, lo que significa que esta persona se está comportando de acuerdo a sus valores. La ética refleja los valores que una persona tiene.

BENEFICIOS DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

Aumento del desempeño

La claridad en los valores organizacionales, y cuando estos están totalmente entendidos por cada miembro de la organización, y no solamente entendidos, sino cuando cada miembro de la organización los incorpora a su propio sistema de valores, la productividad y el desempeño organizacional aumentan.

Al tener claridad en los valores de la organización, las decisiones se toman más rápidamente y más acertadamente. Los valores son la guía que ayuda a todos los empleados a saber cómo comportarse y sobre qué bases tomar decisiones para ir a donde la organización quiere ir. Los valores son como la carrilera de un tren, que si el tren se mantiene sobre ella, puede ir a velocidades muy altas, pero cuando se sale, puede producir una tragedia.

Los empleados al tener claridad en los valores de la compañía, ven estos como la carrilera del tren, y saben que si se salen de allí esto puede traer consecuencias funestas no solo para ellos mismos, sino también para la compañía. Los valores les dan la claridad y la confianza a los empleados para aumentar su velocidad (productividad) puesto que entienden los parámetros por los cuales deben medirse y pueden tomar decisiones por ellos mismos lo que lleva a que los líderes de la organización puedan empoderar mejor y más fácil a sus empleados.

Las organizaciones tienen que tener cuidado en los valores que van a promover entre sus empleados, está el caso de Enron, en el que la cultura de la compañía recompensaba un desempeño financiero fuerte a cualquier costo, incluso cuando números falsos fueron introducidos dentro de la contabilidad (Stevens, 2007). Y como este caso, también sucede lo mismo cuando los valores que se promueven son los correctos y están balanceados.

Mejoramiento de comportamientos éticos

Cuando los empleados hacen suyos, o en otros términos, incorporan los valores de la organización en su propio sistema de valores, van a demostrar comportamientos acorde con estos valores, lo cual debe ser la meta de toda organización.

Como se mencionó anteriormente, la ética es la expresión de los valores del individuo, es decir que si el empleador quiere comportamientos éticos encaminados a la honestidad, debe asegurarse que su empleado tenga este valor entre los principales de su sistema de valores. Otros ejemplos de valores también se pueden dar, como es el caso del servicio al cliente, puntualidad, orden, excelencia, etc.

Si la organización pretende que para sus empleados el servicio al cliente sea uno de los valores que rijan su vida, o por lo menos su actuar dentro de la organización, los empleados deben valorar el servicio al cliente, y deben tener este valor como uno de los primeros dentro de su sistema de valores.

De acuerdo con Pelletier y Bligh, cuando se modelan valores y comportamientos ligados a esos valores, estos se vuelven parte de la cultura organizacional, y la cultura organizacional es una serie de valores y comportamientos comunes entre los miembros de la organización. Es decir, que si el líder de la organización quiere una cultura organizacional ética, debe promover los valores y comportamientos acorde con lo que desea.

Prevención de conflictos

Algunos conflictos ocurren cuando los valores de dos o más personas involucradas en la misma situación, son diferentes. Al igual que en el punto anterior, no solamente los empleados de la compañía, sino que además los miembros de la junta directiva, los accionistas y los asesores externos de la misma deben conocer claramente los valores de la compañía, y además deben también incorporarlos dentro de sus propios sistemas de valores.

Cuando los miembros de la junta directiva, los socios o asesores externos tengan que tomar decisiones en grupo, y los valores de la compañía están claramente explicados y cada individuo los ha incorporado dentro de su propio sistema de valores, muy seguramente la unanimidad va a reinar dentro de la toma de decisiones. Esto no quiere decir que nunca van a estar en desacuerdo, pero los problemas ya no van a ser de fondo sino, más de forma.

Si todos dentro de la organización tienen claridad, por ejemplo, que uno de los principales valores de la organización es la honestidad, muy seguramente cuando presenten la licitación y les pidan alguna "comisión" o "soborno" para que les sea otorgada dicha licitación, muy seguramente, así esa licitación salve a la compañía de ir a bancarrota, ninguno de los miembros de la junta directiva o de los accionistas y mucho menos empleados de la organización aceptarían tal soborno.

Por esta razón también es importante para las empresas grandes a la hora de escoger a sus ejecutivos, identificar primero los valores que los nuevos ejecutivos poseen, que estos sean, sino iguales muy similares a los valores de la compañía y también ver la facilidad con que estos nuevos ejecutivos adoptarían los valores de la compañía.

INCORPORACION DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LOS VALORES PERSONALES

Como conseguir que los empleados incorporen los valores de la organización en sus propios sistemas de valores

Cada organización así como cada país tiene sus propios valores; estos inicialmente son establecidos por sus propietarios. Al establecerse la organización, los propietarios deberían o deben instituir los valores de la organización, que la guiarán hacia la consecución de su visión o mejor, de su futuro deseado.

Los valores de la organización pueden ser diferentes a los de los propietarios, pero es importante y necesario que sus miembros adopten los valores de la institución. De acuerdo con Rokeach los individuos tenemos todos los mismos valores pero establecidos o escalafonados en un sistema o escala. Lo que debe lograr la compañía es que los valores organizacionales sean adoptados e

incorporados en el sistema de valores de cada miembro de la organización. No se trata ni de cambiar, ni de eliminarlos, sino de adicionarlos. Un ejemplo puede explicarlo mejor; si en una organización, la estrategia es la atención al cliente, y uno de sus empleados no tiene este valor, obviamente van a existir inconvenientes con este empleado. Lo que la entidad tiene que hacer es lograr que este empleado incluya dentro de sus valores principales el valor servicio al cliente.

Cox menciona que los empleados que se logran adaptar a los valores organizacionales serán más efectivos. Tanto empleados como la organización en general deben dirigirse hacia la misma dirección, la alineación de los valores organizacionales con los valores individuales es un punto importante para el éxito de la organización. Kuczmarski & Kuczmarski mencionan que el presidente de Levi Strauss & Co., Robert Hass, una vez dijo que la alineación entre los valores organizacionales y los valores individuales es el punto clave para el éxito de las organizaciones.

De acuerdo a Pelletier y Bligh, “los líderes son responsables de instituir estándares de comportamiento ético y valores morales que guíen el comportamiento y la toma de decisiones de los seguidores. Cuando estos estándares y valores son constantemente modelados y apoyados por procesos organizacionales compatibles, reglas y procedimientos, ellos se pueden convertir en un aspecto integral de la cultura organizacional”.

Existen algunas formas a través de las cuales las organizaciones pueden lograr que sus empleados adopten los valores organizacionales y que los alineen con los individuales. Comunicar los valores organizacionales es la parte más importante del proceso. En esta parte, el liderazgo tiene la responsabilidad de lograr la alineación. Son los líderes de la organización los encargados y responsables de que este proceso logre que los empleados adopten los valores organizacionales y los alineen con sus propios valores. Cox menciona que al nivel corporativo, la habilidad para comunicar los valores comunes a los diferentes niveles, la habilidad para tomar decisiones cuando los valores están cambiando y la habilidad para resolver conflictos de valores entre los miembros de la organización son esenciales para el crecimiento y para el éxito.

El desempeño laboral mejora cuando sus miembros tienen los mismos valores, que en este caso son los organizacionales. Como lo menciona Cox, si la organización puede estabilizarse y tener valores comunes entre todos sus miembros, crecerá y tendrá éxito; este crecimiento debe ser para lograr el futuro que la corporación ha escogido tener.

Existen tres maneras básicas de lograr alinear los valores individuales con los valores organizacionales, mostrando el camino a seguir, cambiando y creando nuevas políticas y capacitando a los empleados y promoviendo los valores organizacionales.

Mostrando el camino a seguir

La primera y más efectiva forma de ayudar a los empleados a alinear los valores de su organización con los personales es mostrándoles como hacerlo y el resultado que se obtiene cuando se logra. Básicamente, el líder logra esta alineación en sus seguidores mostrándoles el camino a seguir, en otras palabras, liderando con el ejemplo. Kuckmarski & Kuczmarski mencionan que los líderes que dan el ejemplo, proveen un modelo a seguir, y también mencionan que los empleados quieren ver en acción y experimentar los valores diariamente, ellos no quieren solamente escuchar a sus líderes hablar de ellos.

Una de las 5 prácticas de liderazgo mencionadas por Kouzes y Posner es “modelar el camino”. Después de una investigación de muchos años y de más de 70.000 líderes encuestados y entrevistados, Jim Kouzes y Barry Posner llegaron a la conclusión de que existen cinco prácticas que caracterizan a los líderes, estas son, Modelar el camino, Inspirar una visión compartida, Desafiar el proceso, Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón. Apoyando el estudio de Kouzes y Posner, Pelletier y Bligh dicen que “el comportamiento de los líderes es un

mecanismo de comunicación poderoso que transmite las expectativas, valores y suposiciones de la cultura y el clima al resto de la organización.”

Adicionalmente, Pelletier y Bligh mencionan que “los empleados observan a los líderes y esperan que ellos les provean dirección y que les faciliten el proceso que los autoriza o los ayuda a alcanzar sus objetivos”. La importancia de los líderes en la integración y el modelaje de los valores de la organización a cada miembro de la misma es de vital importancia. Por esto, Pelletier y Bligh también acotan que “los líderes a los niveles más altos de la organización tienden a tener mayor estabilidad en la organización y a ocupar posiciones con una influencia única proveyéndoles una oportunidad de formar los valores de la compañía y de influencias los tonos éticos de sus organizaciones.”

Cambiando y adicionando políticas

La segunda forma o manera de lograr alinear los valores de los empleados con los valores de la organización es a través de las políticas que tiene la entidad, es decir las leyes o normas sobre las cuales se desenvuelve. Para lograr este cambio, todos sus miembros deben conocer, entender y saber identificar los valores organizacionales. La organización debe tener un código de ética que muestre sus valores, la definición de estos y las expectativas que tiene con respecto al comportamiento de los empleados.

Las políticas de la organización dirigidas a la alineación de valores deben contener un programa de incentivos y castigos. De acuerdo a Galbraith, el propósito de un sistema de incentivos es el de alinear las metas de los empleados con las de la organización, esto provee motivación al empleado para dirigirse hacia la dirección que va la organización. Kuckmarski y Kuckmarski sugieren que para alinear los valores en una institución, una de las formas es el activar incentivos o recompensas y reconocimiento que refuercen, apoyen y animen los valores citados.

Este proceso comienza en las políticas de reclutamiento. La organización debe contratar personal que tenga, sino los mismos, valores muy similares a los de ella; esto le ahorraría tiempo y dinero, ganarían tiempo por el entrenamiento que no se le ofrece al empleado, y este (el tiempo) se traduce en dinero que la empresa ahorra.

Capacitación y promoción

Cada uno de los empleados y miembros de la organización deben conocer los valores de la organización, por lo que los valores de la organización deben ser promovidos o dados a conocer a todos los niveles de la organización. Sobre todo, debe haber en la organización campañas de promoción y divulgación de los valores para que los empleados los adopten como propios.

Adicionalmente, los empleados necesitan ser entrenados en la importancia de los valores de la organización, el porqué los escogió y él como ellos van a ayudar e intervenir para lograr la visión. El entrenamiento debe tener como meta lograr que los empleados entiendan los valores, los puedan identificar fácilmente y que los adopten.

CONCLUSIONES

Aunque muchas empresas tanto a nivel local como internacional muestran en su propaganda los valores de que las dirigen, definir los valores organizacionales no es suficiente para ver su efecto en la organización. Es necesario que haya claridad en los valores, y que cada miembro dentro de la organización se apropie de estos valores, que los incorporen dentro de sus propios sistemas de valores.

Cumpliendo con estas dos condiciones, las organizaciones pueden acceder a por lo menos tres beneficios que incluyen el aumento de la productividad, el mejoramiento de comportamientos

éticos por parte de los empleados y la prevención de conflictos en cualquier nivel de la organización.

Como se menciona en un párrafo anterior, cada miembro de la organización debe incorporar los valores organizacionales a su propio sistema de valores. Para lograr esto existen por lo menos tres maneras de hacerlo. La primera de ellas y más importante es modelando los valores. Los únicos que pueden hacer esto son los líderes, cabezas de la organización, y por supuesto en una mayor y más visible manera al presidente o gerente general de la organización.

La segunda forma, es adicionando o cambiando políticas dentro de la empresa, creando un sistema de recompensa y castigos para los empleados. Y, la tercera manera es capacitando a los empleados en los valores de la organización. Si se logra incorporar los valores organizacionales dentro del sistema de valores de cada miembro de la misma, los beneficios para la organización no se harán esperar.

BIBLIOGRAFIA

Babcock, Philip. Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged. Springfield, MA. Merriam-Webster, Inc. 2002

Cox, Allan (1989) The Quest for Corporate Values. Executive Excellence. P. 13. Tomado del Internet de ABI/INFORM

Centro de Recursos Eticos. Tomado del Internet de: www.ethics.org

Fisher, R. Stewart y Martín, Perry J. (2004) Inspiring Leadership: Character and Ethics Matter. Academy of Leadership. King of Prussia: PA

Galbraith, Jay R. (2002) Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. Jossey-Bass New York: NY

Kouzes, James M. y Posner, Barry Z. (2002) The Leadership Challenge. 3rd Edition. Jossey-Bass New York: NY

Kuczarski, S. S., & Kuczarski, T. D. (1995). Values-based leadership. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Navran, Frank. What is the Difference Between Ethics, Morals and Values? Tomado del Internet de: http://www.ethics.org/ask_e4.html

Newman, Jay. Biblical Religion and Family Values: A Problem in the Philosophy of Culture. Westport, CT. Praeger Publishers. 2001

Pelletier, Kathie y Bligh, Michelle (2008) The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. Journal of Business Ethics. P. 823. Tomado del Internet a través de EBSCO.

Potts, Stephen. The Ethics of Non-profit Management. Tomado del Internet de: http://www.ethics.org/resources/speech_detail.cfm?ID=821

Rodríguez, Mauricio y Giraldo, Tatiana (2008) Definición de un Perfil del Líder Empresarial Colombiano. Colegio de Educación Superior de Administración – CESA.

Rokeach, Milton (1973) The Nature of Human Values. The Free Press, New York

Stevens, Betsy (2008) Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. Journal of Business Ethics. P. 601. Tomado del Internet a través de EBSCO.