

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN EN ÉTICA PARA GERENTES Y DIRECTIVOS DEL SIGLO XXI: ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EDUCACIONALES**

### **INTRODUCCIÓN**

El escenario actual del mundo de los negocios está marcado por reflexiones sobre competitividad, regularización de los mercados, generación de conocimiento, consumidores y accionistas más exigentes e informados. La actividad empresarial está hoy más que nunca sujeta al escrutinio ético de la sociedad.

Sin embargo, la legislación es insuficiente como directriz para la conducta empresarial, en consecuencia la responsabilidad profesional debe estar en el norte de los procesos de toma de decisiones que estén por el respeto a la dignidad y los intereses de los involucrados en función de la supervivencia y competitividad en el largo plazo de las organizaciones.

En este sentido la autorregulación es un espacio de acción responsable y el compromiso de los directivos y gerentes es fundamental. La búsqueda por promover un comportamiento ético en los negocios se evidencia por el incremento en investigaciones, publicaciones, cursos de ética, creación de institutos en las escuelas de negocios y lo contenido en la agenda política y económica de las naciones.

En el debate "¿Ha tenido la enseñanza de la ética y su investigación algún impacto importante sobre la práctica de los negocios en Estados Unidos y alrededor del mundo?", sostenido en el año 2003 en la Universidad de Santa Clara en Estados Unidos entre investigadores reconocidos en esta temática, la conclusión más importante fue la creciente necesidad por mejorar las técnicas pedagógicas para la enseñanza de la ética en las escuelas de negocios, porque a pesar de la diversidad de cursos, algunos egresados han demostrado carencias en su formación ética en el ejercicio profesional.

Así mismo, el Instituto Aspen<sup>1</sup> en los Estados Unidos ha realizado estudios sobre como los MBA de mayor posicionamiento mundial preparan a sus estudiantes para ser administradores social y ambientalmente responsables [Aspen/WRI, 2003]. En estos estudios se evidencia un interés creciente de los MBA en incorporar la ética en sus currículos, a través de diversas prácticas en el aula de clase, fuera del aula y en la investigación académica.

Por otra parte, Matten and Moon [2004] analizan la educación de la responsabilidad social corporativa (RSC) en Europa, destacando las diversas iniciativas en el área así como la inclusión de la enseñanza de la RSC en los programas de negocios. Recientemente, Garriga y Melé [2004] propusieron una clasificación de las principales teorías y enfoques de la RSC, identificando cuatro teorías, instrumentales, políticas, integradoras, y éticas. Esta diversidad de teorías expresa que en las sociedades complejas y democráticas existe pluralidad en la forma de entender la empresa [Cortina, 2003] y por lo tanto de enseñarla.

La asociación para el avance de las escuelas de negocio (AACSB) en su sitio web publicó opiniones de los decanos de las escuelas de negocios de Stanford, Tennessee, Loyola, Yale y Washington, donde enuncian su compromiso y acciones por mejorar la enseñanza de la ética en los negocios. Resaltan que la enseñanza de la ética debe ser tanto al interior como al exterior del aula de clase y el acoplamiento entre el comportamiento ético y el éxito a largo plazo para un líder.

Como lo enuncia Badaracco [2003] profesor de Harvard, cuando hace referencia a la búsqueda de la guía en los dilemas morales de la gerencia: *“durante varios años me fue muy difícil encontrar respuesta a estos interrogantes, pese a que estaba dictando cursos sobre liderazgo, administración y ética de los negocios...he llegado a convencerme de que la guía más útil consiste en plantear interrogantes, no en dar respuestas”*. Entonces ¿Cómo educar a los gerentes y directivos del siglo XXI? .

---

<sup>1</sup> Uno de los objetivos del instituto ASPEN ([www.aspenbsp.org](http://www.aspenbsp.org)) es incrementar el número de líderes de negocios que entiendan y busquen balancear la compleja relación entre el éxito en los negocios y el progreso social y ambiental.

A través de la exploración de las mejores prácticas de enseñanza de las escuelas de negocios más destacadas del mundo se formula un programa de formación en ética de los negocios que pretende apoyar el avance en esta dirección. El programa se concibe con el propósito de potenciar en los directivos la formulación de interrogantes que abran posibilidades de aprendizaje y aumento de los niveles de conciencia. Se diseñaron modelos con una concepción integrada de variables tanto en el diagnóstico como en la solución de situaciones complejas con el fin de evitar soluciones aisladas y parcializadas las cuales han demostrado ser uno de los obstáculos para el aprendizaje de la ética y la producción de capital ético en el siglo XXI.

### ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ÉTICA EMPRESARIAL?

Diferentes autores enuncian interpretaciones en torno a la ética empresarial y la RSC, algunas divergentes y otras complementarias. En el presente estudio se asociará la RSC como una práctica dentro del contexto de la ética empresarial.

Es así como se enuncia que la ética es el eje estructurante de la empresa, es transversal, integra y eslabona cada una de las operaciones, productos y/o servicios, para satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés. Los factores claves de su desarrollo son cuatro, visión de largo plazo, desarrollo de la capacidad de comunicación, construcción de confianza, desarrollo de una cultura empresarial y liderazgo integral. Dichos factores potencian la formulación e implementación de estrategias, políticas y prácticas que tienen como filtro y marco de referencia las normas, los principios sociales y económicos, los derechos humanos y laborales. (Véase figura 1).

La empresa está expuesta a problemas éticos fruto de las trasgresiones a los principios fundamentales por lo que se deben evitar las prácticas que por ejemplo: vulneren derechos de los trabajadores, aborden de manera inadecuada los conflictos de interés, erosionen la confianza del cliente, descuiden los derechos de los accionistas, ignoren los derechos de propiedad tangibles e intangibles, no respeten la cultura y el medio ambiente. Un mayor detalle de la tipología de situaciones de comportamientos no éticos en la empresa y en los negocios, se muestra en la figura 1.

El modelo planteado se constituye en una herramienta de aprendizaje e identifica los valores mínimos y estándares de conducta empresarial que deberían compartirse por cada empresa y todos los sectores empresariales, es un avance para abrir espacios de reflexión, discusión, consenso y construcción colectiva responsable de lineamientos estratégicos en función de las especificidades propias de cada empresa y/o sector.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación abarcó tres fases: fase exploratoria, fase analítica y fase de diseño.

Fase exploratoria. A partir de los estudios relacionados con la enseñanza de la ética, se identificaron y relacionaron las variables relevantes para la formulación de un modelo de diagnóstico, de tal forma que se interviniera sobre éstas, facilitando el establecimiento de los conceptos para contribuir a un aprendizaje continuado. Las variables se agregaron en tres enfoques: estratégico, metodológico y temático, que se articularon a los niveles de gestión y soporte, docencia e investigación. (Véase figura 2).

Fase analítica. Se aplicó el modelo de diagnóstico a los 10 MBA de mejor posicionamiento mundial según la clasificación de la revista “Financial times MBA 2004 the top 100 full – time global MBA programes”.

Del conjunto de las 10 universidades se analizó la descripción, la temática y la metodología de cursos obligatorios y electivos. Cada universidad tiene énfasis específicos a partir de los centros y sus líneas de investigación. Los cursos seleccionados para el análisis que están asociados a los centros de investigación por cada universidad pueden verse en la tabla 1.

Fase de diseño. En consideración a los resultados de las fases precedentes se formuló una propuesta de enseñanza de la ética en los negocios. Esta fase constituyó el núcleo central de aplicación y desarrollo.

## ¿CUÁLES SON LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LAS ESCUELAS GLOBALES?

Al comparar las prácticas de las 10 escuelas de negocio estudiadas, se identifica que en las universidades donde existen centros de investigación en ética y RSC, las practicas docentes están más consolidadas:

- Se implementan cursos obligatorios y electivos que incorporan resultados de la investigación de los centros.
- Se formula una mayor diversidad de cursos electivos interdisciplinarios relacionados con ética y RSC que amplían y profundizan en un asunto en particular, como: ética en diversas perspectivas (Ej. ética en los negocios y la economía), modelos y tendencias de la RSC (Ej. comercialización social), medioambiente (Ej. sustentabilidad ambiental y ventaja competitiva), temas emergentes (Ej. riesgo y manejo de la crisis), asuntos de confianza con el cliente (Ej. principios y prácticas del desarrollo de medicamentos) y búsqueda de una base global (Ej. derechos humanos y globalización; gobierno, negocio y sociedad transnacional).
- También se fortalece la docencia y el conocimiento en el trabajo multidisciplinario con otros centros de investigación de la misma universidad especializados en temas tales como: ambiental, riesgo y decisiones, liderazgo, recursos humanos, pensión, economía de la salud, ciencias de la vida y el cuidado médico, espíritu emprendedor, empresa social, empresa familiar, competencia social global, competitividad global de las firmas, gobierno corporativo y negocios internacionales.

Así mismo y con el propósito de reforzar estándares éticos e influenciar la vida de los estudiantes en ambientes no convencionales, las escuelas desarrollan prácticas con proyección al entorno:

- Interacción entre miembros de la escuela, estudiantes y líderes de negocio. Conferencias de invitados, talleres, seminarios, panel de discusión y foros.
- Interacción entre directivos y estudiantes. Recepción del decano a los estudiantes con un discurso que incorpora la ética.

- Interacción de los estudiantes con la sociedad. Voluntariados, participación en programas sociales, diversidad de clubes, enlace con los clubs locales y regionales, trabajos a tiempo completo para los estudiantes en el verano en el sector público y el sector no lucrativo, tutorías a la escuela secundaria, ayuda a las empresas privadas en mercados que emergen.
- Estímulos. Premios al comportamiento ético en los negocios y práctica ética en las profesiones, se conceden cada año a un líder de negocios que exhiba los mayores niveles de conducta ética. En la escuela de Stanford por ejemplo entregan un certificado en manejo público además del título de MBA, si el estudiante aprueba cierto número de electivos relacionados con ética y RSC.
- Difusión. Las páginas web de algunas escuelas de negocios incorporan un link directo a aspectos de ética y declaraciones de los estudiantes que enuncian aspectos de ética. Boletín de noticias sobre negocios socialmente responsables.
- Códigos de conducta. El código de ética para el postgrado y pautas de ética para el reclutamiento de MBA. Mantenimiento del código de integridad del estudiante. Se identificó también que en una escuela hacían firmar a los estudiantes que se gradúan un compromiso de ética.
- Redes. Asociaciones con entidades de interés.
- Movilidad internacional de estudiantes. Participación de los estudiantes en viajes internacionales para identificar como los aspectos sociales y ambientales están siendo solucionados globalmente. Se desarrollan también intercambios.

En general las estrategias de las universidades se reflejan en: incorporar un curso o sesiones obligatorias para potenciar habilidades de pensamiento en ética, profundizar en ciertos aspectos mediante los cursos electivos, integrar material de ética en el plan de estudios con el fin de reflexionar sobre las responsabilidades en áreas como marketing, finanzas, operaciones entre otras y promover actividades de interacción en espacios no convencionales. Las diferencias observadas entre las instituciones que dictan los MBAs están en la intensidad, cobertura, temáticas, metodologías y frecuencia de actividades.

## ¿QUÉ ES LO CARACTERÍSTICO EN LOS CURSOS?

Analizando las descripciones de los 5 cursos obligatorios identificados estas coinciden en que lo esencial es potenciar habilidades en los alumnos para el manejo de la ética, donde la responsabilidad profesional y los valores personales juegan un papel crítico en la toma de decisiones. En los contenidos<sup>2</sup> de los cursos los aspectos en común fueron: dilemas éticos y responsabilidades en el rol profesional, fundamentos en la moral para los procesos de toma de decisión, responsabilidad en aspectos financieros (transacciones-divulgación), problemas éticos en las organizaciones y en los negocios, ética en los negocios internacionales y RSC.

Así mismo con la exploración de los 20 cursos electivos se concluye que lo común en las definiciones es permitir que los alumnos desarrollen un marco para reconocer, analizar y tratar desafíos éticos en el ejercicio profesional profundizando al menos uno o dos enfoques. Los tópicos más característicos hacen referencia a lo siguiente: la persona, los factores internos y/o externos que influyen la empresa, las mejores prácticas, la interrelación entre shareholders (accionistas) y stakeholders (proveedores, empleados, accionistas, clientes y la comunidad donde opera la empresa), el sector social y las industrias emergentes.

## ¿QUÉ METODOLOGÍAS SE ORIENTAN EN LOS CURSOS?

En la revisión de las metodologías de 9 cursos se concluye que los procesos de aprendizaje se dinamizan al:

- Invitar expertos (otros docentes, personas del sector público y privado) a las clases para orientar discusiones en aspectos particulares.
- Orientar marcos de referencia amplios y diversos mediante lecturas, documentos de estudio y material complementario, que permitan al estudiante identificar opciones,

---

<sup>2</sup> Se compararon los contenidos de los cursos de 3 escuelas de negocios Wharton, Stanford y NYU. A la fecha de elaboración de este artículo el contenido del curso de la escuela de negocios de Harvard (nuevo curso implementado en el año 2004) aun no había sido publicado, ni tampoco el de la escuela de London.

tendencias y desarrollar un pensamiento crítico con fundamento. No se trata de instalar “verdades absolutas”.

- Propiciar en el aula de clase las discusiones, el debate, mediante interrogantes complejos; en éste escenario se podría decir que el estudiante es considerado como un “actor activo”, que el aula de clase es el “laboratorio de práctica” y que el docente “dirige y cataliza” el proceso. Las clases magistrales limitan esta oportunidad.
- Incentivar en el estudiante el desarrollo de la capacidad analítica y de juicio mediante el estudio de casos grupales, el estudiante puede percibir al analizar un caso, cómo él y los compañeros asumen distintas posiciones, porque lo hacen, que lo explica y a partir de esto construir sus propias reflexiones y apropiar lecciones para el manejo de circunstancias en la vida profesional.
- Desarrollar metodologías para el análisis de casos que especifiquen procedimientos y criterios de evaluación. Se recomienda explicitar los requerimientos con claridad, y rigor, pues se trata de orientar a todos los alumnos los mínimos exigidos para el desarrollo de un curso de ética. Se busca revelar la coherencia entre el decir y el hacer.

### ¿CUÁL ES LA PROPUESTA?

A partir de los criterios identificados se define la descripción, los objetivos y el temario del programa de formación en ética de los negocios para directivos y gerentes.

Descripción. El curso trata sobre las responsabilidades profesionales y las implicaciones de las acciones u omisiones en los procesos de toma de decisión empresarial con una concepción integrada de lo ético, lo económico y lo legal. Se busca que los directivos ejerciten el análisis y el razonamiento desde diversas perspectivas a nivel individual y colectivo a través de modelos conceptuales y con el apoyo en herramientas metodológicas desde un enfoque local y global. El curso busca generar en los directivos interrogantes desde su individualidad y en relación con los otros, con la empresa y con la sociedad. Que los gerentes y directores definan por si mismos lo que constituye el ejercicio ético en su vida.



### Objetivos.

- Ampliar la comprensión de los directivos del cómo los valores personales y el contexto organizacional influyen en los procesos de decisión para abordar aspectos éticos. ¿Quién soy yo?, ¿Cuál es mi centro moral?.
- Ofrecer al directivo diversidad de perspectivas conceptuales que potencien sus habilidades analíticas y su visión de largo plazo. ¿Qué implica una visión de largo plazo cuando en la empresa miden e incentivan la consecución de resultados a corto plazo?.
- Mejorar habilidades individuales y grupales para formular juicios y propuestas que promuevan una conducta responsable en el ejercicio profesional. ¿Cómo se define un balance entre intereses para actuar éticamente?.

Metodología. Cada sesión de clase tendrá una práctica que incorpora trabajo individual y grupal, las pautas están diseñadas en un orden secuencial, donde se empieza con un análisis del carácter personal, luego se desarrollan discusiones grupales sobre problemas específicos, seguidamente se incorpora una mirada global y por último una práctica desde una vivencia personal, donde el directivo integre lo tratado en el curso. Con los resultados de los trabajos se genera discusión y el directivo recibe retroalimentación. (Véase pauta 1, 2, 3 y 4).

En 5 sesiones de clase se realizarán paneles de discusión con los gerentes y directivos a partir de sus trabajos grupales. Se conformarán grupos de 5 personas, de tal forma que de manera rotativa a lo largo de cada sesión el estudiante asuma diferentes roles, cuya descripción corresponde a:

- Líder. Administra, organiza, coordina el grupo. Debe realizar la identificación del caso previo a la sesión de clase, orienta al resto del grupo sobre lo que deben consultar antes de la reunión y dirige la discusión para abordar el desarrollo de la pauta.
- Observador. Desarrolla una evaluación crítica y valorativa de cada compañero y una auto-evaluación en función de cómo desarrollaron el caso. La evaluación debe ser constructiva ya sea cuantitativa o cualitativa, según lo acordado. Es una manera de comprender la conducta de los individuos y sus interacciones.

- Analista. Realiza un mapa conceptual del análisis que el grupo desarrolló del caso. Se trata de potenciar la habilidad relacional y la concepción sistémica de variables relevantes.
- Columnista. Redacta, argumenta e integra todo lo tratado en el grupo de acuerdo a la pauta del caso.
- Orador. Representa al grupo en el panel de discusión, explica, sustenta y defiende la posición del grupo.

### Contenido.

- Descripción del curso y el carácter personal. Se busca que el directivo identifique los factores que influyen a una decisión. Se trata de examinar dilemas donde es crucial ver más allá de las consecuencias prácticas inmediatas de una decisión y examinar cómo ésta puede afectar los puntos de vista y las obligaciones de las personas, su trabajo y su vida.
- Fundamentos de la toma de decisión. Se orientan las teorías éticas que sirven de fundamento para entender las diferentes perspectivas de una situación y para alertarnos ante un proceder incorrecto.
- Interrelación entre ética, empresa y sociedad. Se explora la estructura multidimensional de la realidad empresarial considerando teorías de RSC y de ética empresarial.
- Problemas éticos en las organizaciones y en los negocios. El propósito es identificar características de ¿Cómo se presenta un problema ético y por qué?, ¿En que condiciones suceden?, ¿Cómo se manejan?, ¿Cómo se evitan?, ¿Cómo deben responder las empresas?.
- Códigos de ética y prácticas responsables. Se trata de identificar las mejores prácticas globales con relación a las prácticas locales ¿Cuáles son los factores de éxito?. Filantropía corporativa. ¿Cuáles son las prácticas en filantropía?, ¿Cómo se incorpora a la estrategia?.

## CONCLUSIÓN

La sociedad está exigiendo a los ejecutivos y directivos que además de ser un experto técnicamente cualificado para administrar bien los recursos escasos, lo haga a través de un comportamiento éticamente responsable. El aprendizaje de las practicas éticas en los negocios y la empresa, requiere un incremento en los niveles de conciencia de los profesionales, el cual se nutre a partir de las experiencias de la diversidad, el respeto a los seres humanos y los recursos naturales.

Sustentar la actuación en una base ética garantiza a las personas, las empresas, los negocios y los países, encaminarse por una senda de desarrollo humano sustentable y de largo plazo.

La investigación de las mejores prácticas utilizadas en las más destacadas instituciones de negocios del mundo, nos conduce a una propuesta metodológica, sistemática y robusta, que contribuye a fortalecer la formación de los profesionales del presente y futuro.

## REFERENCIAS

Badaracco, Jr. Joseph L. (2003). *Momentos Determinantes*. Bogotá, Colombia: Norma. (Una publicación de Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997).

Cortina Adela, Conill Jesús, Moratalla Agustin D. y García M. V. Domingo (2003). *Ética de la empresa*. Madrid, España: Trotta.

Frances Pedro, Borrego Angel y Velayos Carmen (2003). *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*. Madrid, España: Pirámide.

Freeman R. Edward (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, California: Berrett – Koehler.

Garriga, E; Melé, D. (2004), "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of business ethics*, Vol.53 (1-2), pp. 51-71.

Hanson Kirk, Velásquez Manuel, Freeman R. Edward, Gentile Mary, Friedman David (2003). "Has business ethics teaching and research had any discernible impact on business practice in the US and around the world?". *Transcription of a debate and*

discussion held at Santa Clara University February 21. Sponsored by the Markkula Center for Applied Ethics and the Institute on Globalization at Santa Clara University.

Leiva L. Francisco (2004). Memorias seminario "Administración de la ética en las organizaciones". Santiago, Chile: Consultora KOINONÍA.

Lozano Josep (2004). Transcripción "Gestión ética: el marco para una competitividad responsable". Memorias de seminario internacional de responsabilidad social empresarial. Santiago, Chile: Prohumana.

Matten, D.; Moon, J.(2004). "Corporate social responsibility education in europe", Journal of business ethics, Vol.54 (4), pp. 323-337.

Maxwell, John C. (2003). There's no such thing as "Business ethics": United States of America: Warner.

Villada O. Diego (2003). Diplomado de docencia en educación no presencial y semipresencial. Manizales, Colombia. Departamento de estudios educativos, facultad de artes y humanidades, universidad de Caldas.

Caux Round Table, principles for business. Líderes de Europa, Japón y Estados Unidos. Disponible en: <http://www.cauxroundtable.org>, accesado octubre 2004.

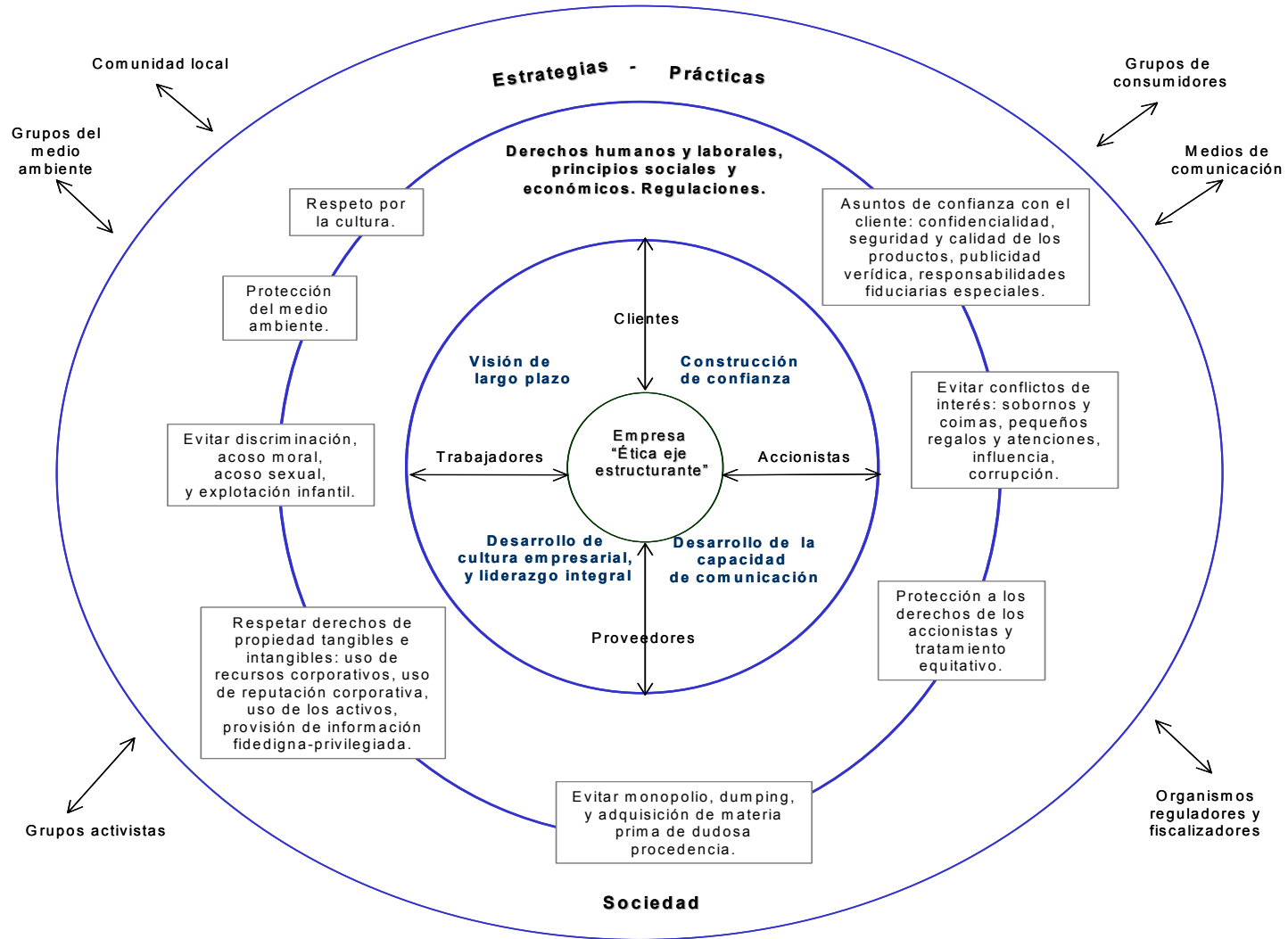
Columbia Business School, Dartmouth College: Tuck, Harvard Business School, Insead, University of Chicago GSB, University of Pennsylvania Wharton, MIT: Sloan, New York University: Stern, London Business School Stanford University GSB. Acceso a sus páginas web entre junio de 2004 y junio de 2005. Exploración de syllabus, links de centros de investigación y todo lo relacionado con la enseñanza de la ética en los negocios.

Financial Times, Global MBA rankings (2004). Disponible en: <http://news.ft.com/businesslife/mba>, accesado en mayo de 2004.

La asociación para el avance de las escuelas de negocio (AACSB) (2002, 2003 y 2004). Artículos de opinión de enseñanza de la ética de los decanos de las escuelas de negocios de Stanford, Tennessee, Loyola, Yale, Washigton disponibles en: <http://www.aacsb.edu/publications/enewsline/>, accesado en octubre de 2004.

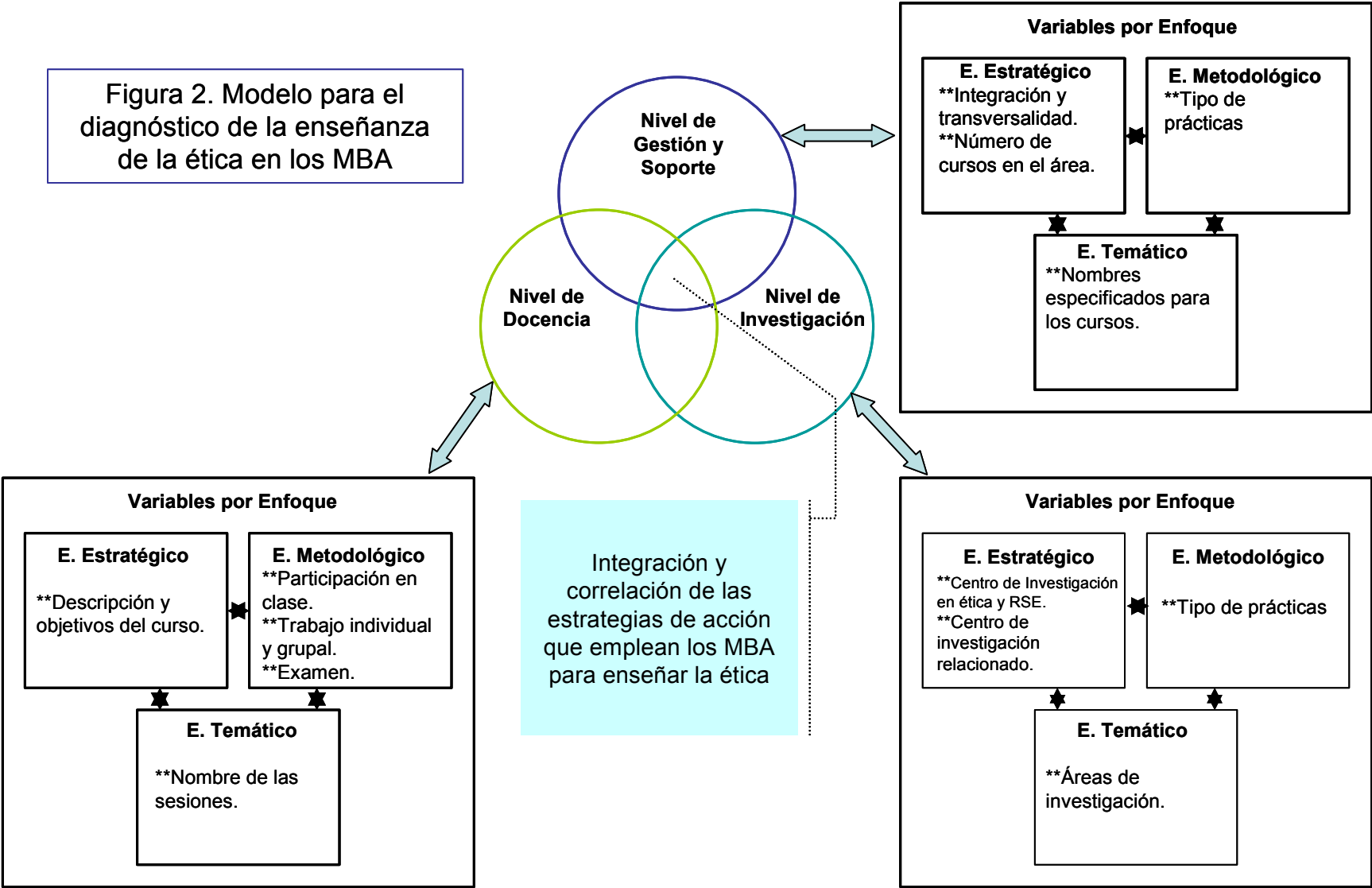
The Aspen Institute and the World Resource Institute (Aspen/WRI) (2003), Beyond grey pinstripes. Preparing MBAs for social and environmental stewardship. Disponible en: [www.BeyondGreyPinstripes.org](http://www.BeyondGreyPinstripes.org), accesado entre octubre de 2004 y mayo de 2005.

Figura 1. Ética empresarial: eje estructurante



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Modelo para el diagnóstico de la enseñanza de la ética en los MBA



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Cursos obligatorios y electivos seleccionados para el análisis

Ranking 2004	Universidad	Centros en Ética y RSC	Cursos seleccionados
1	University of Pennsylvania Wharton	Centro "Zicklin" para la investigación de la ética en los negocios.	Ética y responsabilidad (obligatorio)*. Ética en los negocios internacionales*. Ética en los negocios y responsabilidad corporativa*.
2	Harvard Business School	Centro "Edmond J. Safra Foundation" para la Ética.	Liderazgo, gobierno y responsabilidad (obligatorio). Poder e influencia. Líder moral*.
3	Columbia Business School	Centro "Sanford C. Bernstein & Co" para el liderazgo y la ética.	Emprendimiento social. Negocios en sociedad: Hacer lo correcto haciéndolo bien.
4	Insead	Centro para la administración del medio ambiente y de la responsabilidad social.	Estrategias mezcladas de valor transformar el sector no lucrativo*. Gerencia de las organizaciones sin ánimo de lucro.
4	London Business School	No hay centro específico en ética y RSC**	Módulo de ética en los negocios y responsabilidad social corporativa (obligatorio). Líder de negocios global
4	University of Chicago GSB		Una guía a la ética de los negocios (Dictado por Robert Fogel premio nobel en 1993). Gobierno corporativo.
7	Stanford University GSB	Centro para la innovación social	Ética en los negocios (obligatorio)*. Emprendimiento social. Aspectos éticos en la industria de la biotecnología.
8	New York University: Stern	Centro para los negocios y las leyes.	Responsabilidad profesional (obligatorio)*. Modelos de responsabilidad social corporativa. Gerencia de negocio multinacional.
9	MIT: Sloan	No hay centro específico en ética y RSC**	Literatura, ética y autoridad*. Mercados globales, políticas nacionales y ventajas competitivas de las firmas.
10	Darmouth College: Tuck	"James M. Allwin" Iniciativa para la ciudadanía corporativa.	Ética en acción*. Responsabilidad social corporativa.
<p>*Cursos a los que se les analizó las metodologías.  **Dado que no había centro específico, se escogieron los cursos con mayor énfasis en el área de estudio.  Ranking según la revista Financial Times.</p>			

Fuente: elaboración propia a partir de las respectivas páginas web.

#### Pauta 1. Práctica “Carácter personal”.

Esta práctica se inspira en los planteamientos del centro de ética de la Universidad de Harvard y específicamente en los resultados de la investigación del profesor Badaracco, los interrogantes acertados y la consideración de casos que reflejen los momentos circunscritos a una decisión como es percibir a los líderes preocuparse, proyectar, vacilar, confiar, exaltar, reflejar y lamentar. Se seleccionan casos que el investigador diseñó con la intención de que cada frase o pregunta llame la atención de las personas, les sorprenda un poco y enseguida sugiera una manera de reflexionar sobre algún aspecto importante de su vida y su trabajo. (Se desarrolla en la primera sesión).

#### Pauta 2. Práctica “Examen”.

En esta práctica se pretende que usted enfrente una circunstancia personal que implique la toma de decisión sobre que cosa correcta hacer, ir mas allá de las consecuencias prácticas inmediatas e indagar cómo se pueden balancear diferentes consideraciones y obligaciones entre la vida profesional y personal. (Punto 1 se entrega en la segunda sesión y puntos 2 y 3 en la última sesión).

1. Identificación. Identifique un dilema personal que haya experimentado o esté viviendo en su trabajo, describalo, detalle los aspectos e indicadores considerados como relevantes.

2. Evaluación. Con fundamento en teorías éticas defina ¿Cuál es el dilema?. Plantee interrogantes. Ante la situación responda las siguientes preguntas ¿quién soy yo?, ¿Cuál es mi centro moral?, ¿Cómo actuó con ética?.

3. Resolución y lecciones. Identifique las acciones que sean consecuentes al análisis realizado, indique cuáles son los criterios de decisión y porque. ¿Qué aprendizaje le deja este caso?, ¿Qué interrogantes le quedan?.

#### Pauta 3: Práctica “Problemas éticos en las organizaciones y en los negocios”.

Se trata del análisis de algún problema ético específico como discriminación, uso de información privilegiada, corrupción, acoso moral, acoso sexual, conflicto de interés. (Se desarrolla en 4 sesiones consecutivas).

1. Identificación. Síntesis: Describa en forma clara y precisa, el problema o la situación a abordar. ¿Cuáles son los hechos? Amplíe la síntesis, detalle los aspectos e indicadores considerados como relevantes. ¿Cuál es el problema ético? Identifique el problema y sus atenuantes, debe tener fundamento en al menos 3 teorías o principios morales. ¿Qué es lo crítico de la situación?. Plantee interrogantes. En este punto es necesario que identifique ¿Qué debe consultar o ampliar?, ¿Qué principios y regulaciones están relacionados?.

2. Evaluación. ¿Cuáles son las consecuencias? Identifique para cada grupo de interés las obligaciones y las posibles consecuencias desde el punto de vista ético, económico y legal. Si lo considera necesario puede evaluar consecuencias entre diferentes conductas o escenarios. Utilice el modelo de ética empresarial: eje estructurante.

3. Resolución y lecciones: Identifique las acciones que sean consecuentes al análisis realizado, indique cuáles son los criterios de decisión y porque. ¿Qué aprendizaje le deja este caso? ¿Qué interrogantes le quedan?.

#### Pauta 4: Práctica Códigos de ética, prácticas responsables y filantropía corporativa.

Se pretende que el estudiante identifique ejemplos reales de buenas prácticas y los mecanismos que actualmente utilizan las empresas para abordar la ética empresarial y la filantropía. El directivo estudiante tendrá una mirada global. (Se desarrolla en 1 sesión).

1. ¿Qué aspectos en común y que diferencias encuentra entre los informes?

2. ¿Qué le impacta de los informes?

3. ¿Existen aspectos en los informes que podrían causar problema?

4. ¿El informe fue auditado en alguna parte?

5. ¿Qué conclusiones destacan de los informes?