

Guía de estudio y del instructor

Incluye material impreso

Serie producida por
Robert Rosell
Patricia McDermott-Rosell

Guía del instructor por
Karen Freeze, PhD.

QMR
The Respectful Workplace Company
10929 SE 23RD. Street
Bellevue, WA 98004
Tel: (800) 800-5129
E-mail: info@qmr.com
WEB: www.qmr.com

EL CUMPLIMIENTO ES SÓLO EL PRINCIPIO

GUÍA DEL INSTRUCTOR

PREFACIO: LA ÉTICA EN EL LUGAR DE TRABAJO – UNA CRISIS DE LIDERAZGO

En años recientes ha habido una confluencia de situaciones dolorosas ampliamente publicadas, todas causadas por personas que han tomado decisiones éticas terribles en el lugar de trabajo. Los resultados han sido devastadores.

Por el lado de los negocios, algunas de las corporaciones más grandes en los Estados Unidos han sido víctimas de la creencia que las decisiones éticas de algún modo permanecerán invisibles. En el gigante de la comunicación Worldcom, se acusó a los altos ejecutivos de fraude, conspiración y mentir a la comisión reguladora. El Presidente ejecutivo del conglomerado mundial Tyco fue nombrado en la lista de la revista Bussiness Week como uno de los veinticinco mejores directores antes de que fuera acusado de saquear su propia compañía por un monto de \$600 millones. El principal ejecutivo de la compañía Boeing fue despedido después de una serie de escándalos relacionados con contratos militares. Adelphia, Time – Warner, Arthur Andersen, Global Crossing, Halliburton y muchas de las corporaciones más poderosas de Norteamérica aparecieron en las páginas principales de los periódicos en todo el mundo, acusadas de un amplio rango de delitos. Mientras tanto, Enron, considerada alguna vez una de las compañías productora de energía más exitosa e innovadora en el mundo, se ha convertido en el sinónimo de fraude, voracidad y conducta poco ética en los niveles más altos.

Las corporaciones no han sido las únicas instituciones impactadas por escándalos éticos. El líder mayoritario en la Casa de Representantes de los Estados Unidos fue censurado por su propio comité ético en tres ocasiones en un año. Las organizaciones deportivas, desde los comités olímpicos hasta las ligas profesionales y colegiales han aparecido en los encabezados de los diarios por el abuso de drogas, mala conducta financiera u otros indicadores de la falta de un juicio ético firme. Aún las organizaciones caritativas y cívicas han salido disparadas con una amplia variedad de escándalos.

Los Estados Unidos no han estado solos al enfrentar una conmoción por los desconciertos y lapsos éticos dolorosos. Los oficiales gubernamentales y corporativos recientemente se han enfrentado a acusaciones serias de mala conducta ética en Canadá, el Reino Unido, Japón, Australia, Italia, Francia – de hecho es difícil encontrar un país en donde los escándalos éticos no sean una parte normal del curso de los acontecimientos.

En respuesta a ello se han aprobado leyes, se han formado comités, y se han perseguido a individuos. Las personas mueven la cabeza y se lamentan de la falta de valores en nuestras instituciones más valiosas. Los empleados buscan que las directivas de sus organizaciones proporcionen unos lineamientos claros de cómo mejorar la situación.

Parte del problema ha sido que a la vez que hemos decretado más leyes para definir el comportamiento adecuado o “legal”, hemos distanciado a las personas de las decisiones acerca de lo que constituye una conducta “correcta”. Como resultado, hemos empezado a confundir “consideración” con “ética”, vemos el cumplimiento de la ley como la meta final, en lugar del punto de partida de una toma de decisión ética.

Estas son las condiciones que nos impulsaron a crear *El cumplimiento es sólo el principio*, un recurso de entrenamiento para ayudar a las personas de todos los niveles a tomar mejores decisiones éticas.

Los departamentos de recursos humanos y capacitación tienen un historial de tener un papel crítico en la labor de abordar los temas sociales difíciles en el lugar de trabajo. Conforme el acoso sexual se convirtió en la preocupación principal en los años noventas, las organizaciones movilizaron sus recursos para proporcionar lineamientos a los colaboradores acerca de sus derechos y responsabilidades. Se crearon e implementaron políticas y condiciones en la mayoría de las compañías y se mejoraron las agencias. Lo mismo ha sucedido con la discriminación y otros temas diversos. Estas batallas no se han ganado, no obstante ha habido un progreso significativo.

La misma energía ahora se debe aplicar a implementar el clima ético en nuestras organizaciones. Podemos y debemos armar a colaboradores y directores con las herramientas que necesitan para ayudarlos a tener un mejor juicio ético. La meta no es sólo evitar el desconcierto o las multas; es hacer a nuestras organizaciones más fuertes y eficaces.

Para apoyar a este esfuerzo, QMR ha creado una serie en dos partes. El Programa # 1: Tres pasos para la toma de decisiones éticas, presenta un proceso claro que los colaboradores de cualquier nivel pueden aplicar para ayudarlos a trabajar a través de decisiones éticas difíciles. En el Programa # 2: Situaciones éticas para considerar, presentamos ocho dramatizaciones de retos comunes en el lugar de trabajo que los colaboradores pueden utilizar para practicar y poner a prueba el proceso de Tres pasos. Muchas personas con talento e inspiración han contribuido a la creación de este recurso de capacitación, y les agradecemos su creatividad, guía y apoyo.

No pretendemos que esta serie sea una bala de plata. Un solo recurso de entrenamiento no dará la vuelta a la condición de la toma de decisiones éticas en ningún lugar de trabajo. Se necesitará un esfuerzo considerable que incluye la aclaración de los valores y políticas organizacionales, implementación clara e inequívoca de los más altos estándares éticos y, lo más importante: el liderazgo. Hemos visto el precio de la falta de acción mientras que los ahorros para el retiro han desaparecido, las carreras arruinadas, e importantes instituciones en nuestra sociedad han sido debilitadas. Es un precio muy alto.

Su decisión de introducir o expandir el entrenamiento ético en su organización es una señal importante de que usted toma este asunto en serio. Si vamos a tener organizaciones de las que estemos orgullosos, necesitamos colaboradores y directores que estén concientes de los valores que están detrás de nuestras decisiones, un proceso que les ayudará a manejar las elecciones éticas difíciles; pero, ante todo, necesitamos líderes que estén dispuestos a avanzar y a mostrarnos el camino.



Robert Rosell
Presidente
QMR – La compañía de respeto en el lugar de trabajo.

INTRODUCCIÓN

La ética es un tema muy sensible. Algunas personas suponen que las elecciones correctas o incorrectas siempre están claras: uno no debe mentir, uno no debe robar, y uno no debe romper sus promesas. Desde su punto de vista, la única dificultad es tener el valor de tomar la decisión correcta. Estas personas pueden seguir un modo de “ética absoluta”.

Otras personas alegan que las elecciones correctas o incorrectas a menudo dependen de las circunstancias: quién está relacionado, cuáles son sus motivaciones y demás. Desde su punto de vista el contexto y la motivación se deben tomar como consideraciones principales. Ellos pueden seguir un modo de ética “relativa” o “situacional”. Aún otros confunden la “ética” con “cumplimiento legal”. Para ellos, si es legal, está correcto. Ven al cumplimiento como la meta final del entrenamiento ético, no como el punto de partida.

No obstante, la mayoría de las personas, no piensan explícitamente en la ética en el lugar de trabajo hasta que ellos, o su organización, tienen algún tipo de problema. Es posible que siempre se hayan considerado “buenas personas”, y de repente cruzaron una línea que no vieron o que ni siquiera sabían que existía. ¿Y ahora qué?

Las **premisas** de esta serie de entrenamiento son las siguientes:

a) Existe un consenso general en la sociedad acerca del lugar que ocupa la ética en el trabajo:

- Una buena ética es un buen negocio. La mayoría de nosotros queremos trabajar para, comprar artículos de, y asociarnos con organizaciones éticas.
- La mala ética es un mal negocio. No sólo puede usted, o asociarse con las organizaciones poco éticas.
- La equidad, honestidad, integridad y respeto son valores que se practican ampliamente en los lugares de trabajo.
- La mayoría de nosotros pensamos que podemos reconocer el comportamiento no ético cuando lo vemos, aún si no somos capaces de articular esto que es tan abstracto.

b) Parece que se está incrementando la conducta no ética y con ella la preocupación de los líderes en todo tipo de organizaciones:

- Los casos de alto perfil, como el escándalo de la compañía Enron, han ocupado cada vez más los diarios en los últimos años.
- Como respuesta, se han incrementado los “comités éticos” o la “ética organizacional” en las escuelas, negocios y otras organizaciones.
- Han proliferado las publicaciones en “ética en los negocios” y “ética organizacional”.
- Han surgido regulaciones gubernamentales en un esfuerzo de reconstruir la confianza en las prácticas éticas de nuestras organizaciones.

c) Es difícil, pero imperativo, crear lineamientos eficaces para la toma de decisiones éticas:

- La ética permanece como un área gris cargada de emociones.
- Trabajamos en diversas organizaciones con empleados de diversos antecedentes que pueden no compartir los valores comunes.
- Los riesgos de que se presenten prácticas no éticas en esas organizaciones hacen que la ética sea un área que en la que se necesita el pensamiento claro e intencional.
- **Es posible y necesario que las organizaciones desarrollen lineamiento éticos claros.**

Creemos que a pesar de las diferencias en las creencias fundamentales o los valores básicos, las personas pueden aprender a tomar decisiones éticas que no sólo los mantengan así como a sus organizaciones lejos de la violación de las leyes y el sufrimiento de las consecuencias, sino que hagan que sus compañías tengan más éxito, su lugar de trabajo sea más estable y satisfactorio, y que sus colaboradores sean personas más felices y productivas. QMR ha desarrollado este programa de entrenamiento **El cumplimiento es sólo el principio**, para abordar esta necesidad.

CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

El manual del instructor está diseñado para ayudarlo a adaptar este programa de entrenamiento a las necesidades de su organización. Su diseño modular ofrece una amplia flexibilidad; aquí hemos organizado el material en dos versiones: un taller de 3.5 a 4 horas (L) y una versión corta de 1.5 a 2 horas (C). Sin embargo, usted puede configurarlo para que se ajuste a sus necesidades. También hemos creado materiales y ejercicios adicionales opcionales (O) que puede elegir utilizar.

Los programas

El Programa 1 lo introducirá al enfoque fundamental de esta serie en dos partes. Presenta un proceso de toma de decisión en tres pasos y ofrece lineamientos claros para implementar cada paso. El Programa 2 consiste de ocho escenarios representando diferentes tipos de decisiones y dilemas éticos.

Ambos programas hacen un esfuerzo en las áreas grises, las decisiones realmente difíciles, aplicando el proceso de tres pasos a situaciones que los participantes puedan discutir activamente.

Preparación

Vea los videos de los programas para darse cuenta del “contexto general” , cómo están estructurados y el modo como se presenta el contenido. Determine el marco de tiempo para el entrenamiento que usted desee presentar. Lea esta guía para comprender los recursos disponibles para usted. Seleccione el enfoque de entrenamiento y las actividades que llenarán mejor las necesidades de su organización.

Las **preguntas para discusión** de los participantes se encuentran en el **material impreso** al final de la guía, También se encuentran disponibles en pantallas de **PowerPoint**. Para los instructores, estas preguntas están acompañadas de notas en una segunda columna que pueden ser de ayuda para dirigir las discusiones.

Reglas básicas

1. Con el objeto de fomentar que los participantes sean francos en las discusiones en grupos pequeños, el instructor pedirá a los asistentes que respeten a sus compañeros no interrumpiendo a alguien que está contribuyendo al diálogo y evitando menospreciar lo que dicen los demás participantes.
2. El instructor debe ser el modelo de este enfoque permitiendo que los participantes hablen sin interrupciones y tratando de resumir sus contribuciones fielmente en el pizarrón blanco o rota folio. El instructor también debe tratar de tener tantas participaciones como sea posible.

Qué necesitará:

- Un equipo de proyección de VHS o DVD (sólo o en una computadora) y un proyector o monitor de televisión.
- Los lineamientos del comportamiento ético de su compañía. Tal vez estos se encuentren en una declaración de “valores”, “visión”, “misión”, o “código de conducta”. Los puede encontrar en su manual para el nuevo colaborador. Tal vez se encuentre una versión corta en el lobby de la compañía, o en el comedor de la empresa. Tal vez esté en su página de Internet. Por favor prepárelos como material impreso para los participantes en este programa de entrenamiento. Si su compañía no tiene nada por escrito, consulte con su departamento legal y la dirección para preparar una lista corta de los valores implícitos o intuitivos que piense que guían la toma de decisiones éticas de su empresa.
- Pizarrón blanco o rota folio, con los marcadores adecuados.
- Copias del material impreso de este manual. Puede también utilizar el material de las pantallas de PowerPoint.

ÍNDICE
PROGRAMAS Y GUÍA DEL INSTRUCTOR
PROGRAMA UNO: TRES PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Pag.	Contenido del programa	Material	Corto	Largo	Opcional	√
10	1.0 Ejercicios preliminares					
10	1a: ¿Y qué es la ética?	A	x	x		
11	1b: Nuestro código de conducta	B		x		
12	► INICIE EL VIDEO Déjelo correr 17.5 minutos PAUSA en “¿Qué debe hacer Elena?”		x	x		
12	1.1 Discusión					
12	De la boca de los bebés	C		x		
13	El camino a la racionalización	D	x	x		
14	Juego “¡Uno nunca sabe!”	E	x	x		
15	Cite a los expertos				x	
16	1.2 Los 4 valores fundamentales en el lugar de trabajo	F		x		
17	Cite a los expertos				x	
18	1.3 El PROCESO	G	x	x		
19	Prueba de cumplimiento: Investigue	H	x	x		
20	Efecto de ondas: Evalúe	I	x	x		
21	Ejercicio: “Nadie se va a enterar”	J		x		
22	Revise su ser interior: Reflexione	K	x	x		
23	1.4 La historia de Elena, María y Víctor	L	x	x		
23	Explore los hechos		x	x		
24	Emplee el PROCESO			x		
24	► ► RESUMA EL VIDEO			x		
24	Cite a los expertos				x	
25	PAUSA				x	
25	Respuestas / Comentarios				x	
25	► RESUMA EL VIDEO				x	
25	Tenemos más información					
25	PAUSA			x		
25	1.5 ¿Y ahora, qué debe hacer Elena?	M	x	x		
25	Explore los hechos			x		
26	Emplee el PROCESO		x	x		
26	► RESUMA EL VIDEO			x		
26	Cite a los expertos				x	
26	PAUSA				x	

Pag.	Contenido del programa	Material	Corto	Largo	Opcional	√
26	Respuestas / Comentarios				X	
26	▶ RESUMA EL VIDEO		X	X	X	
27	1.5 Resumen		X	X	X	
27	Expertos				X	
27	Niños					
27	■ DETENGA EL VIDEO		X	X	X	
27	Discusión final		X	X	X	

PROGRAMA DOS: SITUACIONES ÉTICAS PARA CONSIDERAR

Pag.	Contenido del programa	Material	Corto	Largo	Opcional	√
28	2.0 Repaso					
28	El PROCESO	G	X	X		
28	Los cuatro valores fundamentales	F		X		
29	▶ INICIE EL VIDEO 2.1 Jugando con los números	N	X	X		
29	PAUSA ¿Qué debe hacer Pedro?		X	X		
29	Explore los hechos		X	X		
30	Emplee el PROCESO		X	X		
30	▶ RESUMA EL VIDEO Cite a los expertos		X	X		
30	PAUSA Respuestas / comentarios			X		
31	▶ INICIE EL VIDEO 2.2 Un pequeño negocio adicional	O	X	X		
31	PAUSA ¿Qué debe hacer Luis?		X	X		
31	Explore los hechos		X	X		
31	Emplee el PROCESO		X	X		
32	▶ RESUMA EL VIDEO		X	X		
32	Cite a los expertos			X		
32	PAUSA Respuestas / comentarios			X		
33	▶ INICIE EL VIDEO 2.3 Paranoico o vigilante	P	X	X		
33	PAUSA ¿Qué debe hacer María? ¿Qué debe hacer Juan?		X	X		
33	Explore los hechos		X	X		

Pag.	Contenido del programa	Material	Corto	Largo	Opcional	√
33	Emplee el PROCESO		x	x		
34	► RESÚMA EL VIDEO		x	x		
34	Cite a los expertos			x		
34	PAUSA Respuestas / comentarios			x x		
35	► INICIE EL VIDEO 2.4 El precio de los principios	Q	x	x		
35	PAUSA ¿Qué debe hacer Renée?		x	x		
35	Explore los hechos		x	x		
35	Emplee el PROCESO		x	x		
36	► RESUMA EL VIDEO		x	x		
36	Cite a los expertos			x		
36	PAUSA Respuestas / comentarios			x x		
37	► INICIE EL VIDEO 2.5 Respeto a los derechos y violación a los derechos	R	x	x		
37	PAUSA ¿Qué debe hacer Julia?		x	x		
37	Explore los hechos		x	x		
37	Emplee el PROCESO		x	x		
38	► RESUMA EL VIDEO		x	x		
38	Cite a los expertos			x		
38	PAUSA Respuestas / comentarios			x x		
39	► INICIE EL VIDEO 2.6 El soplón	S	x	x		
39	PAUSA ¿Qué debe hacer Marcos?		x	x		
39	Explore los hechos		x	x		
39	Emplee el PROCESO		x	x		
40	► RESUMA EL VIDEO		x	x		
40	Cite a los expertos			x		
40	PAUSA Respuestas / comentarios			x x		
41	► INICIE EL VIDEO 2.7 Conflicto de intereses	T	x	x		
41	PAUSA ¿Qué debe hacer Min?		x	x		
41	Explore los hechos		x	x		
41	Emplee el PROCESO		x	x		

Pag.	Contenido del programa	Material	Corto	Largo	Opcional	√
42	► RESUMA EL VIDEO		x	x		
42	Cite a los expertos			x		
42	PAUSA Respuestas / comentarios			x x		
43	► INICIE EL VIDEO 2.8 Una muestra de nuestro aprecio	U	x	x		
43	PAUSA ¿Qué debe hacer Lalo?		x	x		
43	Explore los hechos		x	x		
44	Emplee el PROCESO		x	x		
45	► RESUMA EL VIDEO		x	x		
45	Cite a los expertos			x		
45	PAUSA Respuestas / comentarios			x x		
45	■ DETENGA EL VIDEO					
46	Ejercicios opcionales					
46	Una cosa lleva a la otra	V			x	
46	Revise los lineamientos éticos de su organización	W			x	
47	Control del daño y control de la misión	X			x	
48	¿Cuándo se considera plagio?	Y			x	
49	Más allá del taller					
49	<i>Actividad 1: Hablar del marco de referencia legal</i>				x	
49	<i>Actividad 2: Condensar su código de conducta</i>				x	
49	<i>Actividad 3: Invente ejercicio de “El efecto de ondas”</i>				x	
49	<i>Actividad 4: Concursos “El efecto de ondas”</i>				x	
49	<i>Actividad 5: “Nadie lo va a saber”</i>				x	
50	<i>Actividad 6: El efecto de ondas de las buenas decisiones</i>				x	
50	<i>Actividad 7: Promueva “el valor del mes”</i>				x	
51	Recursos recomendados					
52	Quién es quién en “El cumplimiento es sólo el principio”.					

LISTA DE MATERIAL IMPRESO Y PANTALLAS

#	Título del material	Corto	Largo	Opcional	√
A	Actividad preliminar: ¿Y qué es la ética?	X	X		
B	Actividad preliminar: Nuestro código de conducta		X		
C	De la boca de los bebés: Los niños y las trampas		X		
D	El camino a la racionalización	X	X		
E	Juego: ¡UNO NUNCA SABE!	X	X		
F	Los cuatro valores fundamentales en el lugar de trabajo		X		
G	EL PROCESO DE TRES PASOS	X	X		
H	Paso 1: La prueba de cumplimiento: INVESTIGACIÓN	X	X		
I	Paso 2: El efecto de ondas : EVALUACION	X	X		
J	Nadie se va a enterar		X		
K	Paso 3: Revisar nuestro ser interior: REFLEXIÓN	X	X		
L	La historia de María, Elena y Víctor ¿Qué debe hacer Elena?	X	X		
M	La historia de María, Elena y Víctor Y ahora, ¿qué debe hacer Elena?	X	X		
N	Programa 2, Escena 1: Jugando con los números ¿Qué debe hacer Pedro?	X	X		
O	Programa 2, Escena 2: Un pequeño negocio adicional ¿Qué debe hacer Luis?	X	X		
P	Programa 2, Escena 3: Paranoico o vigilante ¿Qué deben hacer María y Juan?	X	X		
Q	Programa 2, Escena 4: El precio de los principios ¿Qué debe hacer Renée?	X	X		
R	Programa 2, Escena 5: Respeto a los derechos y violación a los derechos ¿Qué debe hacer Julia?	X	X		
S	Programa 2, Escena 6: El soplón ¿Qué debe hacer Marcos?	X	X		
T	Programa 2, Escena 7: Conflicto de intereses ¿Qué debe hacer Min?	X	X		
U	Programa 2, Escena 8: Una muestra de nuestro aprecio ¿Qué debe hacer Lalo?	X	X		
V	Una cosa lleva a la otra			X	
W	Revise los lineamiento éticos de su organización			X	
X	Control del daño y control de la misión			X	
Y	¿Cuándo se considera plagio?			X	

Ejercicios previos a la proyección del video

ACTIVIDAD PRELIMINAR: ¿Y QUÉ ES LA ÉTICA?

MATERIAL IMPRESO A

Preguntas para discusión	Notas del instructor (contribuciones que se sugieren, resúmalas en el pizarrón)
1. ¿Qué es la ética?	Diccionario Webster: 2. un sistema de principios o valores morales; 4. las reglas o estándares de conducta que gobiernan el comportamiento dentro de una profesión. Otros: Los valores compartidos de nuestra sociedad que guían la conducta dentro de las organizaciones. Los valores culturales que afectan la toma de decisiones dentro de los negocios, los reglamentos, la medicina y otras profesiones.
2. ¿Qué es un dilema ético?	De modo formal, es una situación en la que cualquier elección tiene consecuencias negativas. "Elegir lo mejor dentro de lo malo" . Sin embargo, más informalmente, es una situación difícil en donde no hay ninguna decisión que sea perfecta.
3. ¿Qué queremos decir por decisión ética o no ética?	Una decisión que tiene un componente legal o moral, generalmente dentro de una organización o comunidad. Una decisión "correcta" o "incorrecta" que implica una elección difícil. Una decisión que afecta a muchas personas de modo bueno o malo.
4. ¿Qué queremos decir por comportamiento ético?	Comportamiento de conformidad con las normas legales y sociales. Un comportamiento que es consistente con los estándares personales o comunitarios. Puede ser un comportamiento que alcanza los más absolutos y altos estándares.
5. ¿Son las normas sociales y culturales lineamientos suficientes para la conducta ética?	Algunas veces, pero no siempre. Hasta el surgimiento del movimiento de los derechos humanos en los Estados Unidos en la década de los cincuenta, por ejemplo, el racismo estaba institucionalizado. Las organizaciones con directivos que deseaban hacer "lo correcto" tenían que tomar decisiones que iban en contra de las normas sociales.
6. ¿Qué papel juegan los abogados en la conducta ética?	Las leyes proporcionan reglas que fijan los estándares mínimos de una conducta aceptable y que requieren de cumplimiento. Son sólo el principio del proceso de la toma de decisiones éticas.

Actividad preliminar inicial: ¿Cómo define su organización lo que es un comportamiento ético?

Divida a la clase en pequeños grupos de 3 ó 4 personas. Distribuya los lineamientos éticos o declaración de valores de su organización y pida a los grupos que los discutan durante cinco minutos. Utilice las preguntas en el Material impreso B. (Este documento puede ser demasiado largo para una discusión. Tal vez usted quiera utilizar sólo una sección o el principio de un párrafo o página. Si su organización no cuenta con nada por escrito, por favor prepare una lista corta de valores implícitos o intuitivos que crea que guían las decisiones éticas de su organización). Un representante de cada grupo deberá hacer un reporte al grupo en general. Planee regresar a este punto al final del entrenamiento.

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. ¿Han visto antes este documento? Si es así, ¿cuándo y en dónde?</p>	<p>Puede ser ampliamente distribuido o no estar distribuido. Pueden ser algunos señalamientos o un manual extenso. Puede consistir simplemente de principios intuitivos implícitos para la directiva de la organización. Si usted tiene unas políticas por escrito, éstas pueden ser parte del manual de entrenamiento de los empleados, pero no haber sido señaladas por la persona responsable de la orientación a los nuevos colaboradores. O pueden ser de las primeras políticas que se tratan. Es importante determinar qué tan bien los participantes están familiarizados con sus políticas y documentos acerca de la ética.</p>
<p>2. ¿Cuándo, por qué y quién creen que lo escribió?</p>	<p>¿El presidente? ¿El gerente de recursos humanos? ¿Un comité? Puede ser un documento firmado por el presidente o el director ejecutivo de la compañía, ya sea que lo haya escrito o no. Puede ser un documento que ha existido desde antes de que todos lo recuerden. O puede ser más reciente, y que refleje las preocupaciones de la actualidad.</p>
<p>3. ¿Creen que es un conjunto de valores o lineamientos para la conducta ética claro y realista?</p>	<p>A menudo estos documentos son manuales detallados que intentan cubrir todos los aspectos de la conducta de los colaboradores. Típicamente, la mayoría de los empleados ni siquiera lo leen. O puede ser muy corto, incluso obsoleto. En este caso, puede ser una parte importante de la cultura de la organización o puede sólo recibir un asentamiento de cabeza (en el Programa uno, un ejecutivo de Enron dice que su compañía tenía una lista pública de los valores éticos, pero que no los aplicaba para nada). Los participantes tendrán una variedad de ideas acerca de su eficacia.</p>
<p>4. ¿Son estos lineamientos parte de la cultura de su organización? ¿Los conoce todo el mundo?</p>	<p>Puede ser un excelente documento, pero ¿forma parte de la cultura?. ¿Está integrado a la vida de la organización?</p>
<p>5. ¿Han utilizado estos lineamientos al hacer una toma de decisión ética difícil?</p>	<p>¿Se utiliza? Dependiendo el nivel de responsabilidades, los participantes pueden tener dificultad para contestar esta pregunta.</p>
<p>6. Si no son realistas o demasiado complicados, ¿qué proponen en lugar de ellos?</p>	<p>Esto puede ser únicamente preliminar. Al final del taller largo, se puede abordar el tema de nuevo como un ejercicio opcional.</p>

PROGRAMA UNO: TRES PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS**DE LA BOCA DE LOS BEBES
LOS NIÑOS Y LAS TRAMPAS****MATERIAL IMPRESO C****► INICIE EL VIDEO** – Corra el video cerca de 17.5 minutos.**|| DETENGA EL VIDEO** en: “¿Qué debe hacer Elena?”

(Entrenamiento largo)

Preguntas para discusión	Notas del instructor
1. ¿Qué preguntas se le hicieron a los niños?	“Si alguien trata de copiar en un examen preguntándote la respuesta, ¿se la darían?”
2. ¿Qué dijeron los niños pequeños acerca de esta clase de trampa? ¿Llegaron a un consenso?	La mayoría dijeron que tendrían problemas si le dieran a alguien la respuesta. O que no debemos hacer trampa porque el profesor se enojaría. Uno dijo que copiar es malo, otro que no lo haría porque se supone que no debemos hacer trampa.
3. ¿Qué piensan acerca de estas respuestas de los niños pequeños?	Están dentro del marco legal: la razón es que no debemos hacer trampa por que nos metemos en problemas. Ellos suponen que alguien se va a dar cuenta. También son claros y absolutos, por ejemplo: “Hacer trampa es malo”.
4. ¿Qué contestaron los niños mayores?	Uno dijo que dependía de quién era la persona, y cuál era la situación; el otro dijo que si ella estuviera segura que no la iban a descubrir, probablemente les diera la respuesta.
5. ¿Qué piensan de estas respuestas? ¿En qué se diferencian de las de los niños más pequeños?	Ellos son “relativistas” o “situacionales” en términos éticos: la consideración principal es el contexto, la motivación.
6. ¿De dónde creen que adquieren los niños estos puntos de vista?	¿De los adultos?, ¿de la televisión?, ¿de la escuela?, ¿de los amigos?
7. ¿Qué creen que dirían cuando crezcan? ¿Qué podría cambiar en su vida que los llevaría a dar respuestas diferentes?	Ellos pueden ser más cínicos o calculadores. Lo que ha cambiado es que han tenido experiencias que les han enseñado a responder a los desafíos éticos de modo diferente.
8. Plagio (copiar palabras o ideas en su propio trabajo sin atribuirlos al autor) es un problema enorme en las universidades e incluso en la impresión de libros y periódicos ¿Les sorprende después de haber escuchado a estos niños?	Si los estudiantes de secundaria ya no tienen claro lo que es hacer trampa, ¿cómo podemos esperar que sean diferentes una vez que entran a la universidad? ¿O en el trabajo?

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. “Me lo merezco”. “Nadie saldrá lastimado”. Conforme crecen las presiones, así crece su habilidad para racionalizar y dar excusas a una elección “equivocada”. ¿Alguna vez han observado o experimentado que haya sucedido algo así?</p>	<p>Fomente que las personas hablen acerca de lo que causa que personas perfectamente respetables racionalicen de este modo las malas decisiones éticas. ¿Es nuestra cultura? ¿Son las personas que parece que se salen con la suya teniendo una conducta falta de ética e incluso “ganan” teniéndola? ¿Es la pérdida de confianza en el valor del trabajo arduo? ¿Es otra?</p>
<p>2. “Nadie se va a enterar”. ¿Por qué las personas creen esto? ¿Qué pasaría si todos actuaran como si supieran que están siendo observados? Piensen en las ocasiones en que la historia hubiera sido diferente si las personas involucradas hubieran pensado que alguien los estaba observando o que era seguro que otra persona se enteraría?</p>	<p>Tal vez han visto que las personas malas tiene éxito, al menos en el corto plazo. O tal vez han tenido éxito (o creído que lo tenían) en mantener los acontecimientos ocultos de la mirada de sus padres cuando eran pequeños. O han tenido éxito al copiar en los exámenes o en el plagio de trabajos finales en la universidad. ¿Qué otra explicación puede haber? ¿Creen que esto es más común en nuestros días que en el pasado?</p>
<p>3. “Todo el mundo lo hace”. ¿Por qué ésta es una oración muy poderosa? La presión de los compañeros es muy común entre los adolescentes y adultos jóvenes, y ante la que generalmente sucumben. ¿Por qué sucede? ¿Se sobreponen las personas a la tendencia de que la presión de los compañeros los influncie? ¿Han tenido alguna experiencia con la presión de los compañeros pasiva o activa?</p>	<p>Es por esto que la definición de la ética como un comportamiento que está dentro de las normas legales y sociales es un poco confusa. ¿Qué pasaría si las normas sociales estuvieran equivocadas? ¿O llevarán a elecciones equivocadas? Las personas tienen que tener fuertes valores fundamentales para resistir tanto la presión pasiva (que se imagina o se percibe) como la activa (presión explícita para hacer algo con lo que ustedes no se sienten cómodos) por parte de sus compañeros.</p>

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. Seguramente nadie haría algo malo tan descarado como “mentir a los auditores” (no acordarse de mencionar algunas cosas) o “engañar a sus clientes” (lo que no saben no los lastimará) o “robar de su organización” (para duplicar su dinero). ¿O sí lo harían? ¿Qué evidencia tienen del pasado reciente?</p>	<p>Una sola mala decisión ética puede tener enormes consecuencias. Durante la última década hemos visto a ejecutivos de alto nivel hacer todas las cosas que Carlos hace en este juego. Los participantes deben ser capaces de citar varios ejemplos recientes, tanto de un alto perfil como en sus propias comunidades.</p>
<p>2. ¿Por qué creen que las personas toman este tipo de decisiones equivocadas?</p>	<p>Las racionalizaciones de Carlos lo dicen todo: “Realmente me lo he ganado”. Me la deben. Nadie se va a enterar. Cualquiera escogería la número uno. Si no ve uno por sí mismo, ¿quién lo va a hacer? Puedo hacer muchas cosas buenas con ese dinero. Yo lo necesito tanto como cualquiera”. Una cosa lleva a la siguiente. Por ejemplo, usted empieza cambiando un número aquí y otro allá, y muy pronto usted está “arreglando los libros”.</p>
<p>3. ¿Cómo creen que las personas se vuelven buenas mintiendo y se sienten cómodas? ¿Cuáles son sus motivaciones?</p>	<p>Práctica: Ellas empiezan con pequeñas mentiras, y luego con mentiras mayores y muy pronto ya ni siquiera se dan cuenta cuando están mintiendo. O: Ellas continúan sabiendo que están mintiendo, pero están siendo tentados por la ganancia – dinero, prestigio o lo que sea – y están totalmente convencidas de que nadie se dará cuenta.</p>
<p>4. ¿Qué creen que pueda prevenir esas conductas o al menos hacer que sucedan menos frecuentemente?</p>	<p>Esta pregunta abre una enorme área de discusión. Algunos participantes pueden recordar sucesos de su familia, las escuelas, los valores religiosos, la educación cívica. Otros pueden sugerir pragmáticamente prácticas de sentido común, por ejemplo: “actuar como si alguien se diera cuenta”. Otros pueden referirse a los “cuatro valores fundamentales” que se presentaron en el Programa Uno.</p>

Cite a los expertos: ¿Por qué las personas eligen tomar decisiones éticas equivocadas? ¿Cuáles son las consecuencias? ¿Cuáles son algunas consideraciones? Repase lo que los expertos dicen en el video:

- Enron: no nos detuvimos a pensar acerca del modo como nuestras decisiones afectarían a otras personas – el efecto de ondas.
- Una persona toma una decisión, y luego otra, luego otra, y dos años más tarde, la persona mira lo que hizo y en donde está y se sorprende.
- Algunas veces lo “que es lo mejor” es “lo mejor para mí a corto plazo”, y no miran a largo plazo.
- Alguna vez a corto plazo podemos evitar el conflicto, pero a la larga, el costo de encubrir algo es mucho mayor.
- Sabemos lo que es correcto, pero no siempre tenemos el valor para hacerlo. Las tentaciones lo pueden llevar por el mal camino.
- Las personas no piensan en las últimas consecuencias. O piensan que se pueden salir con la suya. O no les importa.
- Ellos no tienen tiempo para la reflexión que se necesita para tomar mejores decisiones.

Respuestas / Comentarios	Notas del instructor
<p>¿Qué es lo que piensan ustedes? ¿Existen otras consideraciones? En su experiencia, ¿es cierto que las personas saben qué es lo correcto, pero simplemente no tienen el valor para hacerlo? ¿Por qué puede ser esto?</p>	<p>Algunas veces son otro tipo de presiones, como el sustento - su valor les puede costar el trabajo y no se pueden dar el lujo de no tener un trabajo. También, puede ser que no crean que su valor será recompensado – ya sea moral o monetariamente. Pueden pensar que a nadie le importa.</p>

- Equidad:** Jugar de acuerdo a las reglas
- Honestidad:** Decir la verdad
- Integridad:** Cumplir las promesas
- Respeto :** Tratar a los otros con dignidad, respetando a su persona y su propiedad.

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. ¿Han pensado acerca de los valores implícitos o explícitos que guían su toma de decisiones? Si lo han hecho, ¿qué los impulsa a tomarlas?</p>	<p>La mayoría de las personas no lo hacen a menos que una situación específica lo requiera. Algunos son capaces de dar ejemplos simples, como ser educados cuando manejan, ¿Por qué es eso? Algunos participantes pueden tener historias de las actividades en su comunidad, la política o crisis personales.</p>
<p>2. ¿Creen que las personas deben de saber conscientemente cuáles son sus valores fundamentales? ¿Por qué si o por qué no?</p>	<p>Cuando se tiene que tomar una decisión ética rápidamente, no tenemos tiempo para reflexionar. Entre más conscientes estemos de nuestros valores fundamentales, los tendremos más a la mano cuando los necesitemos.</p>
<p>3. ¿Qué piensan acerca de los cuatro valores fundamentales en el lugar de trabajo que se presentaron aquí? ¿Se deben aplicar en cualquier tipo de lugar de trabajo?</p>	<p>Hay muchos valores que se aplican en un lugar de trabajo determinado, sin embargo, encontrar los valores que son universales es un desafío. Explore estos cuatro valores: equidad, honestidad, integridad y respeto, y considere si son valores universales que se pueden (o deben) aplicar en cualquier lugar de trabajo.</p>
<p>4. ¿Cómo interpretan el término “equidad”? ¿Pueden dar un ejemplo de este valor en acción en el trabajo?</p>	<p>Pida ejemplos específicos de la experiencia de trabajo de los participantes. ¿Ven la equidad como un valor fundamente en su lugar de trabajo? ¿Creen que debería ser? Si los participantes no pueden ofrecer ejemplos de primera mano, sugiera algunos de otras organizaciones, por ejemplo: ¿están todos los empleados sujetos a las mismas reglas respecto a los regalos y las incapacidades? ¿Por qué si o por qué no? ¿Es justo?</p>
<p>5. ¿Cómo interpretan la “honestidad”? ¿Pueden dar un ejemplo de este valor en acción en el trabajo?</p>	<p>Pida ilustraciones de la experiencia personal de los participantes. Por ejemplo, un supervisor quiere evitar un conflicto en la revisión anual de un empleado, y no es sincero en las deficiencias en el desempeño del colaborador. ¿Es eso honestidad? ¿Ha ayudado o afectado al empleado?</p>

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>6.. ¿Cómo interpretan el término “integridad”? ¿Pueden dar un ejemplo de este valor en acción en el trabajo?</p>	<p>¿Cuándo una promesa es una promesa? - ¿o no lo es? La pregunta surge en la historia de Elena y María. Algunas veces las personas observan que anteriormente las negociaciones se sellaban con “un apretón de manos”, cuando el apretón significaba la “palabra” o promesa de la persona. El día de hoy tenemos contratos. Se puede pedir a los participantes que comenten acerca de lo que creen que es o no es una promesa.</p>
<p>7. ¿Cómo interpretan el “respeto”? ¿Pueden dar un ejemplo de este valor en acción en el trabajo?</p>	<p>Algunas personas trabajan en condiciones en donde el respeto no es un valor dentro de la organización, o al menos no parece que el comportamiento caracterizado por el respeto a los demás sea evidente en todos los empleados. Los participantes pueden preferir discutir la situación en otras organizaciones, en vez de en la suya. Por ejemplo, ¿hasta qué grado el estatus influencia el modo cómo los supervisores tratan a los empleados?</p>
<p>8. ¿Qué otros valores en el lugar de trabajo agregarían? ¿O eliminarían?</p>	<p>¿Amabilidad, compasión, compartir? ¿Considerarían que son universales por el hecho de que se pueden aplicar como valores fundamentales en todos los lugares de trabajo? ¿Son adyacentes a los otros?</p>

Cite a los expertos: ¿Cómo se beneficia una organización de tener una cultura en donde todos los empleados en todos los niveles se adhieren a un conjunto claro de estándares éticos? ¿Cuáles son las consecuencias cuando no se tienen esos estándares?

Revise lo que los expertos dicen en el video e invite a una discusión acerca del papel de los valores éticos en el lugar de trabajo.

- Enron: Teníamos una lista de valores que se veían fabulosos, pero lo que sucedía dentro de la compañía, no tenía nada que ver con ellos.
- Cuando una compañía no articula los valores, lo que impera son los valores personales o la falta de ellos.
- Las personas no confían en la compañía porque no saben cuándo usted se va a comportar de un modo no ético.
- Las decisiones éticas no son en blanco o negro, sino grises. La claridad acerca de los valores de una organización ayudará a sus colaboradores a tomar mejores decisiones.
- Si los valores están claros, son una herramienta para la toma de decisiones. Si yo sé que mi organización tiene un compromiso con el respeto, por ejemplo, puedo utilizar esto en mis decisiones.
- Si usted no tiene esos valores, y no puede tomar buenas decisiones, usted termina apagando fuegos dentro de la organización en lugar de hacer negocios, y eso es una distracción.
- Es costoso y hace infelices a los empleados porque saben que el dinero que acaba en los juzgados y acuerdos se pudiera estar utilizando para construir o apoyar a la organización.

1. **La prueba de cumplimiento:** ¿Es legal la elección con la que se enfrenta? ¿Cumple con las expectativas de regulación? ¿Alcanza los estándares y valores de su organización?
ESTE ES UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN

2. **El efecto de ondas:** ¿Se refleja bien la decisión tanto en mí como en mi organización? ¿Cuáles son los probables efectos buenos y malos en mi familia, en mis colegas, en mi organización, en mi comunidad y en el mundo una vez que se sepa la decisión?
ESTE ES UN PROCESO DE EVALUACIÓN

3. **Revisar nuestro ser interior:** ¿Es la decisión consistente con mis valores fundamentales? ¿Siento que es lo correcto? ¿Estaré orgulloso de esta decisión? ¿Podré dormir por las noches?
ESTE ES UN PROCESO DE REFLEXIÓN.

LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO: ¿ES LEGAL LA ELECCIÓN CON LA QUE SE ENFRENTA? ¿CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS DE REGULACIÓN? ¿ALCANZA LOS ESTÁNDARES Y VALORES DE SU ORGANIZACIÓN?

MATERIAL IMPRESO H

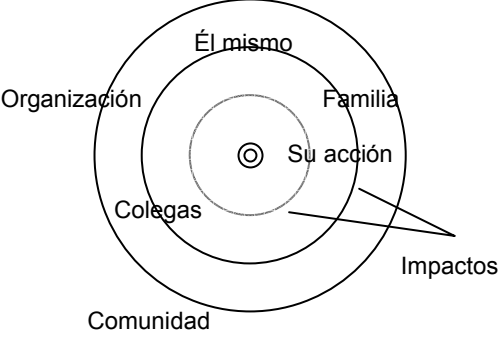
Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. ¿En donde pueden ustedes encontrar las reglas del comportamiento adecuado de su organización?</p>	<p>En muchas organizaciones las personas no saben cuáles son las reglas, en dónde encontrarlas o a quién se aplican. Pregunte a los participantes qué tipos de reglas organizacionales pueden ser importante que sepan. Pregunte cómo podrían investigar para identificar esas reglas.</p>
<p>2. Si surge una pregunta legal en su trabajo y ustedes no están seguros de cuáles son las regulaciones, ¿cómo averiguarían?</p>	<p>Investigando. Haga que los empleados exploren cuáles recursos podrían estar a su disposición dentro de la organización. Estos pueden incluir el departamento legal, el departamento de recursos humanos, los directores generales y el personal experimentado.</p>
<p>3. Si los recursos internos de la organización no pueden contestar su pregunta, ¿dónde más buscarían?</p>	<p>Investigación. Busque recursos fuera de la organización: fuentes gubernamentales, agencias reguladoras, la biblioteca o la Internet para encontrar la información que necesita. La prueba de cumplimiento es buscar los hechos. En la mayoría de los casos, esto es relativamente sencillo. Sin embargo, en algunos casos, usted necesitará hacer una investigación.</p>
<p>4. ¿Cómo los puede ayudar su organización?</p>	<p>Pida a los empleados que sugieran qué pueden hacer las organizaciones para que sea más fácil para ellos hacer aclaraciones acerca de los temas del cumplimiento. ¿Qué recursos les gustaría tener que no están actualmente a su disposición? Por ejemplo, estar escritos claramente, utilizar documentos amigables que aclaren los puntos clave.</p>
<p>5. ¿Cuál es el límite legal? ¿Por qué debemos tener cuidado de no acercarnos demasiado?</p>	<p>El "límite legal" generalmente es un límite absoluto, que casi siempre es un estándar mínimo, no el óptimo. El cumplimiento no se trata de ver qué tan cerca puede usted estar del límite legal. Hacer esto es como estar parado en la orilla de un precipicio, es demasiado fácil caer.</p>
<p>6. Uno de los narradores dice que debemos saber el espíritu de la ley para que nunca estemos demasiado cerca del límite legal. ¿Qué quiere decir con "espíritu de la ley"? ¿Pueden dar algunos ejemplos?</p>	<p>Necesitamos saber por qué existe una regla o ley si vamos a basar nuestro juicio en un momento decisivo. Si no sabemos por qué existe una ley, es más difícil asegurar su cumplimiento. ¿Por qué es ilegal para un piloto beber alcohol cierto número de horas antes de volar un avión? Si el requisito legal es 8 horas, ¿pasaría la prueba de cumplimiento que el piloto se emborrachara 8 horas y 10 minutos antes de su vuelo? ¿Por qué si o por qué no?</p>

EL EFECTO DE ONDAS: ¿SE REFLEJA BIEN LA DECISIÓN TANTO EN MÍ COMO EN MI ORGANIZACIÓN? ¿CUÁLES SON LOS EFECTOS PROBABLES, BUENOS Y MALOS, EN MI FAMILIA, EN MIS COLEGAS, EN MI ORGANIZACIÓN, EN MI COMUNIDAD Y EN EL MUNDO UNA VEZ QUE SE SEPA LA DECISIÓN?

MATERIAL IMPRESO I

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. ¿Pueden dar un ejemplo para ilustrar el efecto de ondas, positivo o negativo, de su propia experiencia?</p>	<p>Fomente que se presenten ejemplos del trabajo o vida personal de los colaboradores. Esté preparado con un ejemplo personal para iniciar. Los casos de alto perfil han incluido abuso del correo electrónico y el Internet llevando como resultado el despido e incluso el escándalo.</p>
<p>2. ¿Cómo averiguamos cómo será un efecto de ondas?</p>	<p>Haciendo una evaluación. Necesitamos imaginar cuáles son los probables impactos de nuestras decisiones. Al hacer esto necesitamos tejer una amplia red, pensando cómo impactará la decisión a nuestros colegas, a la organización, a la familia, a la comunidad y a nosotros mismos. En la mayoría de los casos cuando se hace el análisis del efecto de ondas, debemos suponer que la decisión que tomemos será ampliamente conocida.</p>
<p>3. ¿Pueden pensar en ejemplos de decisiones en su organización o comunidad que tuvieron un efecto de ondas no intencionado o no esperado?</p>	<p>Las consecuencias no intencionadas son una enorme parte del efecto de ondas. La personas (las cortes, los depositarios) no siempre consideran nuestros motivos. Ustedes escucharán “No quise lastimar a nadie” en la situación ética 2.1 en el Programa 2. Piensen en un ejemplo de una decisión que se pudiera tomar dentro de su organización o comunidad y discutan el efecto de ondas probable.</p>
<p>4. ¿Qué tanto se extiende un efecto de ondas? Por ejemplo: ¿Quiénes fueron las personas detrás del espejo en la dramatización “Nadie lo sabrá”? ¿Son el final del efecto de ondas o es probable que haya más?</p>	<p>Utilicen su imaginación. ¿qué tan lejos puede llegar un efecto de ondas?</p>
<p>5. ¿Qué pasaría si las personas dejaran de pensar que “nadie lo sabrá” y empezarán a suponer que las decisiones éticas que toman en el trabajo serán ampliamente conocidas?</p>	<p>Algunos participantes sacarán a colación el asunto de la privacidad. ¿Por qué todo lo que hacemos debe ser público? El punto no es si una decisión específica terminará publicada en el periódico, sino que cuando usted supone que así será, es más probable que tomarán las decisiones que beneficiarán en vez de lastimar tanto a ustedes como a su organización.</p>

En la dramatización en donde el hombre supone que sus acciones son invisibles, sólo para descubrir que el mundo lo está observando detrás de un espejo de dos vistas, vemos un ejemplo de por qué es tan importante siempre suponer que sus decisiones éticas serán ampliamente conocidas.

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. ¿Cuál fue su suposición principal?</p>	<p>Que nadie lo estaba viendo, que nadie se daría cuenta de lo que estaba haciendo. Tal vez no procesó su suposición de modo consciente, pero está claramente allí.</p>
<p>2. ¿Por qué creen que vació la dulcera con chocolates dentro de su portafolios?</p>	<p>Después que tomó un puñado, reacomodó los chocolates restantes para que no fuera tan obvio que se había llevado la mitad. Parece que pensó que alguien pudiera notar que sólo quedaban unos pocos chocolates, así que decidió quitar la evidencia que quedaba.</p>
<p>3. Luego tomó la dulcera de plata. Esto parece como si hubiera cruzado la línea de la glotonería al hurto ¿Por qué creen que lo hizo?</p>	<p>Vio la dulcera vacía sobre la mesa y tal vez decidió deshacerse de la evidencia de este comportamiento vergonzoso.</p>
<p>4. Dibujen varios círculos concéntricos para formar una gráfica del efecto de ondas y pónganles el nombre de los “Efectos de ondas” que han empezado a suceder por el comportamiento de este hombre. Utilicen diferentes lados del círculo para representar las diferentes “circunscripciones” afectadas por sus acciones.</p>	<p>Pueden ir paso a paso desde el centro y graficar el impacto en el hombre mismo, en su empleador, en sus amigos, familia, comunidad, etc.</p> <p>También es justo preguntar cómo pudo hacer una cosa así en primer lugar. ¿Qué fue lo que los participantes piensan que lo motivó o qué pasaba por su mente en ese momento?</p> 
<p>5. ¿Creen que si hubiera tomado en cuenta el efecto de ondas, hubiera hecho elecciones diferentes?</p>	<p>Ya que la base del efecto de ondas es el concepto que usted debe suponer que sus decisiones serán muy conocidas, lo más probable es que él hubiera hecho otras elecciones.</p>

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. ¿No es muy subjetivo revisar nuestro ser interior? ¿Qué tal si su “ser interior” le dice que haga algo malo?</p>	<p>Lo sería si la revisión interior fuera la única parte del proceso. Sin embargo, una vez que ustedes han investigado las preguntas del cumplimiento y evaluado el efecto de ondas, la revisión interior es un “celador” esencial.</p>
<p>2. Algunas personas llaman a “revisar nuestro ser interior”, escuchar la voz de la conciencia. ¿Importa la terminología?</p>	<p>No. Las personas pueden interpretar la “revisión de su ser interior” de cualquier modo que les ayude a utilizar sus propios valores fundamentales para ejercer la responsabilidad.</p>
<p>3. ¿Cómo funciona la revisión de nuestro ser interior? ¿Por qué a veces es tan difícil?</p>	<p>A través de la reflexión. Si no hemos pensado acerca de nuestros valores fundamentales, puede ser difícil aplicar la revisión de su ser interior en una situación que requiere una decisión rápida. Podemos desconfiar de nuestros instintos. Especialmente si nuestros instintos (nuestra “voz interior”) nos dice que vayamos en contra de lo que parece conveniente, podemos preguntarnos si son válidos.</p>
<p>4. ¿Cómo se aprende a confiar en nuestros instintos y tener confianza en la revisión de nuestro ser interior?</p>	<p>A través de la reflexión. Tómense algún tiempo para pensar sobre sus valores fundamentales. Aplíquenlos en teoría en situaciones éticas que observen en la comunidad y pregúntense: “¿Qué haría yo?”. Imaginen el efecto de ondas en su decisión y cómo lo haría sentir.</p>
<p>5. ¿Qué sucede con nuestros modelos? ¿Son importantes para el proceso de la revisión de nuestro ser interior?</p>	<p>Las personas tienen varios modelos, desde héroes de la historia hasta padres, profesores o colegas. Anime a los participantes a dar ejemplos de modelos de una conducta ética. Pensar en lo que haría una persona que ustedes respetan al enfrentarse a una situación similar puede ser una parte importante de la revisión de nuestro ser interior.</p>

LA HISTORIA DE ELENA, MARÍA Y VÍCTOR

EXPLORE LOS HECHOS

MATERIAL IMPRESO L

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. ¿Qué sucede en esta historia?</p>	<p>Elena ha escuchado de María, la supervisora tanto de Víctor como de ella, que muy pronto, ella se hará cargo de algunas de las responsabilidades de Víctor. María no dijo si Víctor sería o no despedido. María pide a Elena que mantenga esa conversación confidencial. Más tarde, Víctor le dice a María que él y su esposa han hecho una oferta para comprar una casa más costosa de lo que pudieran pagar en caso de que Víctor perdiera su trabajo.</p>
<p>2. ¿Cuál es el dilema de Elena?</p>	<p>Si ella no le dice a Víctor, él puede perder su casa; si le dice, ella puede violar la petición de María de mantener la información confidencial y hasta puede perder su empleo.</p>
<p>3. ¿Cuáles son los hechos?</p>	<p>¿Hizo Elena una promesa a María? ¿Explícita? ¿Implícita?</p> <p>Víctor no se puede permitir comprar esa casa sin un trabajo seguro. Así que, ¿cómo puede Elena asegurarse que él conozca su situación?</p> <p>¿Qué sucedería si Elena traiciona la confianza de María? Elena puede estar rompiendo una promesa (comprometiendo su integridad) y puede perder su trabajo.</p> <p>¿Debió María decirle a Elena acerca de los cambios y después pedirle que no le diga a Víctor? ¿Es relevante la respuesta para la decisión de Elena?</p> <p>¿Nuestras decisiones éticas dependen del comportamiento ético o no ético de otras personas?</p>
<p>4. ¿Cuáles son las opciones?</p>	<p>Decirle a Víctor, arriesgarse a que María se enoje, el probable despido. No decirle a Víctor, perder su amistad, sentirse culpable de que de algún modo ella puede ser responsable de una catástrofe financiera.</p> <p>¿Hay otras opciones?</p>

EMPLEE EL PROCESO

Investigue: La prueba de cumplimiento	¿Hizo Elena una promesa que no se puede romper? Tal vez. ¿Existen leyes que apliquen? No parece que haya leyes relacionadas; sin embargo, puede haber políticas organizacionales para la revelación de información confidencial.
Evalúe: El efecto de ondas	Si Elena le dice a Víctor, puede sentirse responsable de su mala suerte. Los rumores de la próxima reducción de personal se podrían confirmar y tener un impacto negativo dentro de la organización, como baja moral. Si Elena no le dice a Víctor, él puede arruinarse económicamente; ella puede perder su amistad una vez que él se de cuenta de que ella sabía acerca la decisión antes de que comprara la casa; el rumor de la forma como se trató a Víctor puede reflejarse de mal modo en la organización e impactar la moral de los empleados; ella se sentirá por siempre responsable.
Reflexione: Revisión de su ser interior	¿Puede Elena darse el lujo de poner en riesgo su trabajo? ¿Se siente como que lo correcto es dejar que Víctor compre la casa sabiendo que está a punto de perder su trabajo? ¿Romper el acuerdo de mantener la información confidencial es consistente con sus valores personales? ¿Tiene otras alternativas?

► RESUMA EL VIDEO***Cite a los expertos:***

- ¿Es este un asunto de cumplimiento? ¿Ha hecho Elena una promesa a María?, si es así, no la puede romper. Un experto dice que definitivamente sí lo hizo; otros dicen que necesita que la investiguen.
- Ella tiene que hacer la revisión de su ser interior, sin embargo, eso no lo hace más fácil. ¿Qué se siente que es lo correcto? ¿Puede ella darle la cara a Víctor cuando él se entere que ella sabía la situación antes de que él cerrara la compra de la casa y no le dijo?
- El efecto de ondas: es una elección muy difícil, si no le dice es probable que pierda la amistad de Víctor; si le dice es probable que pierda su trabajo.
- ¿Hay una tercera alternativa?
- Regresar con María y explicarle que si no le dicen a Víctor que perderá su trabajo, él puede hacer una oferta para la casa y terminar con problemas financieros.
- Si María no ayuda, entonces tal vez Elena deba buscar otro trabajo porque este es un empleador en el que no se puede confiar.

|| DETENGA EL VIDEO (Entrenamiento largo)

Respuestas / comentarios	Notas del instructor
<p>¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?</p>	<p>Noten que los expertos tienen diferentes puntos de vista. ¿Están de acuerdo con alguno? ¿Con cuál y por qué?</p> <p>¿Qué piensan de la tercera alternativa? ¿Creen que a veces nos atoramos en “esta o ...” y no buscamos modos más creativos de solucionar los problemas?</p>

► RESUMA EL VIDEO

Nos enteramos que María y Víctor habían estado saliendo. Víctor conoció a su futura esposa y plantó a María. María puede querer vengarse.

|| DETENGA EL VIDEO en “¿Y ahora qué debe hacer Elena?” (Entrenamiento largo)

EXPLORE LOS HECHOS

MATERIAL IMPRESO M

Preguntas para discusión	Notas del instructor
<p>1. ¿Qué ha cambiado?</p>	<p>Las motivaciones de María ahora están en duda, es posible que ella se haya comprometido en una represalia. Elena puede o no saber que tomar represalias es ilegal, en vez de únicamente injusto.</p>
<p>2. ¿Qué necesita Elena considerar ahora?</p>	<p>Si pasa sobre María y habla con alguien de la directiva. ¿eso ayudaría? Confrontar a María: ¿es probable que el problema se pueda resolver antes de que María tome alguna acción? Si es cierto que María está tratando de vengarse, necesita saber que esa acción es ilegal.</p>
<p>3. ¿Cómo puede saber si esto es una represalia o una simple coincidencia?</p>	<p>Esto requiere de una investigación. Ella puede tratar de hablar con María, aunque sea difícil, dada su posición y las dinámicas que vimos en la dramatización. Ella puede lograr hablar con alguien de recursos humanos o del departamento legal.</p>
<p>4. ¿Cuál es el marco de referencia de Elena?</p>	<p>Ella necesita tomar una decisión pronto o Víctor puede firmar un compromiso de compra del que será difícil y costoso salirse.</p>

EMPLEE EL PROCESO

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>Aquí puede haber hechos legales, porque la represalia es ilegal. Elena necesita investigar si ese es el caso. ¿Debería Elena confrontar a María? ¿Ir a recursos humanos con su preocupación? ¿Hablar con Víctor?</p>
<p>Evalúe: El efecto de ondas</p>	<p>Si esto se da a conocer, - lo que debemos suponer que sucederá, - los impactos en la organización pueden ser importantes. Se puede tomar una acción legal, puede haber mala publicidad en los medios, e impactos negativos en la moral de los colaboradores, lo que a su vez puede afectar la productividad. María puede enfrentar una acción disciplinaria. También puede negar la represalia en contra de Víctor y tomar una acción legal en contra de la organización.</p>
<p>Reflexione: Revisión de su ser interior</p>	<p>¿Cree Elena que éste es un caso de represalia personal por parte de María en contra de Víctor? ¿Siente que su preocupación sobre las motivaciones de María cancelan su obligación de mantener la información acerca de Víctor confidencial?</p>

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos:

- Esto cambia la situación: la represalia es contra la ley. María puede sentir que debe llevar el asunto a la Dirección General.
- A pesar de esta información, Elena no debe hablar con Víctor porque eso no ayuda. Debe encontrar el modo de resolver el asunto dentro de la compañía. La organización tiene el derecho a saber sobre el problema y tratar de resolverlo.
- Ahora esto es un asunto legal, Elena es ahora parte de la situación porque la conoce. Lo más inteligente es traer a una tercera persona.

|| DETENGA EL VIDEO después de los comentarios de los expertos (Entrenamiento largo)

<p>Respuestas / comentarios</p>	<p>Notas del instructor</p>
<p>¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?</p>	<p>Este escenario demuestra lo importante que puede ser para los colaboradores saber las leyes, reglamentos y reglas del lugar de trabajo. La respuesta de Elena puede ser diferente si no sabe que la represalia es ilegal.</p>

► RESUMA EL VIDEO

EL CUMPLIMIENTO ES SÓLO EL PRINCIPIO

RESUMEN

EL PROCESO

1. Prueba de cumplimiento: **Investigue** las leyes y reglamentos y comprenda el espíritu que hay detrás de ellas. Recuerde que el cumplimiento es sólo el principio.
2. Efecto de ondas: **Evalúe** el impacto de su decisión y **siempre** suponga que su elección va a ser ampliamente conocida.
3. Revisión de nuestro ser interior: Tómese el tiempo y **reflexione** sobre su decisión; asegúrese de apegarse a sus valores fundamentales. Escuche la voz interior que le dice que lo que está haciendo es *lo correcto*.

Recuerde los valores fundamentales de su lugar de trabajo: Equidad, honestidad, integridad y respeto.

LA ÚLTIMA PALABRA DE LOS EXPERTOS

Las personas son buenas para racionalizar, lo cual es una debilidad.

Las personas que están bien aterrizadas en sus valores personales pueden manejar mejor esas situaciones difíciles.

Saber lo que es correcto e incorrecto no sólo es importante para no tener problemas (control del daño), sino también para crear la excelencia en la organización y el orgullo por uno mismo (control de la misión).

Necesitamos estar dispuestos a tener una conversación acerca de estos hechos: preguntarnos a nosotros mismos y a nuestros colegas qué es lo correcto.

Para tomar una decisión ética necesitamos valor, diplomacia y conocimiento.

Siga el PROCESO: investigue el cumplimiento, evalúe el efecto de ondas y Reflexione sobre sus valores personales.

LOS NIÑOS

Los adultos ponen el ejemplo a los niños. Ellos deben hacer lo correcto.

■ DETENGA EL VIDEO

PROGRAMA DOS: SITUACIONES ÉTICAS PARA CONSIDERAR

INTRODUCCIÓN

Inicie el Programa Dos repasando el *Proceso de tres pasos* (investigue, evalúe, reflexione) que se presentó en el Programa Uno así como *Los cuatro valores fundamentales*, utilizando el material impreso G y F.

La Guía del instructor para el Programa Dos consiste de preguntas y ejercicios para cada uno de ocho escenarios. Dependiendo del tiempo de que disponga y las necesidades específicas de su organización, puede usar los ocho en su sesión de entrenamiento o elegir los que sean más pertinentes. Si tiene el tiempo limitado, puede también elegir utilizar estos escenarios para una discusión posterior y para dar refuerzo. El tiempo del video para cada escenario (la situación ética y el comentario de los expertos) es menor a cuatro minutos.

Las **Preguntas para discusión** para los participantes se encuentran en el **material impreso** al final de esta guía. También se encuentran disponibles como pantallas de PowerPoint. Para los instructores, las preguntas se acompañan de una segunda columna con **notas** que pueden ser de ayuda para dirigir las discusiones.

LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN DEL VIDEO:

|| DETENGA cada escenario en la pregunta: “¿Qué debe hacer -----?”

En ese punto, en cada uno de los escenarios, se pide a los participantes que:

- **Explore los hechos**
- **Empleen el proceso**

Dependiendo del tamaño de su clase, puede dividirla en pequeños grupos. Si es así, un representante de cada grupo debe hacer el reporte a toda la clase al final del tiempo asignado. Si tiene poco tiempo, cada grupo puede hacer el reporte de una pregunta diferente.

Puede entonces ► RESUMIR EL VIDEO

Para una discusión de la situación ética por un panel de expertos. Después de ver esto, se pide a los participantes que:

- **Citen a los expertos**

Después de escuchar a los expertos, los participantes pueden estar de acuerdo o desafiar sus puntos de vista. Se pueden proporcionar preguntas y ejercicios adicionales para la versión larga del entrenamiento.

Los ESCENARIOS	P
2.1 Jugando con los números: ¿Qué debe hacer Pedro?	
2.2 Un pequeño negocio adicional: ¿Qué debe hacer Luis?	
2.3 Paranoico o vigilante: ¿Qué debe hacer María? ¿Qué debe hacer Juan?	
2.4 El precio de los principios: ¿Qué debe hacer Renée?	
2.5 Respeto a los derechos y violación de los derechos: ¿Qué debe hacer Julia?	
2.6 El soplón: ¿Qué debe hacer Marcos?	
2.7 Conflicto de intereses: ¿Qué debe hacer Min?	
2.8 Una muestra de nuestro aprecio: ¿Qué debe hacer Lalo?	

▶ INICIE EL VIDEO

2.1 JUGANDO CON LOS NÚMEROS

MATERIAL IMPRESO N

|| DETENGA EL VIDEO: ¿Qué debe hacer Pedro?

Explore los hechos

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Qué fue lo que descubrió Pedro que estaba haciendo Jimena? ¿Por qué está sorprendido?	Jimena ha estado manipulando los estados financieros de la organización para que parezca que están más “estables” cada mes. Ella no ha alterado la cantidad final. Su supervisor está sorprendido y conmovido, pero reconoce sus buenas intenciones.
2. ¿Creen ustedes lo que dice Jimena? ¿Tiene buenas intenciones?	Probablemente; sin embargo, eso no es pretexto para lo que ha hecho que, ante todo, es ilegal.
3. Si es así, ¿por qué no sabía que no puede “alterar los libros” incluso si no implica robar o evadir impuestos?	Ella pudo no haber tenido el entrenamiento adecuado o la educación en asuntos financieros como estos. Y puede que no tenga un sentido claro de lo que constituye la honestidad al manejar los estados financieros. No hubo suficiente supervisión. O tal vez, algo en la cultura de la organización la hizo pensar que era una buena idea.
4. ¿Qué responsabilidad tiene Pedro, su supervisor? ¿Debió haber intuido antes que algo andaba mal?	Pedro debió estar más consciente de lo que estaba sucediendo. No estaba revisando el trabajo de Jimena de forma rutinaria. Es probable que la inocencia de Jimena era evidente en otras áreas y debió hacer que Pedro ejerciera una responsabilidad en la supervisión.
5. ¿Cuáles son las opciones de Pedro?	Reportar la situación financiera a su jefe. Reportar a Jimena a recursos humanos. Reconocer y determinar su propia culpabilidad y responsabilidad. Determinar si únicamente se debe reprimir a Jimena o si debe ser despedida. Determinar qué curso de acción debe tomar la compañía para rectificar las malas interpretaciones en los reportes.

Emplee el proceso

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>Hay leyes claras a este respecto. No se pueden alterar las cifras, sin importar cuál sea el motivo.</p>
<p>Evalúe: El efecto de ondas</p>	<p>Cuando esto se conozca, el impacto en la organización puede ser muy significativo una vez que se enteren los inversionistas y reguladores. Los empleados pueden perder la confianza en la viabilidad de la compañía. Puede haber acciones disciplinarias e incluso legales en contra de Jimena, de Pedro y de la organización misma.</p>
<p>Reflexione: Revisión de su ser interior</p>	<p>Aunque a Pedro le agrada Jimena y tienen una buena relación, no ha sabido encontrar el mejor modo para responder a esta situación. Él tiene que considerar los impactos en la organización, en los inversionistas, en los colaboradores y otros accionistas y sopesar su lealtad hacia Jimena por un lado, y las consecuencias legales, o de otro tipo, de sus acciones. Finalmente el cumplimiento es lo que importa más y su primera responsabilidad debe ser hacia la organización.</p>

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos

- Este es un asunto de cumplimiento que usted tiene que reportar. Hay leyes que dicen que usted no puede alterar los números mes tras mes.
- Como usted lo reporta también es importante. Pedro tiene que decirle a Jimena que hizo algo malo y que él tiene que reportarlo, y : “esto es lo que voy a decir”.
- Cuando se conozca la información, dañará legal y económicamente a la compañía. Pero las emociones pueden nublar el juicio.
- Se necesita preguntar a Jimena cómo se sentiría si saliera en los encabezados del periódico. ¿Qué pasaría si tuviera acciones y se enterara que alguien está jugando con las cifras?
- Usted no puede decidir arbitrariamente qué leyes cumple. Así que si hay un asunto de cumplimiento, eso es lo que tiene la última palabra.
- ¿En qué falló Pedro como gerente? Él necesita preguntarse qué pudo haber hecho para que Jimena pensara que esta conducta sería aceptable.

DETENGA EL VIDEO

<p>Respuestas / comentarios</p>	<p>Notas del instructor</p>
<p>¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?</p>	<p>¿Fue Jimena puesta injustamente en una posición de responsabilidad para la cual no estaba preparada? ¿No fue suficientemente clara la organización en sus valores fundamentales y en sus expectativas?</p>

► RESUMA EL VIDEO

2.2 UN PEQUEÑO NEGOCIO ADICIONAL

MATERIAL IMPRESO O

|| DETENGA EL VIDEO: ¿Qué debe hacer Luis?

Explore los hechos

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Qué está pasando aquí?</p> <p>¿Quién es Luis y cuál es su situación?</p>	<p>Luis tiene un trabajo normal de tiempo completo y un pequeño negocio de consultoría independiente. Él consigue a la mayoría de sus clientes para la consultoría entre sus colegas y clientes en el trabajo. Conforme su negocio de consultoría ha crecido, su jefe le ha dicho que ya no puede ofrecer sus servicios a los clientes en su trabajo normal. Estos son sus contactos principales para sus nuevos negocios y se pregunta si esto es justo.</p>
<p>2. ¿Hay aquí un conflicto de intereses?</p>	<p>Es difícil decir si hay un conflicto en términos de los intereses actuales del negocio, ya que no sabemos en qué clase de compañía trabaja Luis. Sin embargo, puede haber otro tipo de conflictos, en la energía, enfoque, lealtad e incluso el tiempo de Luis.</p>
<p>3. ¿Puede alguien salir lastimado si Luis continúa su negocio mientras crece de modo natural?</p>	<p>Si la energía de Luis se va cada vez más hacia su negocio independiente, puede perder la atención en su empleo actual. También, si tiene un problema con uno de sus clientes que contactó por medio de su empleo, esto puede impactar negativamente las relaciones de su empleador con ese cliente.</p>

Emplee el proceso

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>¿Hay reglas de la compañía para estos casos? ¿Firmó algún acuerdo? Si trabaja para una agencia gubernamental, puede haber violaciones legales ya que está llevando a cabo su negocio privado mientras está cobrando “dinero del erario público”. Su cuñado, un abogado, le asegura que lo que está haciendo es legal. Esto indica que Luis sabía que podría haber implicaciones legales.</p>
--	---

Evalúe: El efecto de ondas	<p>Los colegas se pueden poner celosos de Luis y preguntarse con quien está su lealtad. Los clientes se pueden confundir con su relación con Luis: ¿es un empleado de la compañía o su asesor? Otros empleados pueden decidir empezar también su propio negocio dejando al jefe de Luis con una fuerza de trabajo mal enfocada y distraída. Si existen consideraciones legales, esto se puede reflejar negativamente en la organización y llevar a una mala publicidad. También, si su jefe le ha dicho que no ofrezca sus servicios a los clientes en el trabajo y él no ha hecho caso de la instrucción, puede enfrentar una posible acción disciplinaria o el despido.</p>
Reflexione: Revisión de nuestro ser interior	<p>Luis necesita considerar si realmente quiere tener su propio negocio o permanecer en la compañía. En algún punto va a tener que decidir – ¿o no? Si quiere quedarse en la compañía, probablemente tenga que cumplir con la petición de su jefe y tratar de ver las cosas desde la perspectiva de su empleador. Si cumplir de mala gana provoca un conflicto de lealtad que afecta su desempeño, tiene que enfrentarse a las posibles consecuencias.</p>

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos

- En este caso, necesitamos investigar lo que constituye el cumplimiento. ¿Está Luis limitado por cualquier política o regulación de la organización? ¿Firmó un contrato de empleo?
- ¿Trabaja para el gobierno? Si es así, no debería tener un negocio privado a la vez. Si es un contratista independiente, legalmente puede hacer lo que quiera, sin embargo pueden rescindir su contrato.
- ¿Cuáles son los efectos de ondas? ¿Qué sucedería si queda mal con un cliente y ese cliente pone su queja a la compañía?
- ¿Qué sucedería si otras personas en la compañía también quisieran iniciar su propio negocio, utilizando a los colegas y clientes de la compañía como sus prospectos?
- ¿Qué es lo que realmente quiere Luis? ¿Cuál trabajo quiere en realidad?

|| DETENGA EL VIDEO

Respuestas / comentarios	Notas del instructor
¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?	¿Creen que Luis tiene que decidir entre los dos trabajos? ¿Hay alguna otra opción?

► RESUMA EL VIDEO

2.3 ¿PARANOICO O VIGILANTE?

MATERIAL IMPRESO P

|| DETENGA EL VIDEO: ¿Qué debe hacer María?
¿Qué debe hacer Juan?

Explore los hechos

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Qué está pasando aquí?</p> <p>¿Qué es lo que quiere Juan que haga María, y por qué María está preocupada?</p>	<p>Juan piensa que María, su supervisora, debe hacer algo con la información que él tiene acerca de un grupo de empleados de lengua árabe quienes, según lo que ha observado, pueden ser terroristas. María piensa que Juan está juzgando a las personas por su nacionalidad, raza y / o religión. Ella siente que ellos son buenos empleados y reportarlos puede tener terribles consecuencias tanto para ellos como para sus familias.</p>
<p>2. ¿Qué es lo que está en juego?</p> <p>¿Está Juan siendo paranoico o vigilante? ¿Es racista u observador?</p>	<p>Un prejuicio racial / religioso vs. la seguridad. Si ellos son inocentes, pueden salir lastimados por la investigación; si son culpables, mucha gente puede salir lastimada si no hay una investigación.</p>
<p>3. ¿Por qué es tan difícil?</p>	<p>En el mundo posterior al 11 de septiembre, se deben sopesar los peligros de la discriminación o marcar perfiles en contra de los peligros de hacerse el que no ve o evadir explicaciones de un comportamiento sospechoso.</p>
<p>4. ¿Hay otras opciones para minimizar el daño?</p>	<p>Tal vez un tipo de investigación por abajo del agua; no obstante, no hay un modo fácil de resolver este dilema.</p>

Emplee el proceso

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>¿Se han violado algunas leyes? No que sepamos. Así que, ¿es esto asunto de Juan? Únicamente si sus sospechas resultan ciertas.</p>
--	---

Evalúe: El efecto de ondas	<p>Los empleados árabes inocentes pueden salir perjudicados; sus familias pueden salir dañadas; la organización puede adquirir la reputación de ser racista o discriminatoria; los empleados señalados pueden tomar una acción legal en contra de la organización o de aquellos que los reportaron.</p> <p>Por otro lado, si los empleados son terroristas, mucha gente puede salir lastimada; se puede culpar a la organización por ignorar las advertencias de Juan. Igualmente, Juan y María pueden sentir una culpa terrible y posiblemente enfrentar el enojo de aquellos que salgan lastimados por los terroristas.</p>
Reflexione: Revisión de nuestro ser interior	<p>María necesita sopesar las posibles consecuencias de reportarlos o de no reportarlos y finalmente confiar en su “voz interior” para que le diga qué es lo que debe hacer. Juan tiene que decidir si su evidencia garantiza el reportarlos él mismo en caso de que María se niegue a hacerlo. Él tiene que sopesar la fortaleza de sus convicciones de que algo “no está bien” con estos empleados, en contra de la posibilidad de que sean totalmente inocentes y tiene que tomar una decisión.</p>

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos

- Esta es una de esas situaciones muy difíciles que en el mundo posterior al 11 de septiembre, no está muy clara.
- ¿Se señalaría igual a unas personas Bautistas? Es probable que no.
- Es difícil porque usted no sabe. Puede haber consecuencias de cualquier modo, ya sea que los reporte o no.
- No es asunto de Juan o de María siempre y cuando esos empleados estén haciendo su trabajo y no le estén robando a la compañía.
- Ambos están luchando con valores similares, pero desde diferentes puntos de vista, siguiendo dos diferentes efectos de ondas. Y sin embargo, probablemente ambos están luchando con las mismas preocupaciones.
- Es la decisión de Juan. Si siente pasional y fuertemente que estos empleados pueden ser un peligro, él tiene la responsabilidad de reportarlos personalmente.
- Alguien va a estar molesto, no importa lo que se haga, y se tiene que tomar una decisión y vivir con ella. El árbitro es la revisión de su ser interior, lo que se siente que es lo correcto.

|| PAUSE EL VIDEO

Respuestas / comentarios	Notas del instructor
¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?	<p>¿Puede haber un tercer camino que no sea reportarlo a la policía? ¿Se puede conjuntar más información?</p> <p>¿Necesitamos saber más acerca de Juan para hacer un juicio?</p>

► RESUMA EL VIDEO

2.4 EL PRECIO DE LOS PRINCIPIOS

MATERIAL IMPRESO Q

|| DETENGA EL VIDEO: ¿Qué debe hacer Renée?

Explore los hechos

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Qué está pasando aquí?</p> <p>¿Qué es lo que quiere Ricardo que haga Renée?</p>	<p>Ricardo está pidiendo a Renée que autorice el pago a un empleado que ha puesto una demanda de una lesión que ella está segura nunca ocurrió. Él quiere que ella lo haga para facilitar las cosas para la organización, que probablemente está teniendo una demanda fraudulenta, pero que no quiere lidiar con las molestias, el tiempo y el costo de un proceso legal.</p>
<p>2. ¿Cuál es el punto de vista de Ricardo?</p>	<p>Ricardo no lo ve como estar mintiendo, sino como lo más conveniente. Él quiere que Renée, como supervisora del demandante firme el documento para quitarse de encima al demandante y a su abogado. Contestar a la demanda puede costar más tiempo y dinero que simplemente firmar el acuerdo. Esto sucede todo el tiempo, pero, ¿es lo correcto?</p>
<p>3. ¿Cuál es la posición de Renée?</p>	<p>Ella cree que esto es un fraude y que el fraude es incorrecto. Siente que es más importante hacer lo correcto que la opción más barata. Ella cree que si firma sentará un precedente desastroso.</p>
<p>4. ¿Cuáles pueden ser las consecuencias para Renée si se rehúsa a firmar?</p>	<p>Si ella se apega a sus principios, tendrá la satisfacción de saber que hizo “lo correcto” y habrá evitado comprometerse. También puede salvar a la organización de futuras demandas fraudulentas. Sin embargo, ella puede perder su empleo.</p>

Emplee el proceso

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>El fraude es ilegal. ¿Está Renée perpetuando e incluso participando en un fraude si firma? Ella necesita investigar las posibles consecuencias legales de firmar el documento. Por otro lado, si el departamento legal de su organización le está pidiendo que firme la autorización para el pago, ella puede violar la política de la compañía si se rehúsa.</p>
--	--

Evalúe: El efecto de ondas	<p>Ya que debemos suponer que su decisión será muy conocida, si firma estará pavimentando el camino para más casos de fraude en su organización. Si el demandante está ganando dinero fraudulentamente de una tercera parte (como un fondo gubernamental o una compañía de seguros), ella también estará haciendo algo ilegal y puede enfrentar consecuencias serias. Una vez que los otros empleados se enteren, puede tener un impacto negativo en la productividad y moral de los colaboradores, Si no firma, puede enfrentarse al despido o a alguna otra acción disciplinaria de parte de su empleador.</p>
Reflexione: Revisión interior	<p>Renée necesita determinar si vale la pena la posibilidad de perder su trabajo por defender lo que cree que es correcto. Al considerar si compromete sus principios, ella necesita sopesar el costo de sus valores fundamentales en contra del costo de desafiar los deseos de su empleador.</p>

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos

- Hechos de cumplimiento: ¿Está Renée perpetuando un fraude si firma? ¿Cuál es el efecto de ondas tanto si firma como si no lo hace?
- Si el gobierno está pagando parte de la demanda, - no sólo la compañía privada, - el hecho de que firme algo que cree que no es cierto puede tener serias implicaciones legales.
- Si Carlos lo logra, más personas creerán que pueden salirse con la suya en un fraude.
- Renée puede ir con los abogados de la compañía y explicar su caso: el por qué no quiere firmar y apoyar a un fraude. Aún así, puede haber consecuencias para su trabajo.
- Renée necesita preguntarse. ¿Esto va más allá de mis límites? Muchas personas no saben en dónde están sus límites hasta que han cruzado la línea.
- Actuar bajo principios puede tener consecuencias negativas: le puede costar su empleo. Pero es críticamente importante defender los principios, aún si esto resulta muy costoso.

|| DETENGA EL VIDEO

Respuestas / comentarios	Notas del instructor
¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?	<p>¿Premia la sociedad o ridiculiza a las personas que sacrifican su trabajo por sus principios éticos? ¿Qué harían ustedes si estuvieran en la posición de Renée?</p>

► RESUMA EL VIDEO

2.5 RESPETO A LOS DERECHOS Y VIOLACIÓN A LOS DERECHOS MATERIAL IMPRESO R

|| DETENGA EL VIDEO: ¿Qué debe hacer Julia?

Explore los hechos

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Qué está pasando aquí?</p> <p>¿Qué descubrió Julia? ¿Cuál es la reacción de su supervisor?</p>	<p>Julia descubrió que su nueva jefa tiene varias copias ilegales de programas de cómputo en las computadoras de la compañía. Su empleador tiene intenciones de mejorar los programas y pagar por las licencias de todas las copias de las nuevas versiones. Su supervisor quiere que ella ignore este problema en la creencia que pagando las nuevas versiones todo se “arregla”.</p>
<p>2. ¿Por qué está preocupada Julia?</p>	<p>Ella sabe que utilizar los programas sin la licencia es ilegal. Y esto es una gran violación que implica miles de dólares en programas.</p>
<p>3. ¿Por qué se siente Julia responsable si todo esto sucedió antes de que ella llegara?</p>	<p>Ella ha descubierto el problema y la contrataron para que supervise el departamento de sistemas de la compañía. Su nueva posición la hace responsable del modo como la compañía maneja las licencias de los programas. Ahora que sabe lo que ha sucedido, esto se ha convertido en su problema.</p>
<p>4. ¿Por qué es difícil para Julia?</p>	<p>Julia necesita su trabajo después de haberse pasado desempleada ocho meses. Ella tiene a dos niños que mantener.</p>

Emplee el proceso

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>Copiar los programas de cómputo sin la licencia es ilegal. Pero, ¿cuáles son las consecuencias legales si su empleador paga por las nuevas versiones? Ahora que Julia sabe sobre las copias ilegales, ¿cuáles son las consecuencias legales para ella si no reporta la piratería? Existen violaciones a las licencias, así como problemas con los derechos de autor. Julia tiene que investigar estos hechos y determinar cuáles son los factores del cumplimiento.</p>
---	--

Evalúe: El efecto de ondas	Mientras evaluamos, debemos suponer que esto será ampliamente conocido. Los resultados pueden ser terribles para la reputación de la compañía. Puede haber serios impactos financieros si se toma una acción legal. La moral de los empleados puede sufrir. Los directores generales pueden perder sus empleos. Sin embargo, si Julia insiste en que la dirección general tome cartas en el asunto y ellos saben de las violaciones, pone en riesgo su empleo.
Reflexione: Revisión de su ser interior	Julia se encuentra bajo una presión financiera por mantener su trabajo después de un largo periodo de desempleo, y tiene que pensar en sus hijos. Le gusta Susy y la compañía para la cual trabaja. Por otro lado, Julia se da perfecta cuenta que esas violaciones a los derechos son incorrectas. Tiene que reflexionar y preguntarse si vale la pena perder su propio respeto y posiblemente tener problemas legales para cumplir con el pedido de Susy de que “se haga cargo” del lío de los programas.

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos

- La clave está en investigar el cumplimiento. ¿Comprar ahora la licencia será suficiente para arreglar la situación, o no? ¿Qué pasa con el cumplimiento de los derechos de autor?
- Esta violación se tiene que corregir, pero la denuncia se puede hacer dentro de la organización.
- Julia le puede decir a Susy: “Esto es demasiado para nosotras, y lo necesitamos llevar juntas a la dirección general para que lo resuelvan”.
- Tenemos que decidir qué tipo de cultura queremos perpetuar. Si permitimos que haya una decisión poco ética, se vuelve más fácil violar la ética en otras áreas. Cuando se dé a conocer, el efecto de ondas será inmenso. Las personas se van a cuestionar sobre la ética de la compañía también en las demás áreas.
- Las decisiones éticas se basan en su propia ética, en lo que creemos que está bien o mal. Si uno no arriesga su trabajo de cuando en cuando, francamente no está haciendo su trabajo.
- Tenemos que ser capaces de vivir con nosotros mismos y saber que hicimos lo correcto. Eso debe ser un anestésico para el dolor que podemos sentir al haber tomado la decisión correcta.

|| PAUSE EL VIDEO

Respuestas / comentarios	Notas del instructor
¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?	Pregunte a los participantes ¿ qué es lo que harían si estuvieran en la posición de Julia?

► RESUMA EL VIDEO

2.6 EL SOPLÓN

MATERIAL IMPRESO S

|| DETENGA EL VIDEO: ¿Qué debe hacer Marcos?

Explore los hechos

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Qué está pasando aquí?</p> <p>¿Qué le preocupa a Marcos? ¿Cuáles son las objeciones de Carlos a las preocupaciones de Marcos?</p>	<p>Marcos es un estudiante recién graduado que está haciendo su internado en una compañía farmacéutica. Ha descubierto el reporte de una prueba clínica negativa que tiene varios años de un medicamento que el comité de evaluación del gobierno está revisando ese mismo día. Carlos, su supervisor, está enojado porque alguien dejó ese reporte en el expediente, pero asegura a Marcos que el medicamento que se está considerando actualmente es una versión completamente nueva. Le dice a Marcos que mostrar al comité el reporte negativo será moralmente erróneo porque podría retrasar el lanzamiento de este valioso nuevo medicamento.</p>
<p>2. ¿Cuál es la posición de Marcos?</p>	<p>Marcos siente que el comité es el que debe decidir si el reporte negativo es relevante o no. A él le preocupa que la compañía puede estar violando la ley al no presentar esta información.</p>
<p>3. ¿Está Carlos bien en su posición?</p>	<p>Es posible que Carlos esté en lo correcto y que no se requiera que este dato antiguo se incluya en el reporte para el comité de evaluación. No lo sabemos. Uno sólo se pregunta por qué Carlos está tan enojado si el reporte no es relevante.</p>
<p>4. ¿Por qué es difícil para Marcos?</p>	<p>Marcos acaba de terminar la universidad y espera trabajar para esta compañía tan respetada, un empleo bien apreciado. Si desafía a Carlos en esto, él teme que tendrá un impacto muy negativo en su carrera.</p>

Emplee el proceso

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>Marcos necesita hacer alguna investigación y determinar si hay algún asunto de cumplimiento. ¿Es ilegal esconder los resultados de pruebas clínicas anteriores o este dato no se requiere para el comité de evaluación?</p>
---	--

Evalúe: El efecto de ondas	<p>Cualquiera que sea el resultado de la prueba de cumplimiento, el análisis del efecto de ondas supone que los resultados del estudio antiguo serán ampliamente conocidos. Aún si la ley no requiere que se den a conocer esos datos, la compañía puede mejorar su reputación si presenta al comité de evaluación los resultados de sus estudios. Si hubiera algún problema con el medicamento en el futuro, y este estudio (aunque no fuera relevante) saliera a la luz pública, el impacto podría ser devastador para la compañía, para Marcos y para Carlos. Por otro lado, si Marcos reporta lo que ha encontrado, él sabe que puede perder la oportunidad de trabajar para esta compañía. Se pregunta si adquiriría la reputación de “el soplón” y no sería capaz de encontrar trabajo en ningún lugar en la profesión que ha elegido.</p>
Reflexione: Revisión de su ser interior	<p>Marcos claramente se siente incómodo con esto. Tiene que sopesar el costo posible para sí mismo, para la compañía y para los futuros pacientes si el medicamento es probado y resulta ser peligroso versus su fuerte deseo de trabajar para esta compañía farmacéutica. Tiene que examinar sus valores personales y decidir qué es lo que siente que es lo correcto, aún si esto quiere decir perder la oportunidad de trabajo.</p>

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos

- ¿Qué requieren los reglamentos? Si tiene que incluir todos los estudios de todos los medicamentos relacionados, entonces la elección de qué es lo correcto está clara.
- Si Marcos quiere trabajar para una compañía que miente acerca de los resultados clínicos, entonces, eso nos dice algo acerca de sus valores personales.
- Si Marcos revela el estudio al comité, él pierde un buen empleo; sin embargo, ¿realmente lo querría? Esta compañía no parece ser lo que aparenta.
- Usted tiene que suponer que esto eventualmente se hará público. Los efectos de onda son inmensos. ¿Cómo se sentirá la gente de trabajar en una compañía que oculta los resultados de pruebas clínicas; cómo se sentirán sus familiares? Si como resultado de esto se aprueba un medicamento peligroso y alguien resulta lastimado, ¿cómo se sentirían los empleados?

|| DETENGA EL VIDEO

Respuestas / comentarios	Notas del instructor
¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?	Pregunte a los participantes ¿qué es lo que harían si estuvieran en la posición de Marcos?

► RESUMA EL VIDEO

2.7 CONFLICTO DE INTERESES

MATERIAL IMPRESO T

|| DETENGA EL VIDEO: ¿Qué debe hacer Min?

Explore los hechos

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Qué está pasando aquí?</p> <p>¿Por qué quiere Carol estar en el comité calificador? ¿Por qué se opone Min?</p>	<p>Min es la presidenta del comité calificador. Carol trabaja con las compañías para ayudarlas a obtener la certificación. Ya que conoce tan bien a las compañías, Carol piensa que debe pertenecer al comité para ayudarlo a que su trabajo sea más eficiente. Min piensa que tener a Carol en el comité constituirá un conflicto de intereses.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los motivos de Carol?</p>	<p>Carol quiere mejorar la eficacia del comité proporcionando un mejor servicio para sus clientes: las compañías que buscan la certificación. También puede ver beneficios personales en términos de su influencia dentro de la organización si ella es parte del comité.</p>
<p>3. ¿Qué factores pueden estar afectando los sentimientos de Min acerca de tener a Carol en este comité?</p>	<p>Carol, que tiene más antigüedad en la organización que Min, piensa que Min puede verla como una amenaza a su autoridad en el comité. Carol no parece tener una personalidad fuerte. Min cree que tener a Carol en el comité comprometerá la credibilidad del comité.</p>
<p>4. ¿Por qué esta decisión es tan difícil para Min?</p>	<p>Carol está bien conectada políticamente dentro de la organización y Min siente una presión considerable para aceptarla en el comité. Min teme que si se resiste a esta presión, puede tener consecuencias negativas para su carrera.</p>

Emplee el proceso

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>Min necesita investigar los reglamentos y regulaciones dentro de la organización que pueden afectar su decisión para permitir a Carol entrar el comité. Puede haber estatutos acerca de un “conflicto de intereses” específico. Puede haber leyes u otras reglas que gobiernan quién puede estar en el comité. Si esta es una agencia gubernamental, también puede haber leyes que pueden impactar su decisión.</p>
--	--

Evalúe: El efecto de ondas	<p>Evaluando el efecto de ondas, debemos siempre suponer que la decisión será ampliamente conocida. Si las compañías de Carol obtienen la certificación y otras no lo hacen, se puede afectar la autoridad del comité y la validación de su proceso de aprobación. Aun la apariencia de un conflicto de intereses en el comité puede impactar negativamente su trabajo. Puede haber la percepción pública que algunas compañías han “comprado” la certificación y eso puede afectar negativamente a esas compañías. Por otro lado, con toda la presión que Carol y sus aliados han puesto, Min puede sufrir consecuencias negativas en su carrera si continúa manteniendo a Carol fuera del comité.</p>
Reflexione: Revisión de su ser interior	<p>Parece que Min tiene un sentido claro de lo que siente es lo correcto en esta situación. Ella necesita el valor para aferrarse a sus convicciones y estar dispuesta a aceptar que puede haber algunas consecuencias negativas.</p>

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos

- ¿Cuáles son las reglas en este caso? ¿Y los reglamentos?
- Esto no cumple con la prueba de cumplimiento porque no se puede defender y evaluar al mismo tiempo.
- Lo más importante es la apariencia de un conflicto de intereses: poner a Carol en el comité violará la apariencia de una revisión equitativa.
- Poner a Carol en el comité puede contaminar el proceso, pero no hacerlo puede afectar el trabajo de Min.
- Ella está siendo presionada, pero su obligación profesional es resistir este tipo de presión y hacer lo que cree es correcto.
- Carol necesita ver la dinámica que está creando y considerar cómo puede apoyar más el proceso de comité, además de en realidad estar en el comité. Tal vez pueda dar consultoría.
- Si Min sucumbe, el efecto de ondas puede ser inmenso. Si algunas compañías obtienen la certificación mientras que otras no, éstas últimas señalarán al comité como prejuicioso. Mantener el proceso de certificación transparente es crítico, no sólo porque nos mantiene lejos de los problemas, sino porque es lo correcto.

|| DETENGA EL VIDEO

Respuestas / comentarios	Notas del instructor
¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?	Pregunte a los participantes ¿qué es lo que harían si estuvieran en la posición de Min?

► RESUMA EL VIDEO

2.8 UNA MUESTRA DE NUESTRO APRECIO

MATERIAL IMPRESO U

|| DETENGA EL VIDEO: ¿Qué debe hacer Lalo?

Explore los hechos

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Qué está pasando aquí?</p> <p>¿Quiénes son Lalo y Alicia y cuál es su relación? ¿Qué es lo que Lalo tiene que decidir?</p>	<p>Alicia representa uno de los mejores proveedores para la organización de Lalo. Alicia invita a Lalo a un retiro de fin de semana todo pagado en un club de golf. Lalo duda porque aceptar este tipo de regalos está en contra de la política de su compañía. Alicia le asegura que también es un fin de semana de trabajo, ya que quieren presentarle los productos nuevos que se están desarrollando. Lalo pide algún tiempo para pensarlo.</p>
<p>2. A Lalo le gusta el producto de Alicia de todos modos, así que ¿cómo puede afectar ese fin de semana sus decisiones de compra?</p>	<p>Esto es exactamente lo que se debe preguntar Lalo. ¿Aceptar esta invitación de fin de semana lo pone en una posición comprometida?</p>
<p>3. ¿Qué tan común creen que es esta situación?</p>	<p>En algunas industrias es muy común que los proveedores ofrezcan a sus clientes preferenciales hospitalidades como esta. Esto es cierto para los clientes en todos los sectores de la economía, tanto en los negocios como en el gobierno. ¿Esto hace que sea ético?</p>
<p>4. ¿Qué tal si el “regalo de apreciación” no fuera tan extravagante? ¿Qué tal si sólo fuera una cena?</p>	<p>Una cena de negocios es una ocasión común para construir relaciones de confianza entre las organizaciones y sus proveedores. Sin embargo, las organizaciones y sus empleados se necesitan preguntar en dónde está la línea entre una interacción social legítima dentro del contexto de negocios y una interacción que puede ser comprometedora. Probablemente Alicia no hubiera invitado a Lalo a ese fin de semana si no hubiera tenido una indicación de que él aceptaría la invitación. ¿Qué señales pudo haber dado Lalo para que hubiera esa suposición? (Vea el ejercicio opcional del Material impreso V).</p>

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>5. ¿Cuál puede ser el resultado de un buen fin de semana en el condominio para hospitalidad del proveedor?</p>	<p>Una pregunta clave es cómo puede afectar a Lalo su toma de decisiones en el trabajo el aceptar esta oferta. Ambas partes se pueden beneficiar al fortalecer la relación proveedor / comprador. Sin embargo, aceptar una hospitalidad extravagante puede llevar a que el comprador favorezca a uno de sus proveedores sin importar la calidad y valor de los productos o servicios que ofrecen. O puede debilitar al comprador en la negociación de los precios con su proveedor. En cualquier caso, puede dañar a la organización del comprador. También está el hecho de la apariencia de ser inadecuado.</p>
<p>6. ¿Qué clase de ayuda debe proporcionar la organización de Lalo para estos casos?</p>	<p>Proporcionar reglas claras y modelos de comportamiento ético por la dirección general. Lo más importante es que la organización debe tener muy claro las razones para esta política de “regalos” para que Lalo pueda estar seguro que está cumpliendo con el espíritu que hay detrás de las reglas.</p>

Emplee el proceso

<p>Investigue: La prueba de cumplimiento</p>	<p>La mayoría de las organizaciones tienen reglas acerca de la aceptación de dichos regalos. ¿Existen también asuntos legales? Lalo necesita investigar las políticas de su organización y las razones de su existencia. Si trabaja para una agencia federal, es probable que también haya consideraciones legales.</p>
<p>Evalúe: El efecto de ondas</p>	<p>Tenemos que suponer que la decisión de Lalo será ampliamente conocida. Aún si no sucede nada inadecuado, las personas tienen imaginación. Pueden creer que la compañía de Alicia ha comprado la integridad de Lalo. Existe también una pista de que puede haber una insinuación de tipo sexual en la invitación de Alicia, y si ese es el caso, o si Lalo cree que puede ser el caso, él enfrenta serias consecuencias éticas si acepta el viaje. Y, una vez que sus colegas se enteren del viaje, pueden resentir este “descaro” y esto puede llevar a efectos negativos en la moral. Lo más importante es que si Lalo acepta el viaje, de verdad se puede convertir en un corrupto y comenzar a tomar decisiones basadas en su relación con Alicia y su compañía, en lugar de basadas en lo que son los mejores intereses para la compañía.</p>
<p>Reflexione: Revisión de su ser interior</p>	<p>Lalo parece “sentir” que esto es algo que no debe aceptar. Es bueno escuchar a esa voz interior que nos guía a través de estas decisiones difíciles.</p>

► RESUMA EL VIDEO

Cite a los expertos

- Cuando le decía a mi abuela: “Todos lo hacen” , ella me contestaba: “No todos, tu no lo estás haciendo”.
- Lalo necesita averiguar cuáles son las reglas y políticas. Probablemente le pueda preguntar a alguien en la organización lo que es aceptable. A menudo hay una persona con la responsabilidad de determinar si un regalo es o no adecuado.
- Lalo puede sentir que hay una insinuación sexual, y si ese es el caso, él simplemente puede decir que no, aquí y ahora.
- ¿Cuál es el propósito real de este fin de semana? Puede ser educativo para Lalo acerca de los nuevos productos, o puede desarrollar algo más allá, que puede causar problemas más adelante. La revisión de su ser interior es la clave en este caso: ¿qué es en realidad la propuesta de Alicia?
- Muchas políticas de las compañías tratan de ayudar colocando cifras en los regalos: cantidades, condiciones, etc. Pero las cifras no son el punto. El problema es que estas reglas pueden hacer que las personas se salten la revisión interior, las preguntas que en realidad se deben hacer a sí mismos.
- Lalo debe escuchar a su instinto y seguir los procedimientos organizacionales y darle las gracias a Alicia por esta oferta y quedarse en su casa.

■ FIN DEL VIDEO

Respuestas / comentarios	Notas del instructor
¿Qué es lo que ustedes piensan? ¿Existen otras consideraciones?	Pregunte a los participantes ¿ qué es lo que harían si estuvieran en la posición de Lalo?

EJERCICIO OPCIONAL: UNA COSA LLEVA A LA OTRA**MATERIAL IMPRESO V**

Usted puede utilizar el Material impreso V para una discusión en equipos o grupal. Pregunte a los participantes si están de acuerdo en que Lalo ha llegado a la actual situación ética debido a una serie de decisiones anteriores. ¿Pueden pensar en otros ejemplos de cómo “una cosa lleva a la otra”? ¿Cómo puede una organización crear un medio ambiente en donde sea menos probable que suceda esto? ¿Qué papel juega la directiva en el modelo de comportamiento ético?

**EJERCICIO OPCIONAL: REVISE Y DIVULQUE LOS
LINEAMIENTOS ÉTICOS DE SU ORGANIZACIÓN****MATERIAL IMPRESO W**

Esta es una buena actividad en equipo. Se puede utilizar en la versión larga del entrenamiento o como un ejercicio suplementario para más adelante. La meta es hacer un documento más articulado y útil del que actualmente tenga su organización. Al inicio de la sesión de entrenamiento usted se ha dado cuenta que el “código de conducta” de su organización es demasiado extenso para que la mayoría de las personas lo lean. La labor será acortarlo eficazmente. O puede tener una frase corta que se deba formatear y hacer en un cartelón que se puede colocar en lugares prominentes alrededor de la organización.

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Qué es lo que creen que el término “control del daño” está tratando de expresar?</p>	<p>El lado negativo de las decisiones correctas. Las decisiones éticas que nos mantienen dentro del cumplimiento, minimizan los efectos de ondas negativas y evitan las revisiones internas negativas. El control del daño tiene la intención de mantener a la organización sin problemas.</p>
<p>2. ¿Qué es lo que creen que el término “control de la misión” está tratando de expresar?</p>	<p>El lado positivo de las decisiones correctas. Las decisiones éticas que exceden del cumplimiento generan un efecto de ondas de gran alcance y provocan revisiones estelares de su ser interior. El control de la misión edifica “las mejores 100 compañías en donde trabajar”. La misión del control tiene el orgullo de desarrollar y otorgar productos y servicios creativos de calidad que comunican honestidad e integridad. Respeta y nutre a sus empleados de modo que puedan dar lo mejor de sí. Trata a sus clientes y compradores con equidad y busca modos de servirlos así como de tener beneficios. Hace que las organizaciones sean lugares excelentes para estar.</p>
<p>3. ¿Cuál es el lugar del control del daño? ¿Es suficiente para el comportamiento ético?</p>	<p>Si nos enfocamos en el control del daño, simplemente para “no tener problemas”, perdemos tiempo, energía y los recursos creativos necesarios para construir grandes organizaciones. Es importante, pero no es suficiente.</p>
<p>4. ¿Cómo puede el control de la misión construir una mejor organización?</p>	<p>Si nos enfocamos en el control de la misión, es menos probable que tengamos que comprometernos en el control del daño porque habremos puesto en su lugar valores fundamentales que albergan a un lugar de trabajo respetuoso, en donde la honestidad, la integridad y la equidad están integradas a la cultura y será donde las personas quieran estar.</p>
<p>5. Algunas personas sugieren que el comportamiento ético es más fácil de entender si los lineamientos se expresan como indispensables (acciones positivas) en lugar de prohibiciones. ¿Pueden dar algunos ejemplos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si no puede ofrecer o aceptar sobornos, ¿qué es lo que sí puede hacer? Usted puede trabajar para desarrollar y nutrir un lugar de trabajo próspero en donde la gente sea tratada con equidad, en donde la honestidad, la integridad y el respeto sean tan claramente una parte de la cultura, que un proveedor ni siquiera pensaría en ofrecer un soborno. ▪ Si no puede alterar las cifras, ¿qué es lo que sí puede hacer? Usted puede nutrir una cultura en donde las ganancias a corto plazo nunca sean más importantes que la calidad de los productos, y en donde la rentabilidad a largo plazo se mida no sólo en las cifras, sino en empleados plenos y felices y en clientes satisfechos. ▪ Si usted no puede representar mal a su producto o servicio al público, ¿qué es lo que sí puede hacer? Usted puede edificar una cultura en donde cada empleado comprenda su contribución a la producción de los productos y servicios honestos que mantengan lo que prometen, en donde la transparencia es la norma y en donde todos tengan orgullo y placer en dar lo mejor de sí.

Diccionario Merriam -Webster: Plagiar = “robar o pasar (las ideas o palabras de otro) como propias; utilizar (la producción de otro) sin dar los créditos al autor.”

Situaciones para discusión	Notas para el instructor
<p>1. Le han pedido que prepare un manual de respaldo para su organización en Ucrania. Usted encuentra material extenso en la internet. Cuando copia secciones a su documento, se le pierden los autores. Se pregunta si en realidad tiene importancia. Si está en la red , ¿no es del dominio público?</p>	<p>El plagio es ilegal. Es muy importante tener el hábito de imprimir al menos toda la página de internet para que tenga la fuente. Los manuales de estilo están de acuerdo en modos en los que puede citar las fuentes de la internet. Aunque esté en la red, la mayoría del material todavía tiene derechos de autor, a menos que se especifique lo contrario.</p>
<p>2. Le pidieron que escriba un análisis de un libro para el periódico interno de su organización con una fecha de entrega en tan sólo dos días. Para saber lo que otras personas piensan acerca del libro, usted revisa algunos análisis en la red y los copia a su documento para poder estudiarlos después. Usted corta y pega oraciones y párrafos de los análisis con los que está de acuerdo. No ha copiado el análisis completo de nadie.</p>	<p>Aún una oración que ha sido copiada exactamente se considera plagio. Sin embargo, copiar la idea de alguien más también se considera plagio incluso si usted lo puso en sus propias palabras. Por supuesto que usted puede escribir un análisis similar, pero es esencial escribirlo desde cero en lugar de tratar de poner oraciones modificadas de palabras de otros autores. El plagio de ideas es más difícil de comprobar, pero viola el espíritu y puede violar la letra de la ley.</p>
<p>3. Usted está desarrollando un programa de entrenamiento en el mantenimiento de los equipos para uso interno exclusivamente. Un amigo de otra organización le ofrece prestarle los CD's de un programa de entrenamiento comercial que acaba de comprar la organización en donde trabaja. Es excelente y usted se pregunta si tiene sentido perder el tiempo desarrollando su propio programa cuando tiene éste disponible. Usted fácilmente puede copiar el CD y utilizarlo. Usted no tiene la intención de distribuirlos y ciertamente menos de venderlo.</p>	<p>Aunque no sea para obtener un beneficio y sea para usarlo por una sólo vez internamente, copiar y beneficiarse de material que tiene derechos de autor es ilegal. Puede haber multas significativas para su organización y para usted por haber hecho ilegalmente copias de material registrado en derechos de autor.</p>
<p>4. Usted decide no copiar el CD, pero desarrollar su propia presentación de pantallas utilizando las ideas del CD. Esto le ahorrará mucho tiempo.</p>	<p>Si usted desarrolla un programa que sigue el programa de entrenamiento del CD casi exactamente, sin poner los créditos, está cayendo en el plagio. Si usted atribuye todas las ideas a la fuente, y no utiliza el programa para reventa, usted puede estar dentro de la ley. Si desarrolla un programa inspirado en el CD, también puede estar bien, sin embargo, necesita citar la fuente de sus ideas.</p>

MÁS ALLA DEL TALLER: ACTIVIDADES SUPLEMENTARIAS

Los *tres pasos para la toma de decisiones éticas* es un enfoque claro y directo a la toma de decisiones éticas. El objetivo es *equipar* a los empleados de todos los niveles con un *proceso* eficaz para tomar decisiones difíciles. Ya que la ética rara vez es un área en “blanco y negro” para hacer un juicio, las organizaciones necesitan fomentar a sus empleados en su *propio* proceso, y eso requiere del apoyo sistemático de más de las pocas horas que se cubrieron en este taller.

El **cumplimiento** requiere **investigación** en las leyes y reglamentos pertinentes, pero también en el propio código de conducta, valores y reglas de la organización. Con frecuencia es demasiado tarde para hacer esto si surge una situación que requiere una toma de decisión rápida. ¿Cómo puede la organización hacer factible que sus empleados estén bien aterrizados en lo que quiere decir el cumplimiento?

- **Actividad 1: Hable sobre los marcos de referencia legales que impactan a su organización.** Simplifique los más importantes en un documento de una página que sea accesible. Discuta los casos relevantes que suceden de modo formal o informal en la comunidad. Asegúrese que todos los empleados sepan que **la organización tiene la intención de estar por encima de esos requerimientos.**
- Asegúrese que sus empleados **comprendan el espíritu detrás de las leyes.** Hable acerca de los valores fundamentales, el código de conducta y las reglas de su organización y luego analice lo que habló. La directiva debe ser modelo de lo que espera de los demás. **Discuta supuestos escenarios** como parte de la capacitación continua de los empleados. Utilice el sentido del humor cuando sea adecuado, pero nunca permita que alguien se quede con la duda de que es un asunto serio y que **se espera que todos en la organización excedan esos requerimientos.**
- **Actividad 2:** Condense su código de conducta a un documento conciso de una página que se pueda circular y colocar fácilmente en un pizarrón. Haga que sea una **cuestión de orgullo** en la organización y en su gente. Si es adecuado, premie a las personas que toman decisiones difíciles. **Cuente las historias** de personas que han tenido que arriesgar algo por hacer lo correcto.

Predecir el **efecto de ondas** requiere de **evaluación.** En este taller, usted ha tenido la oportunidad de practicar el pensar en el efecto de ondas. El objetivo es hacer que esta clase de pensamiento sea una parte natural de la forma en que las personas toman sus decisiones. ¿Cómo puede la organización promover este modo de pensamiento? Los siguientes ejercicios se pueden incorporar al entrenamiento anterior o utilizar como refuerzo para el seguimiento. En las organizaciones grandes se puede hacer que el departamento de recursos humanos produzca materiales nuevos e ingeniosos para el entrenamiento ético.

- **Actividad 3:** Organice un pequeño concurso de quién puede inventar el mejor ejercicio de efecto de ondas. Aquí también puede ayudar el sentido del humor. Esto puede incluir tanto los efectos de ondas buenos como malos.
- **Actividad 4:** Lleve a cabo un concurso de la mejor ilustración de un efecto de ondas. Puede ser una gráfica, un dibujo, un poema o algo más. ¡Permita que sus empleados sean creativos! Y luego asegúrese de ¡circular y poner en el pizarrón los trabajos ganadores!

- **Actividad 5:** “Nadie lo sabrá”. Conjunto hechos históricos (y hasta actuales) de personas que aparentemente creyeron esto. Haga una galería, en caricaturas, fotografías o recortes del periódico (asegúrese de no hacer copias ilegales).
- **Actividad 6:** En el lado **positivo**: vea el efecto de ondas de una **buena** decisión. Fomente que los empleados cuenten las historias de compañeros que tuvieron que tomar una decisión difícil, en la casa, en el trabajo, en la comunidad, y cuáles fueron los efectos de ondas. Si esto no es usual dentro de la cultura de la organización, haga una galería de héroes de las personas en la comunidad, el estado o el país a través de fotografías, recortes del periódico, etc.

La **revisión de su ser interior** requiere de **reflexión**, algunas veces con suficiente tiempo, algunas otras con muy poco o ningún tiempo antes de que se tenga que tomar la decisión. Con frecuencia, como vimos en el video, las personas no han pensado mucho sobre sus **valores fundamentales**, su propio sentido de lo correcto o incorrecto, así que, cuando “tienen la corazonada”, no saben qué hacer. Incluso su “intuición” les falla. ¿Cómo puede fomentar la organización que sus empleados reflexionen acerca de sus valores fundamentales para que puedan “referirse a ellos” cuando se enfrentan con una decisión difícil?

- **Promueva algo como los cuatro valores fundamentales en este programa:** equidad, honestidad, integridad y respeto, como un estándar para su compañía / comunidad. Modele esas cualidades. Muchas organizaciones tienen valores y no operan en base a ellos, a esto se le llama hipocresía. **Asegúrese que el sistema de incentivos en su organización recompense a aquellos que mantienen esos valores.** Si usted recibe felicitaciones de sus clientes sobre los empleados que los tratan de acuerdo a esos valores, celebre esta retroalimentación como una comunidad.
- **Actividad 7: Promueva “El valor del mes”** y colecciona historias de su organización que lo ilustran. Estos valores no tienen sentido si no se viven.
- Fomente que sus empleados **desarrollen su propio sistema de valores fundamentales** y haga que sea cómodo para ellos articular esos valores. Dedique algún tiempo de entrenamiento a discusiones en pequeños grupos de los valores fundamentales.

EL CUMPLIMIENTO ES SÓLO EL PRINCIPIO - RECURSOS RECOMENDADOS

Ethical Decision Making in Everyday Work Situations (La toma de decisiones éticas en las situaciones laborales de todos los días), por Mary E. Guy. Editorial Quórum, 1990.

Ethics in Marketing (La ética en la mercadotecnia), por N. Craig Smith y John A. Quelch. Boston: Irwin, 1993. Más de 800 páginas de casos de estudio para discusión en el salón de clases o ambiente de capacitación.

Ethics 4 Everyone – (La ética para es todos) - El manual de prácticas de negocios basadas en la integridad. The Walk the Talk Company, 2002.

Ethics (Ética), por Mel Thompson. NTC Publishing Group, 2000.

Ethix – (Ética) - el boletín del Instituto de negocios, tecnología y ética. También en línea: www.ethix.org, por Al Erisman, uno de los expertos en videos de entrenamiento, es director ejecutivo del instituto.

How Good People Make Tough Choices, (Cómo le gente buena toma decisiones difíciles) – Resolviendo los dilemas de la vida ética, por Rushworth M. Kidder. William Morrow and Company, 1995.

If Aristotle Ran General Motors (Si Aristóteles dirigiera la compañía General Motors) – La nueva alna para los negocios, por Tom Morris, Henry Holt and Company, 1997.

Leadership is an Art, (El liderazgo es un arte), por Max DePree, Nueva York: Dell, 1988. Clásico corto en el liderazgo ético en los negocios por el presidente y director general de Hernan Miller Inc.

Managing Bussiness Ethics; (Manejando la ética en los negocios) - Enfoque directo sobre cómo hacer lo correcto, por Linda K. Treviño, Catherine A. Nelson. John Wiley & Sons, 2003.

Selling it right! (¡Vendiendo correctamente!) – Obteniendo resultados con integridad, por Michelle Correira Templin. The Walk the Talk Company. 2003

The Good, The Bad, and Your Bussiness (El Bueno, el malo y su negocio) . Eligiendo lo correcto cuando los dilemas éticos lo separan, por Jeffrey L. Seglin. John Wiley & Sons, 2000.

The Right Thing (Lo correcto) . Consciencia, beneficio y responsabilidad personal en los negocios de hoy, por Jeffrey L. Seglin. John Wiley & Sons, 2002.

The Spirit of Leadership (El espíritu del liderazgo) . Optimizando la creatividad y el cambio en las organizaciones, por Robert J, Spitzer. Editorial Executive Excellence, 2000.

Sitios de Internet. Lista parcial de sitios de interés:

<http://www.ethix.org/> The Institute for Business, Technology & Ethics

<http://www.globalethics.org/> The Institute for Global Ethics

<http://www.ethics.org/> Ethics Resource Center

<http://www.business-ethics.com/> Business Ethics Online – The Magazine of Corporate Responsibility.

<http://www.business-ethics.org/> International Business Ethics Institute.

LYNN BREWER

Lynn Brewer es una ex-ejecutiva de la compañía Enron y autora del libro *Confesiones de un ejecutivo de Enron: La historia de un soplón* (*Confessions of an Enron Executive: A Whistleblower's Story*). En los casi tres años en Enron, ella fue la responsable de la administración del riesgo en las operaciones de energía, las iniciativas de e-Commerce para el subsidio de agua de Enron e información competitiva para los servicios de banda ancha de Enron. Durante su término fue testigo en numerosas instancias de negociaciones corruptas e ilegales, incluyendo el fraude bancario, espionaje, manipulación del precio y la inflación de las declaraciones a la prensa, al público y al mundo financiero.

Antes de trabajar en este gigante de la energía, Lynn trabajó en contabilidad forense y pasó 18 años de práctica privada como profesional en el campo legal, hasta que entró a colaborar en Ralston Purina, en donde trabajó en el departamento de Desarrollo Corporativo para el Consejo General y Directora de Finanzas.

Desde que dejó la compañía Enron, Lynn se ha convertido en una reconocida conferencista internacional proporcionando apremiantes detalles de la subida y caída de Enron, dejando pasmados a los auditorios cuando se dan cuenta de lo vulnerables que están de convertirse en el siguiente Enron. En 2003 fue nominada para el premio La mujer de influencia.

Lynn es la fundadora y presidenta del Instituto para la Integridad (The Integrity Institute, Inc.) que califica y certifica independientemente la integridad de las corporaciones a petición de las organizaciones para el beneficio de sus inversionistas. Ella tiene un título en Ética en los Negocios de la Universidad Estatal de Colorado. Actualmente Lynn participa en el Comité de vigilancia para el cumplimiento transparente y la ética grupal.

The Integrity Institute, inc. P.O. Box 12686, Olympia, WA 98508 USA
E-mail: Lyn@TheIntegrityInstitute.org
253/843-0202

LUERACHELLE BRIM-ATKINS

LueRachelle Brim-Atkins es la Directora de Brim-Donahoe & Associates, una organización de consultoría y capacitación que fundó en 1988. Es una consultora, capacitadora, conferencista inspiradora y voluntaria comunitaria reconocida internacionalmente. Es conocida por su trabajo para mejorar la cultura organizacional; ayuda a que las personas de las organizaciones se den cuenta de la conexión entre el trabajo y el espíritu humano.

LueRachelle ha enfocado su práctica en la consultoría y capacitación estratégica, la orientación ejecutiva, el mejoramiento y saneamiento organizacional, la comunicación multi-cultural y el manejo del conflicto. Mucho de su trabajo incluye análisis / planeación e implementación de una diversidad de estrategias, la formación de equipos eficaces, prevención del hostigamiento en el lugar de trabajo y la competencia cultural.

Brim-Donahoe & Associates, 7611 South 115th Street, Seattle, WA 98178
E-mail: BDA6@aol.com
206/722-4400

AL ERISMAN, Ph.D.

Albert M. Erisman trabajó para la compañía Boeing durante treinta y dos años, los últimos doce como Director de matemáticas y tecnología de cómputo. En este puesto manejó un personal de 250 científicos, matemáticos e ingenieros con la meta de proporcionar valor a la Compañía Boeing a través de un despliegue de tecnología. Fue nombrado uno de los iniciadores de la Técnicos Boeing, en 1990.

Erisman obtuvo su doctorado en Matemáticas aplicadas y es co-autor de dos libros y muchos artículos científicos y reportes y libros técnicos. Es Miembro del Panel de Revisión de Información Tecnológica para NIST (Instituto Nacional de Estándares y Tecnología, por sus siglas en inglés), patrocinado por el Consejo Nacional de Investigación, y miembro del consejo directivo del Centro de Tecnología de Washington.

El Dr. Erisman es Director Ejecutivo del Instituto de Negocios, Tecnología y Ética y es un conferencista frecuente y consultor en asuntos de la ética y la tecnología para corporaciones y asociaciones mercantiles en todo el mundo.

E-mail: ame@ethix.org

MICKEY FEARN

Mickey Fern es Consultor Senior del Alcalde de Seattle y actualmente dirige la Iniciativa de la campaña para el Alcalde y la justicia social. En específico está trabajando para alinear las políticas, procesos, programas y servicios de la ciudad, con las metas de la campaña del alcalde y la justicia social. Además, Mickey está trabajando en el desarrollo del liderazgo ejecutivo y en la alineación de las actividades de entrenamiento y desarrollo de la ciudad.

Mickey ha sido figura pública por más de 35 años. Ha trabajado en la administración de al menos seis candidatos electos. Mickey dirigió una empresa de consultoría durante cinco años, que se especializaba en la instrucción, desarrollo del liderazgo, planeación de estrategias y resolución de conflictos para agencias públicas, organizaciones no lucrativas y grupos vecinales.

Los puestos anteriores de Mickey en el gobierno de la ciudad incluyen: Especialista del desarrollo organizacional, director de proyectos de innovación de la ciudad de Seattle y Director del programa de liderazgo vecinal. Fue galardonado con el premio SMA por innovación en 1995. Mickey tiene una Licenciatura y Maestría en Administración Pública. También tiene 20 años de experiencia en la enseñanza a nivel universitario.

Mickey trabaja en el Consejo Directivo Anual de la ciudad y el condado de Seattle / King y en la Asociación de Hermanos y Hermanas Mayores del Condado de King . Actualmente es Presidente de la Comisión de Parques y Recreación del Estado de Washington.

E-mail: Mickey.Fearn@seattle.gov

KAREN FREEZE, Ph.D.

Diseñadora de instrucción / materiales para instrucción

Karen Jonson Freeze es apasionada del potencial del método de casos de estudio en la educación de la directiva, ampliamente concebida, y por lo tanto estuvo encantada de participar en el proyecto de QMR, "El cumplimiento es sólo el principio". La Dr. Freeze aprendió el arte del desarrollo de casos de estudio basados en su campo como investigadora asociada en La Escuela de Negocios de Harvard, especializándose en la dirección de la tecnología y la innovación. De allí se convirtió en directora de investigación del Instituto de administración de diseño en Boston, en donde desarrolló un programa de investigación enfocado a casos de estudio de las mejores prácticas en la administración de los recursos del diseño. Su proyecto más reciente (2004) en este campo exploró la cultura única del Banco Umpqua y el papel de los diseñadores que lo soportan. Actualmente, sus intereses de investigación se están dirigiendo hacia el papel del diseño en el desarrollo sustentable, tanto en los Estados Unidos como en los países en desarrollo, y la dirección de la tecnología en las artes.

La Dr. Freeze es actualmente Investigadora Senior y Coordinadora para Europa central y oriental para la Red de la Fundación de Ciencias de Europa: *Las tensiones de Europa: La tecnología y la creación de Europa (Tensions of Europe: Technology and the Making of Europe)*, con base en la Universidad técnica de Eindhoven, Dinamarca. En Seattle es profesora visitante y conferencista adjunta en el programa de estudios de Rusia, Europa oriental y Asia central en la Escuela de Estudios Internacionales de Jackson, en la Universidad de Washington. También ha dado clases en la Escuela de Negocios de la misma universidad y en el departamento de historia. Tiene un doctorado en Historia de Europa Central de la Universidad de Columbia.

E-mail: freezek@u.washington.edu

STEVEN GONZALEZ

Steven Gonzalez es un juez de la Corte Suprema de King County y fue nombrado el Abogado del año en 2001 por el Colegio de Abogados hispanos del Estado de Washington.

Antes de su nombramiento, el Juez González fue Abogado asistente de los Estados Unidos, y obtuvo el Premio al desempeño superior del Departamento de Justicia norteamericano, y el galardón de Abogado General por su Servicio Distinguido.

También trabajó como fiscal en la ciudad de Seattle y pasó varios años practicando leyes en varias bufetes de abogados en Seattle. El juez González ha vivido y estudiado fuera de los Estados Unidos y habla cuatro idiomas.

E-mail: Steven.Gonzalez@metroke.gov

KEITH J. GREENE, SPHR

Keith Greene, SPHR, se unió a la Sociedad para la administración de recursos humanos (SPHR, por sus siglas en inglés) en enero de 1993 y es el Vicepresidente del Departamento de Relaciones con los Socios. Es responsable de proporcionar liderazgo al personal regional de la sociedad, desarrollar y administrar los programas para la estructura de líderes voluntarios, y de supervisar el Programa de Relaciones de SPHR. También es el líder del personal del panel “La diversidad en el lugar de trabajo” de la misma sociedad.

Previo a unirse al personal de SHRM, Keith practicó recursos humanos durante trece años. Tiene una Licenciatura en Administración de Personal de la Universidad George Washington, en la ciudad del mismo nombre (1979), y en 1995 recibió su certificado como Profesional Senior en Recursos Humanos (SPHR).

Es miembro del Consejo de Negocios y Respuesta Laboral al SIDA para el Centro de Control de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés) y de la Asociación de Amigos del Zoológico Nacional.

Sociedad para los Recursos Humanos (SHRM)
1800 Duke Street, Alexandria, VA 22314
<http://www.shrm.org>
E-mail: kgreene@shrm.org
703-535-6075

CANDY MARSHALL

Candy Marshall es Jefe de Recursos Humanos de la Fundación Bill y Melinda Gates. Antes de unirse a la Fundación Gates, Candy trabajó para la compañía de programas de computo WRQ como Vicepresidenta Ejecutiva, en el Departamento de Desarrollo y en el Consejo General. Anteriormente, Candy era socia de Sebris Busto y Marshall, un buffet de abogados para la administración de personal. Candy ha dado consultoría a empleados por más de 23 años, ayudando a las compañías a desarrollar e implementar programas de recursos humanos innovadores.

ROBERT ROSELL

Escritor / Director

Robert Rosell ha trabajado como profesor de preparatoria, director de teatro y video, instructor universitario, escritor, y ha sido presidente de tres compañías de producción de videos. Desde que Robert y su esposa Patricia fundaron QMR en 1992, la compañía ha producido más de 40 programas de entrenamiento relacionados con el lugar de trabajo. Estos han ganado numerosos reconocimientos nacionales e internacionales y han sido usados por más de 15,000 organizaciones tanto del sector público como privado en 14 países. Robert ha sido presidente del Consejo Directivo de la Asociación de Medios de Capacitación (TMA, por sus siglas en inglés), de la Organización de Aprendizaje Digital (DLO) y del Cuadro de Honor Juvenil Internacional, y ha participado en el Consejo de la Asociación de Sistemas de Instrucción (ISA). Robert también aparece como conferencista en temas relacionados con el desarrollo de relaciones respetuosas en el lugar de trabajo en organizaciones actuales.

E-mail: Robert@qmr.com

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso A

**Actividad preliminar:
¿Qué es la ética?**

Preguntas para discusión

1. ¿Qué es la ética?
2. ¿Qué es un dilema ético?
3. ¿Qué queremos decir por decisión ética o no ética?
4. ¿Qué queremos decir por comportamiento ético?
5. ¿Son las normas sociales y culturales lineamientos suficientes para la conducta ética?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso B

<p>Actividad preliminar: Nuestro código de conducta</p>
--

Preguntas para discusión

1. ¿Ha visto antes este documento? Si es así, ¿cuándo y en dónde?
2. ¿Cuándo, por qué y quién cree que lo escribió?
3. ¿Cree que es un conjunto de valores o lineamientos para la conducta ética claro y realista?
4. ¿Son estos lineamientos parte de la cultura de su organización? ¿Todos los conocen?
5. ¿Ha utilizado estos lineamientos al hacer una toma de decisión ética difícil?
6. Si no son realistas o demasiado complicados, ¿qué propondría en su lugar?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso C

De la boca de los bebés: Los niños y las trampas

Preguntas para discusión

1. ¿Qué pregunta se le hizo a los niños?
2. ¿Qué dijeron los niños pequeños sobre hacer esta clase trampa? ¿Llegaron a un consenso?
3. ¿Qué piensa acerca de estas respuestas de los niños pequeños?
4. ¿Qué contestaron los niños mayores?
5. ¿Qué piensa de estas respuestas? ¿En qué difieren de los niños más pequeños?
6. ¿De dónde cree que adquieren los niños estos puntos de vista?
7. ¿Qué piensa que dirían cuando crezcan? ¿Qué podría cambiar en sus vidas que los llevaría a dar respuestas diferentes?
8. El plagio (copiar palabras o ideas en su propio trabajo sin atribuir las al autor) es un problema enorme en las universidades e incluso en los periódicos y en la impresión de libros y ¿Le sorprende después de haber escuchado a estos niños?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso D

El camino a la racionalización

Preguntas para discusión

1. “Me lo merezco”. “Nadie saldrá lastimado”. A medida que crecen las presiones, así crece su habilidad para racionalizar y disculpar una elección “equivocada”. ¿Alguna vez han observado o experimentado que haya sucedido algo así?

2. “Nadie se va a enterar”. ¿Por qué las personas creen esto? ¿Qué pasaría si todos actuaran como si supieran que están siendo observados? Piense en las ocasiones en que la historia hubiera sido diferente si las personas involucradas hubieran pensado que alguien los estaba observando o que era seguro que otra persona se enteraría?

3. “Todos lo hacen”. ¿Por qué es esta una frase muy poderosa? La presión de los compañeros es muy común entre los adolescentes y adultos jóvenes, y ante la que generalmente sucumben. ¿Por qué sucede? ¿Se sobreponen las personas a la tendencia de que la presión de los compañeros los influencie? ¿Ha tenido alguna experiencia con la presión de los compañeros pasiva o activa?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso E

Juego: “¡UNO NUNCA SABE!”

Preguntas para discusión

1. Seguramente nadie haría algo malo tan descarado como “mentir a los auditores” (no recordar mencionar algunas cosas) o “engañar a sus clientes” (lo que no saben no los lastimará) o “robar a su organización” (para duplicar su dinero). ¿O sí lo harían? ¿Qué evidencia tiene usted del pasado reciente?
2. ¿Por qué cree que las personas toman este tipo de decisiones equivocadas?
3. ¿Cómo cree que las personas se vuelven buenas mintiendo y se sienten cómodas? ¿Cuáles son sus motivaciones?
4. ¿Qué cree que pueda prevenir esa conducta o al menos hacerla menos frecuente?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso F

LOS CUATRO VALORES FUNDAMENTALES EN EL LUGAR DE TRABAJO

- Equidad:** Jugar de acuerdo a las reglas.
- Honestidad:** Decir la verdad.
- Integridad:** Cumplir las promesas.
- Respeto:** Tratar a los demás con dignidad, respetando a su persona y su propiedad.

Preguntas para discusión

1. ¿Ha pensado sobre los valores implícitos o explícitos que guían su toma de decisiones? Si lo ha hecho, ¿qué lo impulsa a tomarlas?
2. ¿Cree que las personas deben saber conscientemente cuáles son sus valores fundamentales? ¿Por qué si o por qué no?
3. ¿Qué piensa acerca de los cuatro valores fundamentales en el lugar de trabajo que se presentaron aquí? ¿Se deben aplicar en cualquier tipo de lugar de trabajo?
4. ¿Cómo interpreta el término “equidad”? ¿Puede dar un ejemplo de este valor en acción en el trabajo?
5. ¿Cómo interpreta la “honestidad”? ¿Puede dar un ejemplo de este valor en acción en el trabajo?
6. ¿Cómo interpreta el término “integridad”? ¿Puede dar un ejemplo de este valor en acción en el trabajo?
7. ¿Cómo interpreta el “respeto”? ¿Puede dar un ejemplo de este valor en acción en el trabajo?
8. ¿Qué valores en el lugar de trabajo agregaría? ¿O eliminaría?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso G

EL PROCESO DE TRES PASOS

1. La prueba de cumplimiento: ¿Es legal la elección con la que se enfrenta? ¿Cumple con las expectativas de regulación? ¿Alcanza los estándares y valores de su organización?

ESTE ES UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN

2. El efecto de ondas: ¿Se refleja bien la decisión tanto en mí como en mi organización? ¿Cuáles son los probables efectos buenos y malos en mi familia, mis colegas, mi organización y mi comunidad y en el mundo una vez que se conozca ampliamente?

ESTE ES UN PROCESO DE EVALUACIÓN

3. Revisar nuestro ser interior: ¿Es la decisión consistente con mis valores fundamentales? ¿Se siente que es lo correcto? ¿Estaré orgulloso de esta decisión? ¿Podré dormir por las noches?

ESTE ES UN PROCESO DE REFLEXIÓN.

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso H

<p style="text-align: center;">EL PROCESO: Paso 1 LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE</p>

Preguntas para discusión

1. ¿Dónde puede usted encontrar las reglas del comportamiento adecuado para su organización?
2. Si surge una pregunta legal en su trabajo y usted no está seguro de cuáles son los reglamentos, ¿cómo averiguaría?
3. Si los recursos internos de la organización no pueden contestar su pregunta, ¿dónde más buscaría?
4. ¿Cómo lo puede ayudar su organización?
5. ¿Cuál es el límite legal? ¿Por qué debemos tener cuidado de no acercarnos demasiado?
6. Uno de los narradores dice que debemos conocer el espíritu de la ley para que nunca estemos demasiado cerca del límite legal. ¿Qué quiere decir con “espíritu de la ley”? ¿Pueden dar algunos ejemplos?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso I

EL PROCESO: Paso 2 EVALUE EL EFECTO DE ONDAS

Preguntas para discusión

1. ¿Puede dar un ejemplo para ilustrar el efecto de ondas, positivo o negativo, de su propia experiencia?
2. ¿Cómo averiguamos cómo será un efecto de ondas?
3. ¿Puede pensar en ejemplos de decisiones en su organización o comunidad que tuvieron un efecto de ondas no intencionado o no esperado?
4. ¿Qué tanto se extiende un efecto de ondas? Por ejemplo: ¿Quiénes fueron las personas detrás del espejo en la dramatización “Nadie lo sabrá”? ¿Son el final del efecto de ondas o probablemente haya más?
5. ¿Qué pasaría si las personas dejaran de pensar que “nadie lo sabrá” y empezaran a suponer que las decisiones éticas que toman en el trabajo serán ampliamente conocidas?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso J

Nadie se va a enterar

En la dramatización en donde el hombre supone que sus acciones son invisibles, sólo para después darse cuenta que el mundo lo estaba mirando en un espejo de dos vistas, vemos un ejemplo de por qué es tan importante siempre suponer que sus decisiones éticas serán ampliamente conocidas.

Preguntas para discusión

1. ¿Cuál fue su suposición principal?
2. ¿Por qué creen que vació la dulcera con chocolates dentro de su portafolio ?
3. Cuando tomó la dulcera de plata. Esto parece como si hubiera cruzado la línea de la glotonería al hurto. ¿Por qué cree que lo hizo?
4. Dibuje varios círculos concéntricos para formar una gráfica del efecto de ondas y pónganle el nombre de los "Efectos de ondas" que han empezado a suceder por el comportamiento de este hombre. Utilice diferentes lados del círculo para representar las diferentes "circunscripciones" afectadas por sus acciones.
5. ¿Cree que si hubiera tomado en cuenta el efecto de ondas, hubiera hecho elecciones diferentes?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso K

<p style="text-align: center;">EL PROCESO: Paso 3 HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES</p>

Preguntas para discusión

1. ¿ No es muy subjetivo revisar nuestro ser interior? ¿Qué tal si su “ser interior” le dice que haga algo incorrecto?
2. Algunas personas llaman a “revisar nuestro ser interior”, escuchar la voz de la conciencia. ¿Importa la terminología ?
3. ¿Cómo funciona la revisión de nuestro ser interior? ¿Por qué a veces es tan difícil?
4. ¿Confía usted en sus propios instintos? ¿Tiende a seguirlos o a ignorarlos? ¿Por qué cree que es así?
5. ¿Qué observa usted en otras personas a este respecto? ¿Tiene usted un modelo a seguir que parece que hace lo que *siente* que es lo correcto?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso L

La historia de Elena, María y Víctor ¿Qué debe hacer Elena?

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí?
2. ¿Cuál es el dilema de Elena?
3. ¿Cuáles son los hechos?
4. ¿Cuáles son las opciones?

Emplee el proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER ELENA?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso M

La historia de Elena, María y Víctor: ¿Y ahora qué debe hacer Elena?

Explore los hechos

1. ¿Qué ha cambiado?
2. ¿Qué necesita Elena considerar ahora?
3. ¿Cómo puede ella saber si es en realidad una represalia o es una simple coincidencia?
4. ¿Cuál es el marco de tiempo de Elena?

Emplee el Proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión se su ser interno

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

Y AHORA, ¿QUÉ DEBE HACER ELENA?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso N

Escena 1: Jugando con los números ¿Qué debe hacer Pedro?

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Qué fue lo que descubrió Pedro que estaba haciendo Jimena? ¿Por qué está sorprendido?
2. ¿Usted cree lo que dice Jimena? ¿Ella tiene buenas intenciones?
3. Si es así, ¿por qué ella no sabía que no se puede “alterar los libros” aun si no implica robar o evadir impuestos?
4. ¿Qué responsabilidad tiene Pedro, su supervisor? ¿Él debió haber intuido antes que algo andaba mal?
5. ¿Cuáles son las opciones de Pedro?

Emplee el Proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER PEDRO?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso O

Escena 2: Un pequeño negocio adicional ¿Qué debe hacer Luis?

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Quién es Luis y cuál es su situación?
2. ¿Hay aquí un conflicto de intereses?
3. ¿Puede alguien salir lastimado si Luis continúa su negocio mientras crece de modo natural?

Emplee el Proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER LUIS?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso P

Escena 3: Paranoico o vigilante **¿Qué debe hacer María?** **¿Qué debe hacer Juan?**

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Qué quiere Juan que haga María, y por qué María está preocupada?
2. ¿Qué está en juego? ¿Está Juan siendo paranoico o vigilante? ¿Es racista u observante?
3. ¿Por qué es esto tan difícil?
4. ¿Hay otras opciones para minimizar el daño?

Emplee el Proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER MARÍA? ¿QUÉ DEBE HACER JUAN?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso Q

Escena 4: El precio de los principios ¿Qué debe hacer Renée?

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Qué quiere Ricardo haga Renée?
2. ¿Cuál es el punto de vista de Ricardo?
3. ¿Cuál es la posición de Renée?
4. ¿Cuáles pueden ser las consecuencias para Renée si se rehúsa a firmar?

Emplee el Proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER RENÉE?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso R

Escena 5: Respeto a los derechos y violación a los derechos ¿Qué debe hacer Julia?

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Qué descubrió Julia? ¿Cuál es la reacción de su supervisor?
2. ¿Por qué está preocupada Julia?
3. ¿Por qué se siente Julia responsable si todo esto pasó antes de que ella llegara?
4. ¿Por qué es difícil para Julia?

Emplee el proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER JULIA?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso S

Escena 6: El soplón ¿Qué debe hacer Marcos?

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Qué le preocupa a Marcos?
¿Cuáles son las objeciones de Carlos a las preocupaciones de Marcos?
2. ¿Cuál es la posición de Marcos?
3. ¿Podría estar bien en su posición?
4. ¿Por qué es difícil para Marcos?

Emplee el Proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER MARCOS?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso T

Escena 7: Conflicto de intereses ¿Qué debe hacer Min?

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Por qué quiere Carol estar en el comité calificador? ¿Por qué se opone Min?
2. ¿Cuáles son los motivos de Carol?
3. ¿Qué factores pueden estar afectando los sentimientos de Min acerca de tener a Carol en este comité?
4. ¿Por qué esta decisión es tan difícil para Min?

Emplee el Proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER MIN?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso U

Escena 8: Una muestra de nuestro aprecio ¿Qué debe hacer Lalo?

Explore los hechos

1. ¿Qué está pasando aquí? ¿Quiénes son Lalo y Alicia y cuál es su relación? ¿Qué tiene Lalo que decidir?
2. A Lalo le gusta el producto de Alicia de todos modos, así que ¿cómo puede ese fin de semana afectar sus decisiones de compra?
3. ¿Qué tan común cree que es esta situación?
4. ¿Qué tal si el “regalo de apreciación” no fuera tan extravagante? ¿Qué tal si sólo fuera una cena?
5. ¿Cuál puede ser el resultado de un buen fin de semana en el condominio para hospitalidad del proveedor?
6. ¿Qué clase de ayuda debe proporcionar la organización de Lalo para estos casos?

Emplee el proceso

La prueba de cumplimiento

PONGA A PRUEBA SU CUMPLIMIENTO: INVESTIGUE LAS LEYES Y REGLAS

El efecto de ondas

PIENSE EN EL EFECTO DE ONDAS: EVALÚE EL IMPACTO DE SU DECISIÓN

La revisión de su ser interior

HAGA LA REVISIÓN DE SU SER INTERIOR: REFLEXIONE SOBRE SUS VALORES

¿QUÉ DEBE HACER LALO?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso V

**Una cosa lleva a la otra* o
Cómo se metió Lalo en una situación embarazosa porque
nunca se detuvo a reflexionar...**

1. Lalo ha trabajado para la fábrica de aparatos electrodomésticos "Atlas" por casi ocho años. Hace dos años organizó un concurso para encontrar proveedores de una importante pieza de las lavadoras de ropa de su compañía - La compañía de Alicia, "Acme", presentó la mejor oferta, y muy pronto se convirtió en un proveedor de la pieza confiable. De hecho, durante los siguientes años, Acme ha probado consistentemente ser uno de los mejores proveedores de "Atlas".
2. Después de unos seis meses del contrato inicial, Alicia, la representante de ventas del proveedor para Atlas, invitó a Lalo a una cena de negocios en un restaurante de cuatro estrellas. Los gerentes de desarrollo y producción de la compañía de Alicia también asistieron. Lalo sintió que fue una excelente oportunidad para explicar con más profundidad las necesidades de su compañía.
3. En Navidad, la compañía de Alicia envió a Lalo una canasta enorme con jamones y mermeladas gourmet. Lalo sintió que podía aceptar el regalo dentro de las políticas de la compañía acerca de los obsequios. No sintió la necesidad de preguntar a recursos humanos si podía hacerlo.
4. Unos meses después, Alicia invitó a Lalo a otra cena de negocios, al mejor restaurante de la ciudad. Lalo nunca había estado allí, y disfrutó la comida y la atmósfera enormemente. Alicia y él discutieron las tendencias de la industria y los requerimientos en detalle. Lalo sintió que el evento había valido la pena.
5. Unos meses después, Alicia pidió a Lalo que diera un seminario de presentación a los representantes de la industria acerca de la perspectiva de un fabricante de electrodomésticos en la economía actual. Trabajó mucho en esta presentación y le dio mucho gusto encontrar un pago honorario de \$700.00 en el correo.
6. Dos años después del contrato inicial, Alicia llamó a Lalo para invitarlo a un retiro todo pagado en el condominio de un club de golf exclusivo. El fin de semana sería "cuando él quisiera", pero Alicia le aseguró que sería en parte un viaje de trabajo, durante el cual le presentaría los productos nuevos y en parte sería "una pequeña muestra de nuestro aprecio".
7. Lalo se pregunta lo que en realidad quiere Alicia y por qué está en esta posición embarazosa.

* Inspirado en el libro "Marketing Dilemmas" en N.C. Smith & J.A. Quelch, *Ethics in Marketing*, Boston 1993, pp 806-807

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso W

Actividad suplementaria:

Revise los lineamientos éticos de su organización.

1. Como resultado del taller que acaban de completar, ¿cómo calificarían los lineamientos éticos de su organización? ¿Son claros? ¿Son prácticos? ¿Se pueden implementar fácilmente?
2. ¿Cómo se pueden mejorar? ¿Cómo se podrían publicar para integrarlos mejor a la cultura dentro de su organización?
3. ¿Siente que se puede comprometer con este documento y con los valores que representa?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso X

Ejercicio suplementario:

CONTROL DEL DAÑO Y CONTROL DE LA MISIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Preguntas para discusión

1. ¿Qué creen que es el término “control del daño” está tratando de expresar cuando se aplica a las decisiones éticas?
2. ¿Qué piensa usted que el término “control de la misión” está tratando de expresar cuando se aplica a las decisiones éticas?
3. ¿Cuál es el lugar del control del daño? ¿Es suficiente para el comportamiento ético?
4. ¿Cómo puede el control de la misión construir una mejor organización?
5. Algunas personas sugieren que el comportamiento ético es más fácil de entender si los lineamientos se expresan como imperativo (acciones positivas) en lugar de prohibiciones. ¿Puede dar algunos ejemplos?

El cumplimiento es sólo el principio

Material Impreso Y

Ejercicio suplementario:

¿Cuándo se trata de plagio?

Situaciones para discusión

1. Le han pedido que prepare un manual de respaldo para su organización en Ucrania. Usted encuentra material extenso en la Internet. Cuando copia secciones a su documento, se le pierden los autores. Se pregunta si en realidad tiene importancia. Si está en la red , ¿no es del dominio público?

2. Le pidieron que escriba un análisis de un libro para el periódico interno de su organización con una fecha de entrega en tan sólo dos días. Para saber lo que otras personas piensan acerca del libro, usted revisa algunos análisis en la red y los copia a su documento para poder estudiarlos después. Usted corta y pega oraciones y párrafos de los análisis con los que está de acuerdo. No ha copiado el análisis completo de nadie.

3. Usted está desarrollando un programa de entrenamiento en el mantenimiento de los equipos para uso interno exclusivamente. Un amigo de otra organización le ofrece prestarle los CD's de un programa de entrenamiento comercial que acaba de comprar la organización en donde trabaja. Es excelente y usted se pregunta si tiene sentido perder el tiempo desarrollando su propio programa cuando tiene éste disponible. Usted fácilmente puede copiar el CD y utilizarlo. Usted no tiene la intención de distribuirlos y ciertamente menos de venderlos.

4. Usted decide no copiar el CD, pero desarrollar su propia presentación de pantallas utilizando las ideas del CD. Esto le ahorrará mucho tiempo.