



UNODC

Oficina de las Naciones Unidas
contra la Drogas y el Delito

Desafíos para una vida ética

Módulo Universitario sobre
Integridad y Ética

MÉXICO

Proyecto Global de Educación en Integridad (GIE)
Módulo universitario sobre
Desafíos para una vida ética*

**Versión localizada del Módulo 6 de la Serie de Módulos
Universitarios de Educación para la Justicia (E4J) sobre
Integridad y Ética**

Este módulo fue adaptado al contexto de México en el marco del
Proyecto Global de Educación en Integridad

*Este módulo fue desarrollado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés) en el marco de su proyecto Global de Educación en Integridad (GIE) con financiación de la Siemens Integrity Initiative. El módulo está diseñado como un recurso de enseñanza para el cuerpo docente. En el marco del proyecto GIE, UNODC trabajó con profesionales de los negocios y docentes de Kenia, México y Pakistán para contextualizar los Módulos de Ética y Lucha contra la Corrupción que UNODC ha desarrollado previamente en el marco de la iniciativa Educación para la Justicia (E4J). Si bien los módulos de E4J son genéricos, los módulos de GIE se han adaptado a los contextos del sector privado local y están enriquecidos con ejercicios prácticos y estudios de casos basados en problemas reales de integridad en las empresas locales. De esta forma, los módulos de GIE combinan las realidades locales con perspectivas mundiales y teóricas para desarrollar un poderoso programa de estudios contextualizado que prepara a la próxima generación para pensar y actuar con integridad, tomar decisiones éticas en el trabajo y difundir las normas de lucha contra la corrupción en la sociedad. A lo largo del módulo hay referencias tanto a los módulos genéricos de E4J como a los módulos de GIE localizados.

Términos y condiciones de uso

El uso de este módulo entraña la aceptación de los siguientes términos y condiciones:

- (a)** La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) ha elaborado el módulo publicado en este sitio como recurso educativo abierto (REA) para prestar asistencia a docentes y entrenadoras/es al preparar e impartir clases sobre temas relacionados con los ámbitos que forman parte del mandato de UNODC. UNODC autoriza a los usuarios a descargar y copiar la información, los documentos y los materiales (denominados colectivamente «materiales») para uso no comercial.
- (b)** A menos que se indique explícitamente lo contrario, los hallazgos, las interpretaciones y conclusiones expresadas en los materiales no representarán necesariamente las opiniones de las Naciones Unidas o de sus Estados Miembros.

Descargas de responsabilidad

Los materiales publicados en este sitio se proporcionan tal como aquí aparecen y sin ningún tipo de garantía, ya sea explícita o implícita, incluidas, pero sin limitarse a ellas, las garantías de la calidad comercial, utilidad para determinado propósito y protección contra infracciones. En particular, UNODC no da garantías ni responde de que dichos materiales sean exactos o completos. UNODC amplía, modifica, mejora o actualiza periódicamente los materiales contenidos en este módulo sin previo aviso. En ninguna circunstancia UNODC será responsable de las pérdidas, los daños, las obligaciones o los gastos presuntamente derivados del uso de este módulo, incluidos, pero sin limitarse a ellos, los fallos, errores, omisiones, interrupciones o demoras relacionados con dichos materiales. El usuario utiliza este módulo por su cuenta y riesgo. En ningún caso, incluida la negligencia, pero sin limitarse a ella, UNODC será responsable de daños directos, indirectos, incidentales, especiales o emergentes, aun cuando se le haya advertido de la posibilidad de tales daños.

El usuario reconoce y acepta específicamente que UNODC no es responsable de los actos de ningún usuario.

Este módulo puede contener sugerencias, opiniones y declaraciones procedentes de diversas fuentes de información. UNODC no garantiza ni respalda la exactitud o fiabilidad de las sugerencias, opiniones, declaraciones u otras informaciones provenientes de ninguna fuente de información, ningún usuario o cualquier otra persona o entidad. La aceptación por un usuario de tales sugerencias, opiniones, declaraciones u otras informaciones será también por su cuenta y riesgo. Ni las Naciones Unidas ni sus afiliados o cualquiera de sus respectivos agentes, empleadas/os, fuentes de información o suministradores de contenido serán responsables ante los usuarios o cualquier otra persona de las inexactitudes, errores, omisiones, interrupciones, supresiones, defectos, alteraciones o usos de cualquier contenido del sitio o por el momento o el grado en que se produzcan; tampoco serán responsables de las fallas de funcionamiento, los virus informáticos o las interrupciones de la comunicación, independientemente de su causa, ni por cualesquiera daños que de ello se deriven.

Si el usuario no estuviera conforme con alguno de los materiales presentados en este módulo o con alguna de los términos y las condiciones de uso, el único remedio a que podría recurrir sería dejar de utilizar el módulo.

Las denominaciones empleadas no implican juicio alguno por parte de UNODC sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona, o sus autoridades, o sobre el trazado de sus fronteras o límites.

El módulo puede contener enlaces y referencias a sitios web de terceros. Estos sitios no se encuentran bajo el control de UNODC y UNODC no es responsable de su contenido ni de los enlaces que puedan figurar en ellos. UNODC proporciona estos enlaces solo como servicio complementario, y la inclusión de un enlace o referencia no significa que UNODC respalde el sitio en cuestión.

Preservación de inmunidades

Nada de lo dispuesto en los presentes Términos y Condiciones se considerará una limitación de las prerrogativas e inmunidades de las Naciones Unidas, incluida UNODC, o una renuncia a ellas, que están reservadas específicamente.

Consideraciones generales

UNODC se reserva el derecho exclusivo a su entera discreción de modificar, limitar o suspender el módulo o cualquiera de los materiales contenidos en él en cualquier sentido. UNODC no está obligada a tomar en consideración las necesidades de ningún usuario para adoptar tales medidas.

UNODC se reserva el derecho de denegar a su entera discreción y sin previo aviso el acceso de cualquier usuario a este sitio o a cualquiera de sus componentes.

Ninguna exención por UNODC de cualquiera de las disposiciones de los presentes Términos y Condiciones será vinculante a menos que se enuncie por escrito y sea firmada por su representante debidamente autorizado.

Índice

Introducción	06
Resultados del aprendizaje	06
Temas clave	07
El desafío de vivir éticamente	08
Atención selectiva y distancia psicológica	10
Conformidad, obediencia y el efecto espectador	11
Situacionismo	13
Deshonestidad	14
La vivencia de la ética en la empresa y las organizaciones	15
Observaciones finales	18
Referencias	19
Ejercicios	20
Ejercicio previo a la clase: Comprender la deshonestidad	21
Ejercicio 1: El negocio de las traducciones. ¿De verdad todos salen ganando?	22
Ejercicio 2: La racionalización en el contexto empresarial	24
Ejercicio 3: No ver lo que está frente a ti	25
Ejercicio 4: El experimento del buen samaritano	26
Ejercicio 5: Caso de estudio para observar cómo el fenómeno de la atención selectiva en el ámbito laboral puede terminar convirtiéndose en un acto de corrupción.	27
Ejercicio 6: Experimento de conformidad de Asch	29
Ejercicio 7: La conformidad en el contexto empresarial: Caso 1	30
Ejercicio 8: La conformidad en el contexto empresarial: Caso 2	31
Ejercicio 9: El experimento de obediencia Milgram	32
Ejercicio 10: El caso de Adolf Eichmann	33
Ejercicio 11: La obediencia en el sector gubernamental: Caso 1	34
Ejercicio 12: La obediencia en el sector gubernamental: Caso 2	34
Ejercicio 13: Experimento de la prisión de Stanford de Zimbardo	35
Ejercicio 14: Juez y Parte	36
Possible estructura de la clase	38
Lecturas principales	40
Lecturas avanzadas	41
Evaluación del estudiantado	43
Herramientas de enseñanza adicionales	45
Presentación de Powerpoint	45
Material de video	45
Documentales y películas	45
Lineamientos para desarrollar un curso independiente	46

Introducción

Este módulo busca ayudar a las alumnas y los alumnos a comprender algunos de los mecanismos psicológicos que pueden conducirlos hacia un comportamiento poco ético bajo ciertas circunstancias. Exponiendo una serie de experimentos psicológicos conocidos, se señalan ciertas características humanas básicas que, aunque a menudo operan a nuestro favor, a veces pueden llevarnos a actuar de forma antiética. El módulo busca motivar al alumnado para que asuma la responsabilidad de sus vidas y evite trampas comunes que pueden afectar su capacidad para actuar éticamente. La investigación experimental sugiere que el autocontrol es esencial para el comportamiento ético, pero el autocontrol es como un músculo que se desarrolla con el ejercicio y se fatiga por el uso excesivo (Baumeister, 1999). Ello señala que es mucho más importante mantenerse alejados y alejadas del peligro que fortalecer nuestra capacidad de controlarnos. Para los propósitos de este módulo, asumir la responsabilidad del comportamiento ético en nuestras vidas significa fortalecer nuestro "músculo" de autocontrol y aprender a evitar situaciones que pueden llevarnos a hacer cosas de las que después podríamos arrepentirnos. Los experimentos que se mencionan en el módulo fueron elegidos por su valor pedagógico, por los problemas que destacan, por su relevancia para las vidas de las alumnas y los alumnos y por la diversidad de materiales útiles (incluyendo videos) que existen para ellas y ellos. Hay muchos otros factores psicológicos que influyen en el comportamiento ético que quedan fuera del alcance de este módulo.

Resultados del aprendizaje

- Comprender los mecanismos que nos llevan a actuar antiéticamente e identificar su impacto en nuestras propias vidas.
- Explicar y mostrar la manera en que estos mecanismos pueden desempeñar roles.
- Identificar los mecanismos para el desempeño éticos en los roles y espacios de interacción.
- Comprender la relación entre asumir responsabilidad y ser una persona ética, y cómo aplicarlo a nuestras propias vidas.
- Identificar dilemas éticos ante el contexto de desigualdad en México.
- Llegar a entender el fenómeno de una manera que pueda facilitar los esfuerzos para mejorar nuestra conducta desde el punto de vista ético.
- Aplicar los contenidos del módulo al contexto empresarial en México, en particular a las industrias del sector energético y de salud del país.

Temas clave

Los enfoques que prevalecen en la instrucción ética suelen pedir a las alumnas y los alumnos que reflexionen sobre cuestiones éticas con la esperanza de que aprendan así a vivir de manera más ética. Este módulo ofrece un método alternativo, al enfocarse en la estrecha relación entre vivir de manera ética y vivir sin autoengaño. El enfoque de este módulo se basa en la observación de que el simple compromiso intelectual con ser personas éticas no tiene un impacto medible sobre la conducta ética. De esta forma, por ejemplo, un [estudio](#) de los filósofos Eric Schwitzgebel y Joshua Rust demostró que los filósofos morales, en promedio, no son más éticos que el resto de las personas (2013). Ellos sugieren que se necesitan cosas aparte del tener una comprensión intelectual de la ética para traducir ese compromiso intelectual en acción. A la luz de ello podría ser conveniente que revisemos la manera convencional en que enseñamos la ética y que dejemos de discutir la ética como un ejercicio puramente intelectual. Este módulo busca desatar la comprensión de los y las estudiantes sobre qué es lo que tienen que buscar para mejorarse a sí mismos y a sí mismas desde un punto de vista ético.

El enfoque de este módulo se inspira en diversos pensadores y pensadoras de todo el mundo que no necesariamente encajan cómodamente en alguna de las teorías éticas estándar: el utilitarismo, la deontología o la ética de la virtud. Un filósofo que ha influido en el enfoque de este módulo es Albert Camus (1913-1960). Para él, la vida ética equivale a vivir lúcidamente, es decir, sin autoengaño. A Camus le interesa poco encontrar fundamentos teóricos o justificaciones para la ética. Su objetivo es más bien invitarnos a ver y sentir la manera en que la ética es parte de la condición humana. Este enfoque lo comparte con filósofos y filósofas tan diferentes como Ludwig Wittgenstein (1889-1951), Mary Midgley (1919-) y Philip Hallie (1922-1994).

Steve Biko (1946-1977) y Frantz Omar Fanon (1925-1961) también son grandes influencias dado el papel central que le atribuyen a las condiciones sociales en la formación de la mente y su preocupación por lo que podría describirse como la intolerancia auto-atribuida (complejo de inferioridad, como lo llaman). Otras inquietudes relacionadas con aquellas de Biko y Fanon son las de la psicología social y la economía conductual. Ambas disciplinas empíricas han inspirado en gran medida el enfoque ético que nutre este módulo. Se enumera aquí a estos pensadores y pensadoras para invitar a las y los docentes a interactuar con ellos y ellas para comprender más a profundidad el material que se cubre en este módulo. Sin embargo, se puede impartir el curso sin haberse involucrado directamente con el trabajo de los y las filósofos/as y científicos/as sociales antes mencionados/as.

Este módulo examina algunas de las fuerzas internas y externas que pueden amenazar nuestra autonomía como agentes y socavar nuestra capacidad de conducir nuestras vidas como seres éticos. Nos muestra que estas fuerzas, aunque normalmente desempeñan papeles muy positivos en nuestras vidas, pueden llevarnos a actuar de forma poco ética si no nos mantenemos atentas y atentos y si no nos resistimos a convertirnos en seguidoras y seguidores pasivas/os de las normas de nuestro tiempo, nuestros lugares y nuestras inclinaciones naturales. El módulo busca inspirar al alumnado a tomar conciencia de estas trampas, a comprometerse a evitarlas y a vivir éticamente como agentes responsables. El módulo ofrece a las alumnas y los alumnos una idea de lo complejo que es vivir éticamente y les muestra en qué medida el asumir la responsabilidad de nuestras vidas es un aspecto fundamental no solo para vivir éticamente, sino también, en términos más generales, para vivir una vida que consideremos que vale la pena desde nuestro propio punto de vista.

Una vez vistas las dificultades a las que nos enfrentamos para vivir éticamente, el módulo cierra con una reflexión sobre la importancia de promover la ética en la empresa y las organizaciones, con la finalidad de establecer, compromisos y previsiones que buscan evitar el comportamiento fraudulento y promover los fines de las organizaciones en sintonía con criterios éticos de integridad y responsabilidad social.

› **El desafío de vivir éticamente**

Somos criaturas éticas por naturaleza, que se guían en la vida por consideraciones normativas. Como se muestra en este [video](#), hay investigaciones que sugieren que incluso los infantes pre-lingüísticos dan señales de poseer prototipos éticos que adquieren un pleno sentido ético tras un largo proceso de socialización (ver también Bloom, 2013). Otro ejemplo, que respalda el argumento de que a un nivel básico todos y todas nos esforzamos por ser éticas y éticos es que la gente casi siempre racionaliza (es decir, que usamos razones para hacernos creer algo que no es cierto) para dar la impresión de ser mejores desde un punto de vista moral de lo que realmente somos (Ariely, 2012; Tavris and Aronson, 2015). Esto no sólo se debe a que queremos ser reconocidos y reconocidas por las demás personas, también es un asunto de autoestima, de evitar dolorosos conflictos internos.

Por ejemplo: cuando algunos contadores ajustan las cuentas con fines ocultos, rara vez lo hacen por ignorancia, en el sentido de no entender que sus acciones son antiéticas. Por esta razón, tratar de iluminar a esos contadores informándoles sobre sus transgresiones morales no suele ser una estrategia efectiva para modificar su comportamiento. Ellos en algún nivel se dan cuenta de que están actuando mal, pero se cuentan historias (racionalizaciones) que les permite minimizar el remordimiento.

Todos nos contamos este tipo de historias regularmente. La gente que perpetra atrocidades tiende a describirse como luchadora por la justicia o algo de esta índole (Sereny, 1995). Delincuentes comunes suelen encontrar circunstancias atenuantes, es decir, excusas, para sus delitos (Baumeister, 1999). Podrían ser cosas como decir: "Lo hice, pero fue porque hay fuerzas sobre las que tengo poco o ningún control, como la poca educación o la mala compañía, que me llevaron a hacerlo". Una cosa que tienen en común los contadores corruptos, los perpetradores de atrocidades en masa y los delincuentes comunes es que racionalizan su comportamiento, igual que todas las demás personas.

Vale la pena señalar que la racionalización normalmente se da para exculpar (Ariely, 2012; Tavris y Aronson, 2015). Pocas veces nos encontramos con personas ejemplares desde el punto de vista ético que intentan convencerse a sí mismas de que no son éticas, lo que implica que, a un nivel básico, todos y todas procuramos ser éticas y éticos. Un concepto relacionado con el de la racionalización es el "Fugde Factor", un término que se refiere a la medida en que una persona puede hacer trampa y sentirse bien consigo misma debido a la fuerza ejercida por potentes deseos contradictorios (Ariely, 2012).

Si es verdad que somos personas éticas por naturaleza, ¿por qué vivir de manera ética nos resulta un problema a todas y todos sin excepción? Nos resulta problemático, entre otras cosas, porque no sólo somos seres éticos. Somos, por ejemplo, seres racionales, que evitan el dolor, que buscan el placer, que se cuentan historias creativamente, sociales, que tienen inquietudes de estatus, que se aman a sí mismos y son impulsados por poderosos deseos. También vivimos en contextos variables que influyen en la manera en que nos comportamos y que pueden hacer que violemos nuestros propios valores por temor. La ética existe en gran medida para regular nuestros impulsos, inclinaciones y nuestro comportamiento. Podría decirse que ésta reúne todo en un tapiz semi-coherente llamado el yo, algo que exige un esfuerzo concertado permanente (Midgley, 2001). Es muy fácil que las cosas se vayan por un mal camino y parte del problema es que aquellos aspectos de nosotros mismos y nosotras mismas que normalmente se identifican como buenos pueden jugarnos una mala pasada.

Aquí van algunos ejemplos: la racionalidad suele ser una cualidad positiva, pero, como hemos visto, también permite la posibilidad de racionalizar, es decir, poner la razón al servicio del autoengaño para evitar el dolor, particularmente el dolor causado por el conflicto entre el deseo de ser bueno y el hecho de que hemos hecho o queremos hacer algo malo (Ariely, 2012). En las palabras de Benjamín Franklin:

"Es tan conveniente ser una criatura razonable, porque nos permite encontrar o fabricar una razón para todo lo que tenemos que hacer" (1962, pág. 43).

La narración creativa, que también suele ser considerada una cualidad positiva, puede llevarnos a elaborar fantasías sobre nosotros mismos y nosotras mismas que nos lleven a acciones antiéticas. Somos, por supuesto, seres sociales interesados en el bienestar de otras personas, pero nuestra sociabilidad puede hacer que nos unamos a una multitud irreflexiva. Nos preocupa el estatus. Es parte de lo que nos hace cuidar nuestro yo y buscar la superación personal. También está vinculado con nuestra naturaleza social; parte de ser social es que necesitamos el reconocimiento de las demás personas. Pero las inquietudes sobre el estatus pueden llevarnos a un materialismo descontrolado y una obsesión enfermiza por el poder. Del mismo modo, la preocupación por uno mismo y una misma es un requisito para cuidar de nuestro yo, para tener la motivación de satisfacer nuestras necesidades básicas y florecer como seres humanos, pero puede llevarnos a una preocupación excesiva por unos mismos y unas mismas, a una forma de narcisismo que no nos permite ver a otras personas como seres humanos merecedores de ser reconocidos como tales. Y, por supuesto, nuestras poderosas pasiones pueden ser profundamente gratificantes y destructivas.

El resto de esta sección explora algunos de los mecanismos que socavan nuestra capacidad de conducir nuestras vidas como seres éticos. Es importante reiterar que estos mecanismos también juegan un papel positivo en nuestras vidas. Esto sugiere que asumir responsabilidad por nuestras vidas exige una vigilancia constante para evitar que los mecanismos que normalmente nos benefician impidan nuestra capacidad para actuar éticamente. Existen muchos otros mecanismos que afectan nuestra capacidad de actuar éticamente que están fuera del alcance de este módulo, pero los temas que se abordan idealmente despertarán un interés a largo plazo en la exploración de dichos mecanismos. Las y los docentes pueden alentar al alumnado a profundizar en el tema por medio de las lecturas, los documentales y las películas que se mencionan en este módulo.

› Atención selectiva y distancia psicológica

Cuando vemos una escena en particular, nunca captamos todo lo que está allí. Vemos algunas cosas y otras no. Por lo general, tendemos a ver lo que nos llama la atención, pero lo que registramos y lo que no se relaciona en gran medida con nuestros intereses. La atención selectiva juega un gran papel positivo en nuestras vidas. Nos permite concentrarnos a lo que nos interesa. Si una persona está ocupada estudiando, aislar las distracciones de fondo puede ser una estrategia de aprendizaje muy provechosa. Sin embargo, esta capacidad de aislar puede ocultarnos otras cosas que están sucediendo y que exigen nuestra atención inmediata (como la presencia de alguien que necesita ayuda urgente). La atención selectiva establece una jerarquía de relevancia, de valor (la creencia de que esto es más importante que aquello), lo cual no necesariamente coincide con lo que nosotros realmente valoramos. Es importante destacar que la atención selectiva no es un mecanismo sobre el que tenemos control total. Funciona en gran parte en segundo plano y trabaja a nuestro provecho sin nuestro conocimiento, a menos que hagamos un esfuerzo para observar su funcionamiento.

En un [video corto](#), Daniel Simons explica este mecanismo a través de un experimento que ofrece una excelente representación visual del fenómeno de la atención selectiva. Simons destaca el papel positivo de la atención selectiva. También sugiere que normalmente pensamos que vemos más de lo que en realidad vemos. Simons señala que tenemos que enfocar nuestra atención en algo para verlo. El primer ejercicio de este módulo permite a las alumnas y los alumnos experimentar el funcionamiento de este mecanismo en carne propia.

A veces atestiguamos cosas problemáticas que suceden frente a nuestros ojos, pero nos cuesta trabajo entender su significado pleno y por lo tanto no respondemos o no reaccionamos de manera adecuada. Esta función básica de nuestras vidas, la capacidad de prestar atención a algunas cosas y no a otras, a primera vista parecería no ser demasiado relevante para entendernos a nosotros mismos y nosotras mismas como seres éticos. Sin embargo, el célebre [Experimento del buen samaritano](#) nos muestra que tal vez no percibimos muchas cosas éticamente relevantes que se nos presentan por estar demasiado apurados y apuradas (por ejemplo, para llegar a una reunión) para desentrañar plenamente su significado.

En el experimento, que es el enfoque del segundo ejercicio del módulo, un grupo de estudiantes de teología ven a una persona que se presenta como si necesitara ayuda urgentemente, pero muchos de ellos y ellas no ofrecen su ayuda. Este caso, estrictamente hablando, puede no ser un caso de atención selectiva, al menos no en el sentido perceptual (todos los alumnos y todas las alumnas ven a la persona que se presenta como si necesitara ayuda urgentemente), sino como un caso en el que no se es capaz de atender correctamente lo que está frente a nosotros y nosotras. Podría argumentarse que los y las estudiantes que no ayudaron a la persona necesitada no captaron la relevancia. En este caso la falla no es de compromiso o entendimiento, sino una consecuencia de las circunstancias, específicamente de tener prisa.

Es posible que no captemos muchas cosas éticamente relevantes que se nos presentan porque nuestra atención se desconecta de nuestro entorno inmediato, lo cual perjudica nuestra capacidad de captar plenamente algo que querríamos captar si no tuviéramos prisa. ¿Qué nos dice esto, por ejemplo, sobre las y los profesionales adictas/os al trabajo y otras personas que trabajan bajo presiones extremas de tiempo? Como en el caso de la atención selectiva, ser capaces de enfocarse en la tarea en la que nos encontramos también es una aptitud muy útil, y es importante que en la mayoría de los casos, lo que entra o sale del campo de nuestra atención lo haga automáticamente, a nuestras espaldas, por así decirlo. Si este no fuera el caso, vivir nuestras vidas cotidianas sería extremadamente difícil y exigiría demasiado tiempo. De hecho, sin la atención selectiva, probablemente no podríamos llevar a cabo el esfuerzo de vivir nuestras vidas. Por lo tanto, se requieren atajos. En los documentos especializados, estos atajos se conocen como heurísticas, reglas generales que orientan nuestras vidas. Normalmente nos benefician, pero a veces pueden convertirse en obstáculos. La regla en este caso es algo así: concentrarse en lo que se está haciendo y dar menos importancia a aquellas cosas que no contribuyen directamente a lograr los objetivos de nuestros intereses.

Un fenómeno relacionado es que también podemos no darnos cuenta de la importancia de algo por eso que se llama la distancia psicológica, que es una de las razones por las que la guerra moderna – por ejemplo, los ataques con drones – es tan perniciosa. La distancia psicológica del atacante también distancia a los soldados emocionalmente del evento, encegueciéndolos a la magnitud de lo que han hecho. La distancia psicológica también puede llevar a la apatía moral, sin que sepamos tan siquiera que este mecanismo es responsable en gran medida por la apatía. Las alumnas y los alumnos que estén interesados en explorar algunos de estos temas pueden ver la película de 2015 [Eye in the Sky \(Enemigo invisible\)](#) que muestra algunos de los desafíos éticos de la guerra con drones, entre ellos cuestiones relacionadas con la privacidad, la vigilancia y los derechos humanos.

➤ Conformidad, obediencia y el efecto espectador

El influyente [experimento de Solomon Asch](#) muestra vívidamente en qué medida tendemos a modelar nuestros juicios con base en los juicios de otras personas. Una de las razones por las que este experimento es tan eficaz es su simplicidad. Asch pide a los sujetos del experimento que comparan las longitudes de líneas presentadas por él y que relacionen las líneas de igual longitud entre sí. En cada realización del experimento, todas las personas menos una de las que están respondiendo las preguntas son cómplices del experimento (es decir, actores que recibieron la instrucción de dar respuestas equivocadas a propósito). Sólo una persona es el sujeto, aquella cuyas reacciones están siendo medidas. El sujeto del experimento no sabe que todos y todas los y las demás participantes a quienes se les pidieron respuestas son cómplices del experimento. En la mayoría de los casos, los sujetos del experimento repitieron las respuestas de los actores, lo cual demuestra en qué medida la presión de grupo puede afectar nuestra capacidad de ver lo que tenemos enfrente. Incluso en situaciones en las que no hay mucho en juego, como las del experimento de Asch, se observa que la gente tiende a seguir el ejemplo del grupo. El experimento de Asch también muestra que tendemos a acoplarnos porque no queremos crear conflicto entrando en desacuerdos con las demás personas (conformidad normativa) o porque de verdad llegamos a ver las cosas erróneamente por la presión de grupo (conformidad informativa). La conformidad normativa se rige por la norma explícitamente respaldada de que no debemos afectar la conformidad del grupo. La conformidad informativa se llama

así porque es una falla que ocurre al nivel de la percepción. La información que nos dan los sentidos está distorsionada. El experimento de Asch también nos muestra que la inercia de la conformidad puede ser debilitada por la presencia de un acompañante (un actor) a quien el experimentador le pide que dé las respuestas correctas sobre la longitud de las líneas. Otra variación del experimento muestra que pedir a los sujetos que den sus respuestas por escrito en vez de verbalmente cambia el resultado del experimento. Este experimento es el enfoque del Ejercicio 3 del módulo. Para ver más información sobre el experimento, consulte "[Opinions and Social Pressure](#)" de Asch.

Ahora pasamos de la conformidad a la obediencia a la autoridad. En el polémico [experimento sobre la obediencia](#) de Stanley Milgram, una "figura de autoridad" le pide a "docentes" que castiguen a "estudiantes" activando un interruptor con el que piensan que producen descargas eléctricas que suben de intensidad. Este experimento, que es el enfoque del Ejercicio 4 del módulo, muestra que entre los humanos hay una fuerte tendencia a seguir los dictados de las figuras de autoridad, incluso cuando las instrucciones de la autoridad pudieran ser extremadamente perjudiciales, o incluso letales, para otras personas. La conclusión de Milgram no es que la gente tienda a carecer de fibra moral. Sino que la obediencia puede llevar a buenas personas a hacer cosas malas. La obediencia, al igual que la conformidad, tiene un papel positivo muy importante en la sociedad, pero podríamos acabar haciendo cosas terribles si sucumbimos ciegamente a la inercia de la obediencia. Esto tiene importantes implicaciones para el liderazgo y la jerarquía en las organizaciones (Milgram, 1973).

Cabe señalar que fue solo una minoría de los sujetos experimentales la que accionó los interruptores sin cuestionamientos. Normalmente los sujetos del experimento tratan de resistirse a las figuras de autoridad. Sin embargo, al final, más del 50% de los sujetos experimentales, o docentes, como se les llama en el experimento, terminaron castigando al alumno con lo que pensaban que eran descargas potencialmente letales (algo incluso más impactante es que la mayoría de los sujetos tendían a seguir castigando al alumno con descargas de voltaje cada vez más altas, aun después de que pensaran que estaba inconsciente, en total contradicción con el que les dijeron que era el objetivo del experimento). La inercia de las figuras de autoridad tiende a derrotar a las fuerzas compensatorias que hay dentro de nosotros y esto puede verse claramente observando la enorme disonancia que normalmente experimentaron los y las participantes.

Un factor clave que desempeña un papel en el comportamiento de las y los participantes es un mecanismo psicológico común que podría describirse como "pasar la pelota" o transferir la responsabilidad a otra persona. Tener la sensación de que la responsabilidad recae enteramente sobre una figura de autoridad puede aliviarnos de los desagradables sentimientos de culpabilidad, facilitando el que actuemos de una manera que lamentaríamos si pudiéramos detenernos a reflexionar sobre nuestras acciones (para una discusión enriquecedora e influyente sobre este tema ver Arendt, 2006, particularmente el apartado donde el autor habla sobre la inhabilidad de Adolf Eichman de tomar responsabilidad por sus actos). Del mismo modo, a menudo solemos transferir la responsabilidad a un grupo, al sentir que "si todas las demás personas lo hacen, ¿por qué yo no?" También cabe destacar que los mecanismos psicológicos como estos se activan en circunstancias específicas. En el caso del experimento de Milgram, los y las participantes fueron sometidos/as a una presión enorme por parte de una figura de autoridad. Sin embargo, solo se les pudo someter a presión porque somos proclives a seguir los dictados de aquellos que consideramos figuras de autoridad. Los factores psicológicos y ambientales actúan en conjunto para producir este tipo de resultados.

Si vamos a pensar en evitar situaciones como las del experimento de Milgram, tenemos que entrenarnos para reconocer cuándo y dónde no debemos sucumbir a la presión de las figuras de autoridad, y cambiar circunstancias ambientales además de, por ejemplo, pensar en estilos de liderazgo que sean menos propensos a alentar la obediencia más allá de los límites de lo aceptable.

Un fenómeno relacionado que vale la pena discutir es la dilución de la responsabilidad, por ejemplo, en el cual los sujetos tienden a sentirse menos responsables de ayudar a alguien si hay otras personas presentes. Asumir la responsabilidad puede ser algo difícil e incluso arriesgado, así que a menudo preferimos transferir la responsabilidad a otras personas. Sin embargo, también sucede, y ello habla de la conformidad, que cuando hay otras personas presentes tendemos a imitar en nuestro comportamiento el de los y las demás, algo que no sucede con tanta facilidad cuando solo hay una persona disponible para ayudar. También se ha demostrado que el fenómeno de la dilución de la responsabilidad se desinfla cuando alguien toma la iniciativa y ayuda. El fenómeno de la dilución de la responsabilidad es uno de los principales mecanismos que explican el [Efecto espectador](#) (García, 2002). Un caso que da mucho para reflexionar y que dio pie a investigaciones sobre el efecto espectador fue el asesinato de [Kitty Genovese](#).

➤ **Situacionismo**

Otra característica que puede tener un gran impacto en nuestro comportamiento, y que a menudo puede derivar en conductas antiéticas, son los roles que desempeñamos en ambientes específicos. Esto fue ejemplificado en el [Experimento de la prisión Stanford](#). En este experimento de 1971, que es el enfoque del Ejercicio 5 del módulo, se investigaron los efectos psicológicos del poder percibido y los factores ambientales o situacionales relacionados. El experimento involucró a alumnos voluntarios que asumieron los roles de guardias y de prisioneros. Aunque este fue uno de los experimentos psicológicos más polémicos que se han realizado en la historia, hay conceptos extremadamente interesantes que podemos retomar de él. Estos revelan en qué medida pueden influir los factores situacionales en el comportamiento, incluyendo a qué grado los roles que desempeñamos en ambientes específicos pueden afectar la manera en que nos comportamos. Esto es conocido como el problema del situacionismo.

Aunque el experimento ha sido cuestionado recientemente en los medios, sus resultados son congruentes con muchos otros experimentos cuyos resultados son ampliamente aceptados por la comunidad científica, algunos de los cuales están incluidos en este módulo (Atención selectiva, Conformidad, el Experimento de Solomon Asch, el Experimento de la obediencia de Milgram y el Efecto espectador). Haga clic [aquí](#) para ver el artículo periodístico que critica el experimento y [aquí](#) para ver una respuesta de Zimbardo. Podría valer la pena hablar de esta polémica con las alumnas y los alumnos. Hasta Zimbardo está de acuerdo en que este experimento es antiético, y está claro que el experimento es, por decirlo generosamente, irregular desde una perspectiva científica, pero ha atraído la atención de varias generaciones, posiblemente porque destaca en qué medida el adquirir el dominio de nuestras vidas es siempre un logro imperfecto y las consecuencias de perder el control de nuestras vidas pueden ser muy pesadas. Muchos trabajos de vanguardia en la psicología y las disciplinas relacionadas apuntan en esta dirección. Así que, aunque el experimento de Zimbardo es cuestionable desde la perspectiva ética y científica, ejemplifica aptamente algunas características de nuestras vidas que pueden resultar difíciles de aceptar, pero que tenemos que aceptar si tenemos el compromiso genuino de hacer el esfuerzo de mejorarnos desde el punto de vista moral.

La inercia de acoplarnos, de ceder ante la autoridad, de pasar la pelota, de enfocarnos demasiado en la tarea que nos ocupa, y de sumergirnos en nuestros roles, menoscabaron la capacidad de los participantes del experimento de distanciarse de las fuerzas que los empujaban actuar como lo hicieron, y los llevaron a convertirse en guardias despiadados o en prisioneros humillados y emocionalmente destrozados. Los uniformes (lentes de sol reflejantes, garrotes, cadenas y trajes de prisioneros), el cambio de los nombres por números y de los nombres reales por apodos, como 'John Wayne', ayudaron a los participantes a olvidar que se encontraban en una prisión simulada. Algunos académicos, en particular John M. Doris (2002), defienden la opinión de que experimentos como este muestran que las personas en realidad realmente no tienen carácter. Si las circunstancias influyen de manera tan decisiva en la forma en que nos comportamos, argumenta Doris, entonces no es el carácter lo que motiva a las personas a actuar, sino las circunstancias. Sin embargo, no hay duda de que esta posición extrema puede cuestionarse. Después de todo, no todos los guardias se comportaron de la misma manera y se puede decir lo mismo de los prisioneros. De hecho, los patrones conductuales variaron significativamente de un participante a otro, aunque de una u otra forma todos se vieron profundamente influenciados por su situación particular.

Cabe destacar que la conformidad juega un papel social positivo extremadamente importante. El poder de la situación también es importante de una manera positiva. Por ejemplo, nos permite adaptarnos rápidamente a las situaciones. Sin embargo, la facilidad con la que nos adaptamos tiene desventajas que fueron destacadas por el experimento de la prisión de Stanford.

› **Deshonestidad**

La tendencia que se mencionó anteriormente de transmitir la responsabilidad a los grupos también puede derivar en comportamientos deshonestos. Es fácil robar un poco si todos lo hacen, si las consecuencias adversas del robo son mínimas y, crucialmente, si somos capaces de hacernos una historia que nos haga ver como una persona buena y honesta al tiempo que robamos. Sin embargo, como señala el Factor de Compensación, el costo de robar un poco y pensar que somos personas buenas y honestas es que terminamos distorsionando la óptica con la que vemos el mundo y, quizás aún más importante, con la que nos vemos a nosotros mismos y nosotras mismas.

En su libro [The \(Honest\) Truth About Dishonesty](#), Dan Ariely (2012) identifica una disonancia entre querer ser buenas personas y querer tener las cosas que deseamos. Esta disonancia explica el hecho de que muy pocas personas se convierten en ladrones insensibles. También explica el hecho de que muchas de nosotras y muchos de nosotros somos trámpas y trámpas a pequeña escala, ya que esta disonancia nos lleva a ver al mundo y a nosotros mismos y nosotras mismas a través de una óptica distorsionada al vivir como pequeños trámpas/as. En otras palabras, la deshonestidad está en todos lados, pero casi siempre se mantiene a raya. Él también explica por qué en algunos casos los pequeños trámpas se convierten en grandes trámpas, por qué una serie de pequeñas tentaciones hacen que algunas personas den el salto para convertirse en grandes trámpas y trámpas, cediendo a la tentación. En circunstancias normales, la inercia de quedar bien ante nosotros mismos y nosotras mismas no se ve superada por nuestras tendencias a racionalizar, pero algunas veces puede pasar.

En esos casos, la “solución” a la competencia disonante entre el deseo de vernos personas éticas ante nosotros mismos y nosotras mismas y el obtener lo que deseamos se encuentra en la racionalización de que lo bueno desde el punto de vista moral coincide con nuestra necesidad de satisfacer un deseo por medios ilícitos. Él llama a este mecanismo el “efecto qué demonios”. Haga clic [aquí](#) para ver un ejemplo divertido de este efecto en acción. En el ejemplo, la competencia está entre un “debiera” prudencial más que ético (evitar comer pastel porque no es tuyo o porque no te hace bien, o por alguna otra razón) y el poderoso deseo de comerse un gran pedazo de un delicioso pastel.

Ariely sugiere que para disminuir el delito necesitamos cambiar las estructuras de incentivo, crear condiciones sociales donde se minimicen los conflictos de interés que producen disonancia, lo cual ayuda a neutralizar el efecto de nuestras tendencias racionalizadoras. El libro de Ariely y los temas anteriores son el foco del ejercicio previo a la clase del módulo.

El hecho de que nos guste quedar bien ante nuestros ojos es algo positivo. Deja ver lo importante que es la ética para nosotros y tiende a limitar las malas conductas en cierta medida. Sin embargo, también puede contaminarse por nuestra necesidad de racionalizar, lo cual nos protege de la inquietud psicológica. Hablando en términos generales, es bueno que tengamos deseos que creemos que nos darán ventajas. Sin embargo, el “hubiera” ético y los deseos éticos, junto con el trabajo protector de las racionalizaciones, también pueden desempeñar papeles distorsionantes en nuestras vidas, tal como lo estudió Ariely y otros.

› **La vivencia de la ética en la empresa y las organizaciones**

Desde el punto de vista de las organizaciones, tanto públicas como privadas, es imprescindible fomentar la conducta ética del personal, a fin de proveer las colaboradoras y los colaboradores de herramientas que permitan solucionar los dilemas éticos que puedan verificarse en el día a día laboral y que pueden derivar en conductas de corrupción. Establecer una cultura organizacional basada en la ética y la integridad es un proceso que depende de una toma de responsabilidad tanto de las colaboradoras y los colaboradores, así como de la misma organización. El personal de la empresa tiene que poner en práctica los principios y valores de su institución en el ejercicio de su profesión, y por su parte la organización necesita crear un clima en la empresa y los mecanismos adecuados que garanticen, promueven y protegen el comportamiento ético de las colaboradoras y los colaboradores.

La participación de los individuos ha constituido la necesidad de construir estructuras éticas desde espacios que, con anterioridad, consideraron como elemento intrínseco la aplicación de conductas éticas desde la propia naturaleza de la acción individual. Sin embargo, con el paso de los años y ante los déficit identificados en diferentes niveles y experiencias, tanto cotidianas como de gran magnitud, las organizaciones se enfrentan la necesidad de mostrar, de forma explícita, la necesidad de la práctica ética de sus agentes y sistemas.

El concepto de la ética aplicada dentro del contexto empresarial engloba diversos aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos, pero antes de abordarlos, no se debe olvidar que la empresa tiene como principal finalidad el lucro, dejando en segundo término otro tipo de acciones. No obstante, estas actividades también le generan grandes beneficios económicos, y es el caso de la llamada responsabilidad social empresarial, un componente de la ética que consiste básicamente en que la

empresa tenga una actuación más allá de sus obligaciones legales. En ese sentido las empresas han girado la vista hacia una doble ganancia, por una parte, mantener un desempeño ético impulsando condiciones favorables en su interior como para terceros, y por otro lado mejorar su imagen y prestigio público (Vargas, 2015).

Siguiendo con los enfoques conceptuales, Cortina (2003) define la ética en el contexto de la empresa como “el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario”.

Por su parte la European Business Ethic NetWork (2015) la define como “una reflexión sobre las prácticas empresariales en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad”.

Como puede observarse en los conceptos, la necesidad de establecer los criterios y directrices para el desarrollo de prácticas éticas se convierte en una labor sustantiva desde las organizaciones y desde la acción individual, a partir de la internalización de estas prácticas como elemento de sentido para el bienestar desde la acción individual y colectiva.

La práctica ética no se reduce a un cumplimiento estricto de los códigos y normas establecidos para una vida centrada en las prácticas éticas. Se busca con este enfoque, la construcción de una cultura que propicie un escenario vertical y horizontal en la acción pública y privada, de prácticas que propicien un debate centrado en analizar el impacto de los principios éticos en un marco de responsabilidad social que permita un punto de acción efectivo entre la gestión administrativa y el desarrollo humano, y donde la acción de los y las profesionales formadoras/es y en formación, representa un eslabón crucial para ello.

Con respecto al código de ética de las empresas, este incluye los valores de las mismas, a partir de ahí se derivan las pautas de comportamiento esperado por los grupos de interés internos y externos. No es un documento que exista independiente, debe ir acompañado de un comité que revisa y mejora el código, que recibe quejas y sugerencias, es el árbitro en casos de controversia.

En relación con las personas servidoras públicas, es facultad de la Secretaría de la Función Pública emitir el Código de Ética de los servidores públicos del gobierno federal¹. Por ello, emitió el Código de ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal en febrero del 2019 y que puede ser consultado en <https://www.gob.mx/asa/acciones-y-programas/codigo-de-etica-de-los-servidores-publicos>. En 2022, la Secretaría de la Función Pública emitió el nuevo Código de Ética de la Administración Pública Federal, que deben cumplir todas las personas que desempeñen un empleo, cargo o comisión en las dependencias y entidades gubernamentales, y que puede ser consultado en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5642176&fecha=08/02/2022

Parte fundamental de la práctica ética en una empresa es la necesidad de establecer una cultura organizacional basada en el principio de respeto, no represalias, fomento de la denuncia y la protección al denunciante. Un ambiente de trabajo que fomente la comunicación, la responsabilidad, el respeto y la escucha activa como parte de la misma cultura organizacional, genera un clima de

¹ en términos del artículo 37, fracción XXVIII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

confianza entre las colaboradoras y colaboradores, lo cual tiene impactos positivos en la misma productividad de la empresa. También es importante señalar que muchas conductas deshonestas se detectan gracias a las comunicaciones y denuncias del mismo personal de la empresa.

En ocasiones, el personal de la empresa se rehúsa a denunciar actos indebidos de los que es testigo por diferentes razones: desconoce el proceso de investigación, no sabe a quién acudir, tiene miedo a represalias o a que lo despida por haber sido partícipe del acto o en muchas ocasiones considera que el denunciar no va a tener ninguna consecuencia así que lo considera inútil. Es importante demostrarle al colaborador y a la colaboradora que su denuncia no va a tener un efecto negativo en su empleo, pero además que de confirmarse los hechos que denuncia va a haber sanciones y acciones correctivas. Se ha demostrado además que el utilizar ejemplos reales de casos ocurridos en la compañía como parte de las capacitaciones, impulsa a la empleada y empleado a no cometer las mismas conductas o a denunciar aquellas de las que ya ha sido testigo. De las denuncias internas se han logrado detectar violaciones a la ley ya las políticas, pero también severas fallas dentro de los procesos de la compañía que las auditorias no han logrado detectar en muchos años.

Mantener a un personal feliz conlleva beneficios directos para la empresa, entre ellos una menor probabilidad de que se verifiquen comportamientos deshonestos, más comunes en ambientes en donde existe una cultura de miedo y no tolerancia. En México, el mobbing o acoso laboral es una realidad en el mercado laboral. Según datos de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), el 80% de los trabajadores en México ha presenciado un acto de acoso laboral contra un compañero y el 74% asegura que esta conducta es ejercida principalmente por los jefes y las jefas. En el país, 18,000 personas renunciaron en 2017 a su trabajo por ser víctimas de mobbing. En 2019 entró en vigor la Norma Oficial Mexicana número 035 que trata de prevenir los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo y las conductas conocidas como bullying y mobbing son de alto riesgo.

El reto más grande de la [norma 035](#) y de las políticas que buscan un trato respetuoso dentro de las organizaciones es el cambio cultural que requiere para su aplicación. En muchos sectores laborales en México, está normalizado el uso de apodos, las bromas fuertes cuando un empleado inicia labores en una empresa y que son conocidas como “novatadas”, el manejo de albures o la convivencia con bromas entre el personal. Es importante la capacitación constante a las y los colaboradores, para explicarles el cambio cultural que se ha dado a nivel mundial en cuanto a estas prácticas y que, si bien antes eran consideradas conductas normales, ahora pueden considerarse daños a la dignidad de compañeras y compañeros de trabajo. Se debe de dar, de manera especial, capacitación al personal supervisor para que este sea ejemplo claro del respeto que se debe de tener a todas las empleadas y todos los empleados. Todo lo anterior debe de ir acompañado de una política de cero-tolerancia por parte de la empresa.

Mantener un clima ético es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa y para propiciar un ambiente de trabajo donde se respeten las normas y se busque siempre la resolución de conflictos. Asimismo, este resulta ser de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de colaboradoras y colaboradores, así como también representa un pilar de la reputación organizacional.

Sin embargo, el personal de la empresa puede ser testigo de incumplimientos por parte de pares y/o superiores, encontrando desvíos a los procesos de la organización o conductas irregulares que pueden llamar la atención. La pregunta que puede surgir es: ¿Cómo garantizar que el personal pueda

apoyarse en un mecanismo que permita no solo comunicar la irregularidad observada, sino que también asegure que la misma será investigada, se tomarán decisiones y finalmente no se tomen represalias contra la persona que denuncia?

La implementación de un canal de denuncias ofrece en un amplio sentido una respuesta al dilema de poder denunciar o alertar a la compañía de cualquier conducta indebida observada, desde casos de corrupción, conductas de hostigamiento, discriminación o incumplimientos a procesos y normas. En este sentido, es importante que el canal de denuncias cuente con ciertos atributos: que sea accesible y de conocimiento por todo el personal de la organización; que sea anónimo, preservando tanto la identidad del denunciante, así como la investigación que pueda derivarse de la denuncia.

A la vez, es importante que en la empresa se investiguen los casos denunciados de manera objetiva. La investigación tiene que ser asignada a distintas figuras en la organización que cuenten con la experiencia para poder analizar los casos y aplicar las políticas y normas que rigen la organización de manera balanceada y alineada con la ética de la empresa. El personal encargado de implementar el canal de denuncias debe estar entrenado y conocer tanto los procedimientos internos como la regulación local aplicable, siendo capaz de identificar si dichos casos deben resolverse en un ámbito interno a la empresa o deben tomarse medidas frente a autoridades locales. A tal efecto, es vital que el canal de denuncias se base en normativas establecidas para su implementación y se enmarque adentro de un Código de Conducta/ Ética de la empresa.

Es importante considerar que un canal de denuncias de la empresa no debe solo ser orientado a buscar la consecuencia o el castigo, sino a través de un análisis en profundidad poder entender la causa raíz de los desvíos, los detonantes y los distintos contextos donde pudo haber ocurrido la conducta indebida, así como considerar el marco normativo tanto empresarial y externo que rige la operación de la empresa. A través de la implementación del canal de denuncias se promueve la búsqueda de decisiones objetivas y transparentes en la empresa, acompañada con sanciones balanceadas y coherentes a lo largo del tiempo. De igual manera, se promueve que se establezcan mecanismos que ayuden a prevenir las irregularidades y poder detectarlas de manera anticipada, así como gestionarlas con integridad fomentando la lucha contra la corrupción en el ámbito empresarial.

> **Observaciones finales**

Este módulo destaca hasta qué punto asumir la responsabilidad de nuestras vidas es fundamental para ser ético. No asumir la responsabilidad equivale a dejar que los mecanismos internos y externos rijan nuestras vidas a un grado inaceptable, como cuando uno es dirigido por su grupo para cometer actos viles, y quizás darse cuenta más tarde de hasta qué punto uno trajo a sus valores más profundos al dejarse regir por la inclinación natural a acoplarse.

Una cosa que debe enfatizarse es hasta qué punto son comunes las fallas éticas y hasta qué punto nuestra capacidad de asumir la responsabilidad de nuestras vidas se ve socavada por fallas éticas como las que se mencionan en este módulo. Este módulo podría usarse para dar pie a un proceso de mejora ética - un proceso que exige que las alumnas y los alumnos se comprometan a trabajar contra las tendencias corruptoras de muchos de los mecanismos que normalmente nos benefician, y pensar en cómo seguir con este compromiso ético en su futuro lugar de trabajo para prevenir y combatir la corrupción.

> Referencias

- Arendt, Hannah (2006). *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*. London: Penguin. (Publicado originalmente en 1963).
- Ariely, Dan (2012). *The (Honest) Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves*. London: HarperCollins Publishers.
- Baumeister, Roy R. (1999). *Evil: Inside Human Violence and Cruelty*. New York: Henry Holt and Company.
- Bloom, Paul (2013). *The Origins of Good and Evil*. London: Random House.
- Biko, Steve (1987). *I Write What I Like*. Oxford: Heinemann.
- Camus, Albert (2013). *The Rebel*. London: Penguin. (Publicado originalmente en 1951).
- Cortina, A. (2003) *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, Trotta.
- Doris, John M. (2002). *Lack of Character: Personality and Moral Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- EUROPEAN BUSINESS ETHIC NETWORK. *Ética empresarial y responsabilidad social*.
» Disponible en: <https://www.upo.es/diario/institucional/2015/06/investigadores-etica-empresarial-responsabilidad-social-upo/>
- Fanon, Frantz (2008). *Black Skin, White Masks*. London: Pluto. (Publicado originalmente en 1952).
- Franklin, Benjamin (1962). *Autobiography of Benjamin Franklin*. New York: MacMillan. (Publicado originalmente en 1791).
- Garcia, Stephen M. and others (2002). Crowded minds: the implicit bystander effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, No. 4.
- Hallie, Philip (1998). *Tales of Good and Evil, Help and Harm*. New York: Harper Perennial.
- Midgley, Mary (2001). *Wickedness: A Philosophical Essay*. London: Routledge.
- Milgram, Stanley (1973). *The perils of obedience*. Harper's, vol. 247, No. 1483.
- Schwitzgebel, Eric y Joshua Rust (2013). The moral behavior of ethics professors: relationships among self-reported behavior, expressed normative attitude, and directly observed behavior. *Philosophical Psychology*, vol. 27, No. 3.
- Sereny, Gitta (1974). *Into That Darkness: From Mercy Killings to Mass Murder*. London: Pimlico.
- Tavris, Caroll y Elliot Aronson (2015). *Mistakes Were Made (But Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Wittgenstein, Ludwig (2014). *Lectures on Ethics*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. (Las conferencias fueron dictadas originalmente en 1929).

Ejercicios

En esta sección se sugieren algunos ejercicios educativos para la clase, y en otra sección se sugiere una tarea posterior a la clase para evaluar la comprensión del módulo por parte de las y los estudiantes.

Los siguientes ejercicios están diseñados para permitir a las alumnas y los alumnos comprender a fondo los mecanismos psicológicos que son el enfoque de este módulo. Los ejercicios son altamente interactivos y se complementan entre sí. El módulo idealmente debería impartirse a través de estos ejercicios interactivos, dedicando muy poco tiempo a hablar ante los y las estudiantes. Se invita al/a la docente a que más bien presente el material y destaque los temas clave y luego propicie una conversación entre sus estudiantes. Cada ejercicio comienza con un video corto que podría usarse para estimular las conversaciones sobre los mecanismos y las fuerzas que motivan a las personas a actuar de una forma en la que no actuarían si estuvieran plenamente conscientes de lo que están haciendo. Los videos seleccionados no requieren conocimiento previo de los temas relevantes.

Para maximizar la efectividad de las discusiones, el cuerpo docente podría alentar a los alumnos y las alumnas a que comparten ejemplos de sus propias vidas que exemplifiquen la manera en que los mecanismos psicológicos relevantes pueden desempeñar tanto roles positivos como negativos en nuestras vidas. Se debe alentar a las alumnas y los alumnos a debatir sobre la manera en que estos mecanismos pueden afectar sus orientaciones éticas, tanto en general como en casos específicos. ¿Cómo pueden evitarse los efectos negativos de estos mecanismos? ¿Qué podemos hacer cada uno de nosotros y cada una de nosotras para asegurarnos de que estas fuerzas se pongan a trabajar en nuestro beneficio?

Los ejercicios de esta sección son idealmente para aulas de hasta 50 estudiantes, donde los alumnos y las alumnas pueden organizarse fácilmente en grupos pequeños para hablar de los casos o realizar actividades antes de que algún/a representante del grupo le pase la información a toda el aula. Aunque es posible tener la misma estructura de grupos pequeños en aulas con más de cien alumnos y alumnas, ello implica un mayor desafío y podría convenirle al cuerpo docente adaptar las técnicas de facilitación para garantizar que haya tiempo suficiente para las discusiones grupales y para dar retroalimentación a toda la clase. La manera más fácil de abordar el requisito de la discusión en grupos pequeños en una clase grande es pedir a sus estudiantes que discutan los problemas con cuatro o cinco estudiantes que están sentados y sentadas a su alrededor. Dadas las limitaciones de tiempo, no todos los grupos podrán dar retroalimentación en cada ejercicio. Se recomienda que el cuerpo docente seleccione al azar y trate de garantizar que todos los grupos tengan la oportunidad de dar retroalimentación al menos una vez durante la sesión. Si el tiempo lo permite, el/la docente podría facilitar una discusión en sesión plenaria después de que cada grupo haya dado su opinión.

Siempre que sea posible, todos los alumnos y todas las alumnas deben tener la oportunidad de participar. Si el aula tiene hasta 20 estudiantes, el cuerpo docente podría facilitar una discusión con todo el grupo. En el caso de aulas más grandes, el/la docente podría dividirla en grupos de discusión después de presentar el material para discusión, y pedir a cada grupo que nombre un/a vocero/a que pueda transmitir un resumen de la discusión grupal a toda la clase una vez que las y los estudiantes se hayan reagrupado. En las aulas de hasta 20 estudiantes, los últimos cinco minutos de cada ejercicio podrían dedicarse a resumir las conclusiones alcanzadas, particularmente con respecto a la manera en que se relacionan los temas discutidos con las vidas de los alumnos y las alumnas presentes en la clase. En aulas más grandes que hayan sido divididas en grupos, podrían dedicarse diez minutos al final para discutir los hallazgos de cada grupo o de una selección de estos.

Todos los ejercicios son apropiados tanto para estudiantes de posgrado como de pregrado. Sin embargo, dado que el conocimiento previo de los alumnos y las alumnas y su exposición a estos temas varía ampliamente, las decisiones sobre la idoneidad de los ejercicios deben basarse en su contexto educativo y social.

Como recomendación general para el cuerpo docente, en cada ejercicio se recomienda generar reflexiones sobre cuáles son los desafíos principales que alumnas y alumnos visualizan desde su acción como profesionales para contribuir a la generación de agendas que lleven a discutir y solucionar los problemas centrales relacionados con las prácticas éticas en el ámbito profesional, sobre todo en el contexto y las demandas sociales actuales.

› Ejercicio previo a la clase: Comprender la deshonestidad

Muéstrela a los alumnos y las alumnas el [video animado de RSA](#) sobre el libro de Dan Ariely *The (Honest) Truth About Dishonesty*. Pídale que piensen, después de ver el video, ¿por qué la deshonestidad está en todos lados, pero casi siempre se mantiene a raya? ¿Por qué, en otras palabras, hay muchas pequeñas personas tramposas y pocas grandes tramposas?

Pautas para ponentes

Como se explicó en la introducción del módulo, Dan Ariely identifica una disonancia entre querer ser bueno y querer tener las cosas que deseamos. Esta disonancia ayuda a explicar por qué pocas personas se involucran en conductas delictivas. Pero es fácil robar un poco si todas las personas lo hacen, si las consecuencias para las demás personas son mínimas, si las consecuencias del robo son mínimas y, crucialmente, si somos capaces de decirnos historias que nos hagan quedar como personas buenas y honestas y al mismo tiempo robar. Sin embargo, el costo de robar un poco y pensar que somos personas buenas y honestas es que terminamos distorsionando la óptica con la que vemos el mundo y, quizás aún más importante, con la que nos vemos a nosotros mismos y nosotras mismas.

Si el tiempo lo permite, los y las docentes pueden realizar el ejercicio en clase. En ese caso, después de mostrar el video, el/la docente puede analizar con sus estudiantes aspectos clave de la investigación de Ariely, y considerar los casos de los pequeños tramposos de los que habla Ariely. Esto implicará comprender el “efecto qué demonios” que permite a los pequeños tramposos convertirse en delincuentes desvergonzados. Considere hacerles a los alumnos y las alumnas las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el efecto “qué demonios” y cómo funciona?
- ¿Qué dice Ariely sobre la confesión católica y por qué podría funcionar para disminuir la deshonestidad?
- ¿Por qué tendemos a robar “solo un poco”?
- ¿Qué podemos hacer para disminuir el delito? Ariely sugiere que necesitamos cambiar las estructuras de incentivos.
- Si las estructuras de incentivos son un aspecto central para cambiar el comportamiento de las personas, ¿qué nos dice esto sobre la idea de que podemos ser los conductores de nuestras vidas? Es fácil pensar que esto significa que de esta forma no tenemos en absoluto libertad. Pero, ¿realmente es así? Experimentos como estos demuestran que somos libres en un sentido limitado, pero esto no significa que no tengamos ninguna libertad en absoluto. Recordemos que no todos reaccionan de la misma manera a la presión de las circunstancias externas.
- Si este ejercicio se realiza después de hablar del experimento de la prisión de Stanford, pregunte a las alumnas y los alumnos cómo se relaciona el tema de las estructuras de incentivos con el experimento de la prisión de Stanford.
- Si este ejercicio se realiza después de hablar del Experimento del Buen Samaritano, pregunte a los alumnos y las alumnas si existe una contradicción entre los hallazgos de Ariely y los del Experimento del Buen Samaritano. Enfóquese especialmente en la idea de pasar otra hoja.

➤ Ejercicio 1: El negocio de las traducciones. ¿De verdad todos salen ganando?

Con el propósito de reflexionar sobre el funcionamiento del mecanismo de racionalización en la práctica, se recomienda trabajar con las y los estudiantes el siguiente caso:

Pedro Pérez trabaja hace diez años en el departamento de Comunicaciones de una gran multinacional con sede en México. Ahora mismo es director de esta área. Un día acude a una junta de la dirección general, en la que el director del área de Servicio Técnico expone que necesitan traducir unos manuales altamente complejos, del idioma alemán al español y consulta si alguien puede recomendarles alguna empresa de traducción. Pedro inmediatamente levanta la mano para recomendar a la Agencia de viajes que usualmente contrata la empresa, pues según tiene entendido también realizan servicios de traducción a muy buen precio.

La Agencia es propiedad del hermano de Pedro y de un antiguo colaborador de la misma multinacional. Finalmente, el contrato se realiza y se encarga a la Agencia de viajes el trabajo.

Seguidamente, diez personas que trabajaban bajo la dirección de Pedro reciben un correo electrónico de parte de la Agencia de viajes, con la siguiente oferta: “Se buscan traductores para escribir en español los siguientes manuales y se ofrece un pago de X pesos por palabra”. (Cabe mencionar que el dinero que se ofrecía era la mitad de lo que la multinacional estaba pagando por el encargo).

Los trabajadores hablan con su jefe, Pedro, y le comentan: “Nos acaba de llegar esta oferta para realizar una traducción. Vemos que son temas que conocemos y que son manuales de nuestra empresa. ¿Podías darnos permiso para realizar esta traducción en horario laboral?”. Pedro estuvo de acuerdo y los trabajadores hicieron el trabajo y cobraron el dinero de parte de la Agencia de viajes.

Entretanto, se realizó una auditoría al área de contrataciones, pues se habían detectado gastos de viajes no realizados, con lo cual se inició una investigación sobre las contrataciones con la Agencia de viajes y entre otras cosas, se descubrió que ésta, para realizar la traducción había subcontratado a gente de la misma empresa. Se llegó hasta el director de comunicaciones y este fue despedido. La Agencia dejó de ser un proveedor de la empresa. Ahora bien, ¿qué pasó con los trabajadores? ¿Por qué aceptaron participar en la jugada si sabían que los documentos sobre los que estaban trabajando eran para la empresa para la cual trabajan? ¿Cuáles fueron las razones que dieron para justificar su acción?

Los trabajadores señalaron que:

- Aunque había algo extraño en juego, ellos informaron a su jefe sobre la operación, solicitaron permiso y este les fue otorgado.
- Ellos no estaban haciendo nada malo. En el fondo estaban ayudando a la empresa, pues le estaban brindando un servicio.
- No ven que haya una conducta errónea pues con su acción todos ganaban. Ganaba la empresa multinacional, la agencia de viajes y ellos al obtener un ingreso extra.

Pautas para ponentes

El caso es complejo y tiene varias aristas: el problema de la contratación de familiares, la corrupción de los directivos que presentaron facturas falsas, la del gerente de comunicación, que permitió la subcontratación de sus empleados para hacer las traducciones y la de los trabajadores, que aceptaron el trato aún a sabiendas de que había algo poco claro.

Con el fin de estudiar el mecanismo de racionalización, proponemos centrarnos en los trabajadores que realizaron la traducción y las justificaciones que presentaron para hacerlas. Aquí se recomienda plantear con las alumnas y los alumnos las siguientes preguntas:

- a. ¿Fue correcto realizar la traducción de los documentos en horario laboral y para la misma empresa, y recibir un pago por ello?
- b. El argumento de que pidieron permiso ¿los exime de responsabilidades?
- c. ¿Son válidas las razones que exponen los trabajadores? ¿Por qué sí o por qué no?
- d. ¿Estamos ante el mecanismo de racionalización que expone Ariely?
- e. ¿Qué debieron haber hecho los trabajadores?
- f. ¿Cuáles son las consecuencias de su decisión?
- g. ¿Qué debería hacer la empresa en relación a estos trabajadores?

Para reflexionar sobre los razonamientos del tipo: “¡Nadie sale perjudicado! ¡Todos se benefician!” Se recomienda revisar la guía: “No Excuses” para profesionales de los negocios.

Disponible en: https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/Arg_ES_No-eXcuses_Pocket-Guide.pdf

› Ejercicio 2: La racionalización en el contexto empresarial

De acuerdo con la política interna de la compañía, cuando los equipos de cómputo tienen ciertos años de uso, se convierten en obsoletos y son enviados a destrucción con un proveedor. Como la rotación de equipos y/o de personal suele ser alta en uno de los sitios de trabajo, es difícil llevar un inventario diario de los equipos que se encuentran en esta situación.

Uno de los trabajadores del sitio relacionado con este proceso, se ha dado cuenta que solo él sabe con certeza lo que está guardado en bodega y qué es lo que se tiene que destruir, así que decide rescatar algunos equipos que considera aun de buen uso, para vendérselos a otros compañeros que no pueden pagar un equipo de cómputo nuevo. El trabajador considera que, si el equipo ya se va a mandar a destrucción, no es realmente una pérdida para la compañía y es mejor darle un segundo uso con alguien que lo necesita.

Tres de los trabajadores que compraron equipos, sabían su origen, pero no consideraron que estuvieran haciendo algo malo porque estaban pagando, otro de ellos se dio cuenta de la situación cuando le estaban entregando el equipo, pero prefirió quedarse callado por miedo y el último, al no estar de acuerdo con el precio de venta, decidió denunciar.

Cuando se entrevistó al trabajador que empezó el proceso interno de venta, además de estar seguro de no estarle haciendo un daño a la compañía, consideró que lo que realizaba era justo ya que tenía 20 años trabajando para la compañía y nunca se le había dado la oportunidad de tener un crecimiento.

Pautas para ponentes

La gran mayoría de las compañías tiene políticas para la protección de activos y establecen como obligación para sus trabajadores, el no utilizarlos para temas personales ni aprovecharse de ellos.

Algunas compañías han considerado en darles una prestación adicional a los empleados, vendiéndoles estos activos cuando termina su uso (vehículo utilitario) o bien organizando subastas o bazares del equipo obsoleto que será enviado a destrucción.

Después de exponer el caso, la/el docente puede plantear las siguientes preguntas al alumnado:

- ¿Has experimentado una situación similar?
- ¿Cómo habrías reaccionado en esta situación? ¿Por qué?
- ¿Es justificable el acto de venta del equipo si la compañía no tiene un daño económico real con su venta?
- ¿Todas las personas que compraron un equipo deben recibir una sanción? ¿Se les debe reponer su dinero?
- ¿Qué acciones se pueden tomar para evitar que un empleado de varios años caiga en frustración y decida cometer un fraude en contra de su empleador y justificarlo?

Mas aun ¿es obligación de la compañía tomar dichas acciones? ¿el empleado que denunció debe recibir una sanción?

› Ejercicio 3: No ver lo que está frente a ti

Haga que los alumnos y las alumnas vean [The Monkey Business Illusion](#) y pídale que cuenten el número de veces que los jugadores de blanco pasan la bola. Asegúrese de no echar a perder el ejercicio diciéndoles a sus estudiantes qué deben esperar. Cuando terminen de contar los pases, organice una discusión sobre el mecanismo de atención selectiva y su potencial para inducir conductas antiéticas.

Pautas para ponentes

La discusión debería comenzar con los alumnos y las alumnas explicando el experimento, particularmente cómo entienden la atención selectiva. El/la docente puede hacer preguntas como estas:

- ¿Por qué enfocamos nuestra atención en algunas cosas y no en otras?
- ¿Qué cosas podrían perjudicar nuestra capacidad de ver o de ver correctamente lo que está frente a nosotros?
- ¿En qué forma la atención selectiva desempeña papeles positivos y negativos en nuestras vidas? Consideren ejemplos específicos de sus propias vidas.
- Aunque es verdad que la atención selectiva debería operar mayormente en segundo plano, tal vez a veces este no es el caso (por ejemplo, la atención selectiva basada en la intolerancia). ¿Qué se puede hacer para asegurarse de que una persona vea lo que debería ver en circunstancias específicas? Consideren ejemplos de sus propias vidas.
- ¿Qué nos dice el fenómeno de la atención selectiva sobre nuestra capacidad para asumir la responsabilidad de nuestras vidas?
- ¿Cómo podemos evitar que nos afecte negativamente el fenómeno de la atención selectiva?

The Monkey Business Illusion muestra hasta qué punto nos puede afectar la atención selectiva. Por lo tanto, el ejercicio proporciona una buena pauta para discutir este mecanismo y su potencial para inducir un comportamiento antiético. En el caso específico de The Monkey Business Illusion, podríamos no ver al gorila porque estamos demasiado ocupados contando pases. El objetivo de contar los pases nos oculta detalles de aquello que está justo frente a nosotros. La atención selectiva, como se explica en la sección Cuestiones clave del módulo, establece una jerarquía de relevancia. Esto se traduce en una jerarquía de valor (esto es más importante que aquello), lo cual podría no ir de acuerdo con lo que realmente valoramos. Por ejemplo, a la mayoría de nosotros y nosotras tal vez nos hubiera gustado ver al gorila y nos sentimos algo decepcionados por no haberlo visto, porque el mecanismo de atención selectiva nos cegó ante lo obvio. Puede ser que estemos mirando al gorila, este es el caso de la mayoría de las personas que hacen el experimento, pero sin verlo. Es importante destacar que la atención selectiva no es un mecanismo sobre el que tengamos control total. Funciona en gran parte en segundo plano y trabaja en nuestro provecho sin nuestro conocimiento, a menos que hagamos un esfuerzo para observar su funcionamiento.

Si el tiempo lo permite, haga que los alumnos y las alumnas vean el [video](#) corto en el que Daniel Simons destaca el papel positivo de la atención selectiva y señala que tenemos que enfocar nuestra atención en las cosas para verlas.

Un ensayo interesante sobre la Monkey Business Illusion que puede discutirse con el alumnado es [The fallacy of obviousness](#) de Teppo Felin, publicado por Aeon el 5 de julio de 2018.

Otros videos que pueden usarse para ilustrar el mecanismo de la atención selectiva son la prueba Moonwalking Bear (se puede ver [aquí](#)) y la prueba Whodunnit Awareness (se puede ver [aquí](#)).

› Ejercicio 4: El experimento del buen samaritano

Muestre a las alumnas y los alumnos [éste](#) video corto sobre el célebre experimento del buen samaritano conducido por J. M. Darley y C. D Batson. Pida al alumnado que expliquen el experimento y lo relacionen con los fenómenos de la atención selectiva y la distancia psicológica.

Pautas para ponentes

El experimento del buen samaritano ejemplifica una característica básica de nuestras vidas: la capacidad de prestar atención a algunas cosas y no a otras. Aunque a primera vista esta característica parecería no ser demasiado relevante para entendernos a nosotros mismos y nosotras mismas como seres éticos, el experimento de Darley y Batson muestra hasta qué punto tener prisa puede cegarnos a lo que está justo en frente de nosotros por apurarnos demasiado para llegar a una reunión. Después de mostrar el video, discuta con los alumnos y las alumnas el fenómeno de la distancia psicológica, que es otro mecanismo que puede hacernos pasar por alto la importancia de las cosas éticamente relevantes. Por ejemplo, la distancia física del atacante también los aleja emocionalmente del evento, ocultando así a los soldados las implicaciones totales de sus acciones. Del mismo modo, el sufrimiento de personas distantes tiende a afectarnos mucho menos que el sufrimiento de aquellos que están más cerca de nosotros, o de aquellos con quienes nos podemos identificar más fácilmente.

Posteriormente facilite una discusión sobre nuestra capacidad de prestar atención a algunas cosas y no a otras, y los posibles efectos de este mecanismo sobre el comportamiento ético. Considere hacer las siguientes preguntas:

- Si tener prisa puede afectar negativamente nuestras actitudes y nuestro comportamiento, ¿qué nos dice esto sobre la idea de que ser una persona ética se trata principalmente de seguir reglas de conducta? Tengan en cuenta que los sujetos experimentales era un alumnado de teología, es decir, personas que presuntamente tienen un profundo compromiso con la vida ética.
- ¿Les gustaría ser alguien que se detiene para ayudar?
- De ser así, ¿qué creen que tienen que hacer para evitar el efecto distorsionador de los factores externos como estar apurado?
- ¿De qué manera han visto que opere la distancia psicológica en sus vidas? De ejemplos de cómo les ayudan y cómo puede obstaculizar su capacidad de vivir de la manera que consideren apropiada.
- Consideren, por ejemplo, la tensión entre el cuidado de las personas que les son más cercanas y el compromiso con la justicia. El cuidado exige que estemos cerca de aquellas personas a quienes cuidamos y que a veces incluso estemos dispuestos a actuar injustamente por ellas (por ejemplo, distribuir injustamente nuestro tiempo y recursos), mientras que la justicia exige

imparcialidad (equidad). El cuidado es en cierto sentido nepotista y, por ello, está en tensión con las exigencias de la justicia. ¿Cómo se puede negociar esta tensión? Sería demasiado simplista decir que nos olvidemos del cuidado o de la justicia. Ambos tienen un papel crucial en nuestras vidas, el primero predominantemente en el ámbito privado y la segunda predominantemente en el ámbito público. Esta tensión, cabe destacar, depende del fenómeno de la distancia psicológica, ya que el cuidado depende del hecho de que me preocupo más por las personas que están más cerca de mí, mucho más de hecho, de lo que me importa la mayoría de la gente.

- ¿Qué nos dice este experimento sobre nuestra capacidad de asumir la responsabilidad de nuestras vidas?

Un buen caso de estudio para explorar las intuiciones sobre la tensión entre el cuidado y la justicia sería una versión del [problema del trolebús](#). Si el tiempo lo permite, pídale a los alumnos y las alumnas que se imaginen qué harían si tuvieran que elegir entre matar a varias personas extrañas o a un ser querido. O, como alternativa, considere el caso que se menciona arriba de una madre que, habiendo agotado todas las demás opciones, tiene que robar medicamentos para salvarle la vida a su hija enferma.

➤ **Ejercicio 5: Caso de estudio para observar cómo el fenómeno de la atención selectiva en el ámbito laboral puede terminar convirtiéndose en un acto de corrupción.**

Lucía lleva años ofreciendo sus servicios a una multinacional en la Ciudad de México. Su empresa subcontrata actividades relacionadas con la instalación de cables eléctricos. El trabajo suele realizarse por las noches para no interferir con el tráfico e implica la tramitación de permisos de la municipalidad que les permitan cerrar los accesos por las noches y poder laborar con tranquilidad.

El próximo domingo por la noche Lucía estará trabajando con su empresa en una importante avenida de la Ciudad, con el fin de terminar un proyecto que lleva ya varios meses de retraso. Ha conseguido un permiso por 12 horas, los trabajos iniciarán a las cinco de la tarde y terminarán a las cinco de la mañana del día siguiente. Llega el día esperado y a las 12 de la noche Lucía se comienza a sentir preocupada porque se da cuenta de que van lentos y necesitarán más tiempo para terminar. Les pide a los trabajadores más rapidez. Aún y cuando todos se esfuerzan por acelerar la marcha, Lucía se da cuenta de que no llegan. A las 4:45 am se acerca un policía solicitando el permiso para permanecer en la avenida o de lo contrario tendrán que desalojar.

Lucía le explica que necesita una hora o máximo dos para terminar. El policía le dice que sin permiso es imposible. Lucía se vio en un dilema: a esa hora era imposible buscar al funcionario responsable del trámite para solicitar una extensión y, en todo caso, los procesos de trámite eran muy tardados y engorrosos. Se trataba de un simple cálculo: pérdidas de millones versus pagarle \$2,000 pesos al policía para terminar el trabajo de una vez.

Lucía necesita acelerar el permiso, tiene que terminar hoy y cumplir con lo pautado. Posponer la operación supondría una pérdida de millones de dólares para la multinacional y una pérdida para su empresa por los gastos realizados esa noche. Necesita el margen de tiempo que le ofrecen y decide darle los 2,000 pesos al funcionario. Termina el trabajo y pasa la cuenta a la empresa matriz, donde se incluye el pago para la obtención de permisos. El departamento de contratación revisa el caso y señala que no se pueden pagar servicios que incluyan pagos de facilitación a funcionarios públicos con los que se esté buscando evitar o agilizar un trámite o proceso. El departamento de cumplimiento de la multinacional emitió una orden de no pago de este dinero e incluyó a la empresa de Lucía en la lista negra de los proveedores. Así mismo, entrenó a toda el área de proyectos sobre la importancia de seguir los procesos internos y no realizar pagos de facilitación y/o sobornos en la ejecución de los proyectos.

Pautas para ponentes

Use las siguientes preguntas para orientar la discusión sobre el caso entre las alumnas y los alumnos:

1. ¿Qué papel pudo haber jugado el fenómeno de la atención selectiva en la situación que vivió Lucía ?
2. ¿Consideras que Lucía tenía la intención de cometer un acto de corrupción?
3. ¿Cuáles pueden ser las consecuencias del fenómeno de la atención selectiva?
4. Si un proyecto va retrasado de acuerdo con su cronograma inicial y no entregar a tiempo pudiera causarle a la empresa una penalización muy grande, ¿sería correcto realizar pagos de facilitación (sobornos) para acelerar los trámites y evitar la penalización?
5. El Foreign Corrupt Practices Act de Estados Unidos prohíbe el sobornar a funcionarios de gobiernos extranjeros, pero permite los “pagos de facilitación” como el que se presenta en este caso, para acelerar procesos únicamente. ¿Crees que sea correcto incluir esta excepción en la ley? Explica.

Durante la discusión, el/la docente podría mencionar que los pagos de facilitación a funcionarios públicos están prohibidos en México, toda vez que están tipificados como cohecho en el artículo 52 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA). y mostrar el material disponible en la página de Alliance for Integrity llamado “No excuses”, el cual puede fomentar un debate interesante de las posibles 10 excusas para realizar o ser parte de la corrupción: https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/Arg_ES_No-eXcuses_Pocket-Guide.pdf

› Ejercicio 6: Experimento de conformidad de Asch

Si tiene tiempo, reproduzca el Experimento de la conformidad, o haga que los alumnos y las alumnas vean el video que describe el [célebre experimento de Solomon Asch](#).

Como se explicó en la sección Cuestiones clave del módulo, el experimento de Asch nos muestra que tendemos a seguir el ejemplo del grupo porque no queremos hacer olas (conformidad normativa) o porque de verdad llegamos a ver las cosas erróneamente por la presión de grupo (conformidad informativa). También nos muestra que la inercia de la conformidad puede ser debilitada por la presencia de una persona acompañante que dé las respuestas correctas sobre la longitud de las líneas. También nos muestra que dar las respuestas por escrito en vez de verbalmente cambia el resultado del experimento.

Pautas para ponentes

Si el tiempo lo permite, los alumnos y las alumnas pueden representar el experimento de Asch. El/la docente podría fingir ser Solomon Asch y un grupo de alumnos y alumnas podrían ser los cómplices o los sujetos del experimento. Los y las estudiantes deben registrar qué tanto les cuesta ser honestos/as a la evidencia de sus sentidos o, más comúnmente, informar honestamente lo que ven. Pregunte a los alumnos y las alumnas qué lecciones éticamente relevantes pueden sacarse de este experimento. ¿Cómo, por ejemplo, pueden evitar la inercia de la conformidad cuando sea necesario? Preste atención a los ejemplos específicos que den los alumnos y las alumnas, centrándose en particular en lo que sienten cuando se niegan a acoplarse.

Entre las preguntas para facilitar la discusión de las alumnas y los alumnos sobre estos temas podrían estar:

- ¿Quién preferirían ser, alguien que se resiste a la inercia del grupo o alguien que no? Justifiquen respuesta.
- ¿Quién preferirían ser, alguien que se acopla porque no quiere hacer olas o alguien que está genuinamente confundido/a por las respuestas de los y las demás participantes? Justifiquen su respuesta.
- ¿Por qué creen que tener un compañero o una compañera hace que sea más fácil para las y los participantes responder las preguntas correctamente?
- ¿Por qué creen que escribir las respuestas en lugar de decirlas frente a otras personas tiende a hacer que sea más fácil para las y los participantes evitar la inercia para acoplarse?
- ¿De qué forma puede llevar la presión para acoplarse a acciones antiéticas? Justifiquen con ejemplos concretos, idealmente de sus propias vidas.
- ¿Qué nos dice el Experimento de la conformidad de Asch sobre nuestra libertad psicológica? Es fácil pensar que esto significa que de esta forma no tenemos en absoluto libertad. Experimentos como estos demuestran que somos libres en un sentido limitado, pero esto no significa que no tengamos ninguna libertad en absoluto. Recordemos que no todas las personas reaccionan de la misma manera a la presión de las circunstancias externas.
- ¿Qué estrategias podemos idear para evitar cumplir cuando nuestro juicio nos diría que no deberíamos conformarnos?

› Ejercicio 7: La conformidad en el contexto empresarial: Caso 1

Para la revisión del principio de conformidad, se propone también el siguiente caso aplicado al mundo de la empresa:

En 1970, una de las mayores cadenas de tiendas de Estados Unidos decidió que la mejor forma de ganar clientes era ofreciendo créditos. Los miembros de la junta directiva pusieron en marcha un ambicioso plan en el que la presión a los jefes y empleados y empleadas era la piedra angular. Aquellas personas que no otorgaban suficientes créditos a los y las clientes eran sometidas a fuertes llamados de atención o exhibiciones ante todo el departamento.

Así que los empleados y las empleadas se volvieron de lo más obedientes y comenzaron a dar créditos a diestro y siniestro, sin comprobar si los y las clientes realmente ofrecían garantías o no. Resultado: WT Grant concedió 800 millones de dólares en créditos hasta su ruina en 1977.-

Notamos que en este caso la presión hizo que los empleados y las empleadas actuaran de manera automática, complaciendo los caprichos de algunos y sin medir las consecuencias de aquella decisión. Obviamente a nadie le gusta ser expuesto/a ante las demás personas ni mucho menos poner en juego su puesto de trabajo, pero si todas las personas que no habrían estado de acuerdo con la estrategia, incluyendo jefes/as de departamentos, supervisores/as y gerentes, se hubiesen unido para decir lo que pensaban, tal vez la junta directiva se lo habría pensado dos veces antes de tomar aquella decisión.

Tomado de: https://www.rrhh-web.com/companeros_mala_compania- o toxicos.html

Pautas para ponentes

Preguntas para la discusión:

- Imagina que trabajabas en esa empresa y tenías muy claro que la idea de medir el desempeño del personal según los créditos que se otorgaban a los y las clientes, era negativa para la empresa. ¿Qué habrías hecho? ¿Obedecer la norma o hacer algo para cambiar la situación? ¿Hubieras esperado que una compañera del trabajo levantara la mano y se opusiera a la estrategia? Si la respuesta es sí, ¿Por qué? Si se opta por la segunda opción, habría que explicar qué acciones se podrían haber emprendido para señalar el error. Se podría utilizar el caso de estudio para abordar el tema de la importancia de establecer una política de no represalia en la institución en caso de que un colaborador o colaboradora no quiera alinearse a las instrucciones de su superior/a en caso de que estas no sean éticas, y otros mecanismos de protección para denuncia de conductas prohibidas en el ámbito empresarial.

› Ejercicio 8: La conformidad en el contexto empresarial: Caso 2

Es práctica común en la planta de producción desde hace muchísimos años, que las personas que recién se unen a la empresa participen en rituales de “bienvenida” al trabajo, dentro de los cuales está pararse enfrente de sus compañeras y compañeros para que les den un apodo con el que se le conocerá en la planta.

Uno de los trabajadores nuevos se negó a participar en esta actividad, lo cual molestó al resto del personal, así que un día mientras estaban en su proceso de cambio de ropa para retirarse a sus casas, varios de los colaboradores lo atacaron: 4 de ellos lo tomaron de sus brazos y piernas, mientras otros dos lo golpeaban con toallas para someterlo.

En el vestidor se encontraba una supervisora de algunos de los trabajadores agresores y otras compañeras y compañeros que no intervinieron en detener el ataque. Días después, otros compañeros le comentaron a la víctima que él se lo buscó por no querer ser parte del equipo desde el principio.

El incidente llegó a oídos del Gerente del área, quien minimizó la situación y señaló que esos rituales tenían años de realizarse y eran conocidos y soportados por el sindicato, con quien no quería tener problemas.

Cuando la víctima acudió a instancias más altas a denunciar, las prácticas y la agresión fueron consideradas injustificables por los directores así que se decidió que los agresores directos, el supervisor y el gerente fueran despedidos y a los asistentes que no intervinieron se les dieran suspensiones de trabajo.

Al hacer un sondeo con el resto de las trabajadoras y los trabajadores de la planta, muchas y muchos dijeron que no entendían porque sus compañeros que tenían décadas de trabajar ahí habían sido despedidos o sancionados, por culpa de una persona que no quiso formar parte del equipo. El sindicato amenazó con protestas por los despidos.

Pautas para ponentes:

La sana convivencia en el ambiente laboral es siempre uno de los objetivos de las áreas de Recursos Humanos. La independencia de los sindicatos y la posibilidad de fungir como un órgano autorregulador de las relaciones entre sus miembros es algo que suele fomentarse ya que ayuda a resolver los problemas cotidianos y sencillos entre sus agremiados. Normalmente las compañías no intervienen en las actividades y decisiones que realizan o incluso los apoya (torneos de futbol, ceremonias religiosas, convivios, etc.).

Algunas preguntas que surgen en este tipo de casos son:

- Si tu hubieras estado entre los demás colaboradores en el vestidor, ¿qué hubieras hecho frente a la situación?
- ¿Por qué harías algo (...cuáles son los riesgos y qué hacer con ellos), o por qué no?
- ¿Has experimentado una situación similar a la que se presenta en el caso de estudio?
- ¿Por qué los supervisores son severamente sancionados cuando no fueron los agresores directos?

- ¿Las personas presentes que no actuaron, tenían alguna responsabilidad?
- ¿Es justo despedir a un empleado leal de décadas por este evento?
- Imagina que eres el jefe de Recursos Humanos y se te asigna la tarea de desarrollar un programa para cambiar esta cultura organizacional y las costumbres arraigadas durante años en un ambiente de trabajo. ¿Qué acciones propondrías como parte de este programa?

Este caso da pautas para abordar con el alumnado también los temas de bullying y mobbing. En 2019 entró en vigor la Norma Oficial Mexicana número 035 que trata de prevenir los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo y las conductas conocidas como bullying y mobbing son de alto riesgo.

➤ Ejercicio 9: El experimento de obediencia Milgram

Muestre a los alumnos y las alumnas el polémico [experimento de la obediencia](#) de Stanley Milgram. Después de verlo, pida a sus estudiantes que lo expliquen.

Como se explicó en la sección Cuestiones clave del módulo, el experimento de Milgram muestra que entre los humanos hay una fuerte tendencia a seguir los dictados de las figuras de autoridad, incluso cuando las instrucciones de la autoridad pudieran ser extremadamente perjudiciales, o incluso letales, para otras personas. La conclusión de Milgram no es que la gente tienda a carecer de moral. Sino que la obediencia puede llevar a buenas personas a hacer cosas malas.

Pautas para ponentes

Para facilitar una discusión sobre el fenómeno de la obediencia, la dilución de la responsabilidad y el Efecto espectador, considere hacer las siguientes preguntas a los alumnos y las alumnas:

- ¿Qué harían si fueras uno de los “profesores”?
- ¿Qué podemos hacer para asegurarnos de que la inercia de seguir las órdenes de las figuras de autoridad no menoscabe nuestra capacidad de actuar de acuerdo con nuestro buen juicio?
- Piensen en circunstancias de sus propias vidas a las que apliquen las ideas retomadas del experimento Milgram.
- ¿Alguna vez han transferido la responsabilidad de sus acciones a un grupo o a una figura de autoridad? Ejemplifiquen.
- ¿Qué creen que pasaría si el alumnado estuvieran en la misma habitación que el profesor? ¿Qué pasaría si las descargas fueran administradas a mano y no indirectamente a través de un panel? Aluda al mecanismo de la distancia psicológica.
- ¿Qué pueden hacer para evitar la inercia de la autoridad cuando la figura de la autoridad te exige algo que ustedes consideren que está mal?
- ¿Cuál es la relación entre el fenómeno de la dilución de la responsabilidad, el Experimento de Conformidad de Asch y el Experimento del Buen Samaritano? Consideren en particular casos en los que se debilita la conformidad.
- ¿Qué nos dice el experimento de Milgram sobre nuestra capacidad de asumir la responsabilidad de nuestras vidas? Recordemos que no todos reaccionan de la misma manera ante la presión de las circunstancias externas. Consideren a aquellos que llegaron a un punto en el que se negaron a seguir las instrucciones de la figura de autoridad.
- ¿Ustedes consideran que este experimento es dudoso éticamente? Si es así, ¿por qué lo piensan? Vean [ésta](#) discusión (bajen hasta “Cuestiones éticas” cerca del final).

› Ejercicio 10: El caso de Adolf Eichmann

A continuación, se presentan dos posibles ejemplos del fenómeno de la obediencia, para trabajarlos con las mismas preguntas que se plantean arriba para “El experimento de obediencia Milgram”.

Una historia lamentablemente célebre y relacionada con el fenómeno de la obediencia ciega, es el caso de Adolf Eichmann, responsable durante los últimos tiempos del nazismo de la organización del traslado de millones de judíos a las cámaras de gas en el marco de lo que el Estado Alemán denominó la Solución Final.

Una vez finalizada la guerra, Eichmann consiguió huir a Argentina donde vivió hasta que en 1960 los servicios Israelitas de inteligencia lo secuestraron y lo llevaron a Jerusalén para juzgarlo. Hanna Arendt, filósofa alemana de origen judío, fue comisionada por el New Yorker para redactar una serie de artículos sobre el juicio de los que surgió el libro “Eichmann en Jerusalén”. El primer día del juicio la autora quedó atónita ante la presencia y declaraciones del acusado, pues lejos de la imagen de soberbio asesino nazi, fanático y con un odio irrefrenable contra los judíos, Eichmann resultó ser un hombre corriente, excesivamente meticuloso con su trabajo y plenamente convencido de que “siempre había vivido según los preceptos morales del cumplimiento del deber”, y que en su caso siempre escuchó y obedeció a las voces respetables de la sociedad que le rodeaba, que no tenían problema moral alguno con la decisión de exterminar judíos. En lugar de dilemas morales, las preocupaciones de Eichmann eran cómo trasladar a más personas en menor tiempo, cómo acomodarlas en los campos de concentración y cómo hacer funcionar a la perfección el camino de ida a las cámaras de gas. A partir del estudio de la conciencia de este personaje Hanna Arendt propone la idea de la banalidad del mal, para referirse a la incapacidad que tienen algunas personas de cuestionarse sobre la inmoralidad de su acción, y su inclinación a limitar su quehacer profesional al “cumplimiento de órdenes”, sin preguntarse por sus consecuencias.

Pautas para ponentes:

Para facilitar una discusión sobre el fenómeno de la obediencia, la dilución de la responsabilidad y el Efecto espectador, considere hacer las siguientes preguntas a las alumnas y los alumnos:

- ¿Qué podemos hacer para asegurarnos de que la inercia de seguir las órdenes de las figuras de autoridad no menoscabe nuestra capacidad de actuar de acuerdo con nuestro buen juicio?
- ¿Qué pueden hacer para evitar la inercia de la autoridad cuando la figura de la autoridad te exige algo que ustedes consideren que está mal?
- ¿Qué nos dice este caso sobre nuestra capacidad de asumir la responsabilidad de nuestras vidas? Recordemos que no todos reaccionan de la misma manera ante la presión de las circunstancias externas. Consideren a aquellas personas que llegaron a un punto en el que se negaron a seguir las instrucciones de la figura de autoridad.

› Ejercicio 11: La obediencia en el sector gubernamental: Caso 1

Un posible ejemplo, relacionado con el cumplimiento de órdenes sin contemplar las consecuencias, tiene que ver con la gestión del Gobierno Mexicano en relación al suministro de medicamentos para personas con enfermedades crónicas, como el SIDA o el Cáncer. El gobierno, en un intento por combatir la corrupción, termina cortando el suministro de medicamentos esenciales, dejando a los enfermos crónicos en una situación de gran vulnerabilidad. La idea aquí es pedirles a los y las estudiantes que revisen el caso consultando diversos artículos de internet y que comenten qué papel jugó la cadena de mando en el proceso de toma de decisiones.

Pautas para ponentes

En este caso, se encuentran involucradas empresas farmacéuticas y laboratorios que producen los medicamentos para atender enfermedades como el SIDA o el Cáncer. El/la docente pide a las y los estudiantes de reflexionar sobre el rol que tuvieron las empresas, imaginándose al personal que finalmente se acopló a las decisiones de los supervisores y directores de la empresa. Durante la discusión, llevar a las alumnas y los alumnos a reflexionar sobre la importancia de dar retroalimentación, de ser crítico, de no hablar con la opinión del supervisor. Desde la perspectiva del supervisor, sería interesante pensar en los beneficios y desventajas de tener una fuerza de trabajo obediente, frente a una que se anima a hablar sin miedo.

› Ejercicio 12: La obediencia en el sector gubernamental: Caso 2

La responsable de la Unidad Compradora de una oficina de Gobierno en la Ciudad de México está revisando el proceso de contratación de un servicio de construcción de un hospital en la delegación de Xochimilco. Entre los proveedores que participan en la licitación, se encuentra la empresa de construcción "K", que la responsable de la Unidad Compradora ya había contactado unos meses antes para trabajar como gerente del área de relaciones con el gobierno. La cotización de la empresa "K" no especifica algunos elementos técnicos del servicio, por ejemplo, el tipo de material que se empleará para la construcción y la cantidad del mismo. Al realizar la revisión de las cotizaciones recibidas, la asistente de la responsable de la Unidad Compradora descarta a la empresa "K" debido a que no cumple con los requisitos del servicio requerido. Al darse cuenta, la responsable de la Unidad Compradora decide retomar con su asistente el argumento de un posible aumento de sueldo, a cambio de que se incluya la empresa "K" en el concurso y gane la licitación. La asistente está tentada en aceptar la propuesta, dado que a su marido lo despidieron hace poco y se acerca el nuevo año escolar de su hijo y hay que pagar la colegiatura. La asistente sabe que la orden de compra la firmaría la responsable de la Unidad Compradora, por lo cual, en caso de una auditoría o investigación, sobre de ella recaería la responsabilidad de la decisión. Sin embargo, la asistente tiene dudas sobre qué hacer, le gustaría poder discutir sobre este dilema con la responsable o algún compañero, pero el mes pasado una colega habló sobre un caso similar, lo denunció y después de algunos meses la despidieron de la Unidad.

Pautas para ponentes

Para facilitar una discusión sobre el fenómeno de la obediencia y la dilución de la responsabilidad, considere hacer las siguientes preguntas a las alumnas y los alumnos:

- ¿Qué harías si fueras la asistente?
- ¿Qué consideraciones prevalecerían en la toma de decisión?
- ¿Cuáles son los riesgos de contratar a la empresa "K"?
- ¿Cómo considerarías el comportamiento de la responsable de la Unidad Compradora?
- ¿Consideras que el ambiente en el cual se encuentra la asistente es un ambiente ético y seguro para tomar una decisión en línea con sus funciones de servidora pública?

› Ejercicio 13: Experimento de la prisión de Stanford de Zimbardo

Muestre a los alumnos y las alumnas el video corto del polémico [Experimento de la prisión de Stanford](#), que ejemplifica el problema del situacionismo – es decir, en qué medida las circunstancias externas pueden influir sobre el comportamiento. Este problema se discute a mayor profundidad en la sección Cuestiones clave de este módulo.

Pautas para ponentes

Pida a las y los estudiantes que expliquen el experimento, enfocándose en particular en los mecanismos específicos que llevaron a los guardias y a los presos a adoptar sus roles. Facilite la discusión planteando las siguientes preguntas:

- ¿Qué diferencia de comportamiento se puede detectar entre los presos y los guardias?
- ¿Qué detalles particulares del entorno motivaron a los presos y los guardias a actuar como lo hicieron?
- ¿Qué concepto pueden retomar de este experimento para sus propias vidas? Den ejemplos que se relacionen específicamente con sus vidas.
- ¿Qué características particulares del diseño de su entorno específico creen que han tenido un fuerte impacto y orientado su comportamiento?
- ¿Qué nos dice este experimento sobre nuestra capacidad de asumir la responsabilidad de nuestras vidas, su carácter y cómo preservarlo?
- ¿Qué nos dice este experimento, en caso de que diga algo, sobre la relación entre la sociedad y el individuo?
- ¿Cómo podemos vivir para no ser víctimas de condiciones parecidas a las del experimento de la prisión de Stanford?
- Hablen de las reflexiones de 'John Wayne' sobre su comportamiento como guardia. Relacionen sus ideas con ejemplos específicos de sus propias vidas.
- Consideren cuánto se emociona la gente cuando ve un partido deportivo o en otras circunstancias, como una fiesta o una celebración. ¿En qué medida ha cambiado significativamente su comportamiento y su mundo interno en dichos entornos, y cómo creen ustedes que se puede explicar la diferencia?

- ¿Hasta qué punto pueden notar cómo cambia su comportamiento cuando pasan de un conjunto de circunstancias a otro y traten de identificar los motivos de dichos cambios? Un factor podría ser el miedo a ser señalados/as o incluso humillados/as, pero podría haber otros menos deliberados y que incluso tengan un impacto subconsciente sobre nuestro comportamiento. ¿Qué tanto afecta la ropa, por ejemplo (incluyendo los lentes oscuros), la forma en que te sientes?
- Si el tiempo lo permite, dedique un tiempo a analizar si el experimento es ético o no. Facilite una discusión planteando la siguiente pregunta:
- Zimbardo reconoció retrospectivamente que su experimento es éticamente cuestionable, a pesar de que ninguno de los participantes sufrió daños a largo plazo y que está claro que el experimento no podría reproducirse hoy. ¿Cuáles son sus puntos de vista? Si el tiempo lo permite, discuta la última polémica sobre el experimento descrito anteriormente.

➤ Ejercicio 14: Juez y Parte

En una compañía de la industria farmacéutica tienes un rol de dirección del Departamento de Recursos Humanos y a la vez participas en la dirección del Comité de Resolución de Conflictos. Este equipo interdisciplinario del cual eres parte se junta de manera ad hoc cuando se verifica un caso de conducta indebida que debe ser reportada.

Las denuncias de conductas indebidas llegan a este equipo interdisciplinario a través de un canal anónimo y quien la realice puede optar por revelar el nombre de las personas involucradas o no; en este caso, el equipo interdisciplinario está llamado a analizar una conducta indebida donde todos los nombres de las personas involucradas permanecen en el anonimato.

Cuando se analiza el caso denunciado, te das cuenta que tú eres una de las personas a las que se ha reportado en la conducta indebida.

Pautas para ponentes

Después de presentar el caso, realiza a las y los estudiantes las siguientes preguntas:

1. ¿Qué pensarías en esta situación? ¿Qué postura adoptarías frente a esta situación?
2. ¿Crees que debes apartarte del caso? En caso afirmativo ¿debes comunicar a tus compañeras y compañeros tus razones para hacerlo?
3. ¿Buscarías a quien crees que levantó la denuncia para intentar resolver el caso? ¿Dejarías que el comité tome sus propias decisiones?
4. ¿Crees que puedes proveer mayor información sobre el caso, o cualquier dato que aportes puede perjudicar la objetividad de la investigación?
5. Si el comité decide a favor de la persona que denunció y tu conducta se ha determinado como indebida ¿qué harías?

Para llevar la discusión con El alumnado, el cuerpo docente tiene que tomar en cuenta que es importante que los canales de denuncias implementados en la empresa mantengan su transparencia y objetividad. En este caso, la buena práctica es que la persona involucrada informe al Comité de Resolución de Conflictos que cree ser parte de la conducta indebida denunciada, y en tal sentido no participar en el análisis del caso es la mejor manera de dejar que dicho órgano analice la situación de manera objetiva. Cualquier decisión que la persona involucrada tome de manera independiente puede afectar no solo al caso, pero también implicar la independencia del Comité de Resolución. Estando en una posición de liderazgo, la persona protagonista del caso de estudio debe fortalecer la cultura de comunicación a través ejemplo, y de ninguna manera penalizar o ejercer represalias hacia quien haya realizado la denuncia.

Posible estructura de la clase

Esta sección contiene recomendaciones para una secuencia de enseñanza y el tiempo previsto para lograr resultados de aprendizaje a través de una clase de tres horas. El/la docente puede optar por ignorar o acortar algunos de los siguientes segmentos para darle más tiempo a otros elementos, incluyendo la introducción, los rompehielos, la conclusión o algunos breves descansos. La estructura también podría adaptarse para clases más cortas o largas, dado que la duración de las clases varía de un país a otro. La duración del módulo es de un mínimo de tres horas, sin embargo, cada docente puede en función de sus tiempos decidir utilizar este tiempo o más, ajustando la realización de los ejercicios a los objetivos didácticos de cada módulo.

La sesión de tres horas debe ser interactiva y divertida, y las y los docentes deben hacer su propio aporte creativo al aula, nutrido por su propio conocimiento de las prácticas, creencias y la sensibilidad local. Idealmente, los alumnos y las alumnas deben enfocarse en aspectos específicos de sus vidas a la luz del material presentado al comienzo de cada ejercicio, prestando atención especial a las estrategias que podrían concebir para evitar las trampas que son parte inevitable de la vida humana. El módulo busca hacer que las alumnas y los alumnos reflexionen sobre sus propias vidas en relación con el material presentado y, para que esto suceda, los y las estudiantes deben recibir una plataforma para compartir ideas y experiencias con el objetivo de desarrollar colaborativamente la comprensión del tema.

Introducción (10 min)

- El/la docente presenta el módulo, explicando su enfoque y justificación, enfocándose en la naturaleza ambivalente de las características de nosotros mismos que se mencionan (por ejemplo, la atención selectiva, la conformidad, el poder que las figuras de autoridad tienen sobre nosotros, la manera en que estar en ciertas situaciones nos empuja a actuar de cierta forma y no de otra, y el papel de los regímenes de incentivos buenos y malos).

Ejercicios 1, 2, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 14 (60 minutos cada uno):

- El/la docente expone el caso y genera la discusión alrededor de las preguntas detonadoras. Se calculan 60 minutos de duración por cada uno de los ejercicios.

Ejercicio 3: No ver lo que tienes enfrente (20 min)

- La/el docente presenta el video, ofrece una breve introducción a los temas que se van a discutir y facilita una discusión interactiva.

Ejercicio 4: El experimento del buen samaritano de Darley y Batson (30 min)

- El/la docente presenta el video, ofrece una breve introducción a los temas que se van a discutir y facilita una discusión interactiva.

La introducción y los ejercicios 3 y 4 deben llevarse a cabo en una sesión de una hora, ya que funcionan bien en conjunto. El ejercicio 3 resalta el papel tanto positivo como negativo de la atención selectiva y el ejercicio 4 transpone el tema de la atención selectiva al ámbito moral. Los ejercicios 3 y 4 también presentan temas clave que este módulo pretende exponer a los alumnos y las alumnas: en qué medida actuar éticamente es una cuestión de reconocer la manera en que nuestras características psicológicas básicas interactúan con las condiciones ambientales (personas que pasan la pelota o que tienen mucha prisa), y cómo esas características psicológicas pueden distorsionar nuestra capacidad de captar adecuadamente lo que, desde nuestro propio punto de vista, es éticamente relevante.

Ejercicio 6: Experimento de conformidad de Asch (45 min)

- La/el docente presenta el video o representa a Solomon Asch y recrea el experimento con los alumnos y las alumnas (se debe informar a algunos de ellos y algunas de ellas previamente).
- El/la docente ofrece una breve introducción de los temas a discutir y facilita una discusión interactiva.

Ejercicio 9 o 13 (60 min)

- Ejercicio 9: El experimento de la obediencia de Milgram ☐ La/el docente presenta el video, ofrece una breve introducción a los temas que se van a discutir y facilita una discusión interactiva.
- Ejercicio 13: Experimento de la prisión de Stanford de Zimbardo ☐ La/el docente presenta el video, ofrece una breve introducción a los temas que se van a discutir y facilita una discusión interactiva.

El ejercicio 6 y el ejercicio 9 (o el ejercicio 13), deben realizarse en una sesión de una hora, ya que el experimento de Asch ejemplifica el tema de la conformidad de una manera realmente austera y algo ligera, mientras que los experimentos de Milgram y Zimbardo abordan el lado oscuro lado de la conformidad ante la autoridad. Los ejercicios 9 y 5 resaltan muchos de los temas discutidos anteriormente y ponen énfasis en cómo la interrelación entre los mecanismos psicológicos y las circunstancias externas (una prisión simulada o las estructuras de incentivos), afectan profundamente la manera en que tienden a actuar las personas.

Conclusión (15 min)

- La conclusión debe enfatizar la manera en que los mecanismos que nos benefician también pueden jugarnos una mala pasada. Discuta el módulo en su conjunto con los alumnos y las alumnas, enfocándose en las estrategias para evitar el efecto nefasto que las fuerzas básicas que están dentro de nosotros pueden tener sin que nosotros lo notemos, particularmente cuando reaccionamos ante presiones ambientales corruptoras. Enfóquese también en la relación entre asumir la responsabilidad de nuestras vidas y la vida ética.

Lecturas principales

Esta sección proporciona una lista de materiales de acceso abierto (mayoritariamente) que el o la docente podría pedir que lean las alumnas y los alumnos antes de tomar una clase basada en este módulo.

Tavris, Caroll y Elliot Aronson (2015). *Mistakes Were Made (But Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts*. New York: Houghton Mifflin Harcourt. *Este libro explica fallas morales clave a través de la disonancia cognitiva y el sesgo confirmatorio. Se recomienda enfocar la atención en los capítulos 1 & 2. Si no está disponible este libro, otra opción es leer el artículo de Epley y Gilovich que se menciona más adelante. Para ver una conferencia de Tavris para complementar las lecturas, haga clic [aquí](#). Adicionalmente, Julia Galef ofrece una conferencia sobre el tema del razonamiento motivado (razonamiento impulsado por el sesgo confirmatorio) [en este enlace](#).

Epley, Nicholas y Thomas Gilovich (2016). “The Mechanics of Motivated Reasoning.” *Journal of Economic Perspectives*, vol. 30, no 3, págs. 133–140. Esta puede ser una lectura alternativa si el libro de Tavris y Aronson no está disponible.

Ariely, Dan (2012). *The (Honest) Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves*. London: HarperCollins Publishers. *Este libro explora el cómo y por qué de la deshonestidad. Recurre al resultado de los experimentos psicológicos para sustentar su narración. Se recomienda enfocarse en los capítulos 1, 2 (no 2B) y 10. Si no puede conseguir este libro, haga clic [en este enlace](#) para ver una lectura alternativa. El documental [\(Dis\)honesty: The Truth About Lies](#) complementa el material de lectura.

Rorty, Amélie Oksenberg (2001). *How to harden your heart: six easy ways to become corrupt. The Many Faces of Evil: Historical Perspectives*. Amélie Oksenberg Rorty, ed. London: Routledge. *Este artículo muestra la manera en que los mecanismos psicológicos básicos que llevan a las personas a cometer actos inmorales nos hacen hacer cosas contrarias a nuestro buen juicio. Se puede encontrar una perspectiva ligeramente distinta de las inquietudes de Rorty en el documento de acceso libre *Corruption in the Context of Moral Tradeoffs*, de James Dungan, Adam Waytz y Liane Young, que puede encontrarse [en éste enlace](#).

Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Paidós. Barcelona. España.

Masking, C., Garff, D., et al (2020). *No excuses. Rebatir las 10 excusas más frecuentes por conductas corruptas. Guía de bolsillo para profesionales de los negocios*. Alliance for Integrity. Recuperado de: https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/Arg_ES_No-eXcuses_Pocket-Guide.pdf

Alliance for Integrity, “No Excuses” https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/Arg_ES_No-eXcuses_Pocket-Guide.pdf

Lecturas avanzadas

Se recomiendan las siguientes lecturas para los alumnos y las alumnas interesados/as en explorar más a fondo los temas de este módulo, y para los y las docentes que imparten el módulo. Estas lecturas no están tan relacionadas directamente con el módulo como las Lecturas principales, pero ayudan a los alumnos y las alumnas a comprender más profundamente los temas relevantes.

Arendt, Hannah (2006). *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*. London: Penguin.

Bazerman, Max H. y Ann E. Tenbrunsel (2011). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bloom, Paul (2013). *Just Babies: The Origins of Good and Evil*. London: Random House.

Felin, Teppo (2018). The fallacy of obviousness. *Aeon*.

Gobodo-Madikizela, Pumla (2004). *A Human Being Died Last Night: A South African Story of Forgiveness*. Cape Town: David Philip.

Haidt, Jonathan (2006). *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*. New York: Basic Books.

Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus, and Giroux.

Liebermann, Matthew D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. Oxford: Oxford University Press.

Marion Young, Iris (1980). "Throwing like a girl: a phenomenology of feminine body comportment, motility and spatiality." *Human Studies*, vol. 3.

Midgley, Mary (2003). *Wickedness: A Philosophical Essay*. London: Routledge.

Milgram, Stanley (2004). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Perennial Classics.

UNODC, Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía Práctica
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf

UNODC, OCDE, Grupo del Banco Mundial, Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento: Manual para Empresas <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorrupcion-Elementos-Cumplimiento.pdf>

Pinker, Steven (1997). *How the Mind Works*. London: Penguin.

Sartre, Jean-Paul (1995). *Anti-Semite and Jew: An Exploration of the Etiology of Hate*. New York: Schocken Books.

Sereny, Gitta (1995). *Into That Darkness: From Mercy Killings to Mass Murder*. London: Pimlico.

Sunstein, Cass R. y Richard H. Thaler (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. London: Penguin, (Introduction and Part 1).

Zimbardo, Philip (2007). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. New York: Random House.

Evaluación del estudiantado

Esta sección sugiere una tarea posterior a la clase para evaluar la comprensión del módulo por parte de las y los estudiantes. En la sección Ejercicios se sugieren tareas previas a la clase o para la clase.

El formato del diario es ideal para evaluar qué tanto comprendieron los alumnos y las alumnas el módulo. El objetivo es invitar a sus estudiantes a pensar sobre cuestiones clave que les ayuden a comprender las complejidades, y en sí en el esfuerzo de atención, que involucra el vivir de una forma en la que realmente quieran vivir. El diario ofrece a los alumnos y las alumnas la posibilidad de aprender a interactuar con ideas retomadas del módulo que les ayuden a sobrellevar mejor las vicisitudes de la vida. Si es posible, se debe ofrecer retroalimentación sobre los diarios y se debe dar la oportunidad a las alumnas y los alumnos de responder a la retroalimentación y de mejorar la calidad de su trabajo. Por ejemplo, se les podría dar una semana o dos a sus estudiantes para que trabajen en sus diarios antes de enviarlos para recibir comentarios. Luego se les podría dar un período similar para hacer una presentación final. Los diarios deben incluir breves resúmenes de todo el material presentado en el módulo, explicando cómo las características básicas de nuestras vidas, que normalmente tienen un papel positivo, pueden también cegarnos. También se debe hacer hincapié en la idea de que vivir éticamente, de hecho, vivir lúcidamente como agentes libres, requiere un esfuerzo constante de vigilancia y atención. Sus diarios podrían incluir discusiones sobre cómo van a incorporar el material del módulo a sus vidas y qué medidas adicionales van a tomar para aprender más sobre las juguetes que socavan nuestra agencia ética.

El diario es distinto a un ensayo común. No exige tanto que los alumnos y las alumnas desarrollem un argumento coherente como que reflexionen sobre sus vidas personales en relación con el material abordado en clase. El diario no necesariamente tiene un punto final claro, aunque los y las docentes podrían limitar su tamaño para facilitar la evaluación. Los distintos elementos del diario no pretenden llevar a una conclusión específica que vincule todo el material, aunque podría ser así. En cambio, el diario es un formato que invita a la reflexión continua sobre el material abordado en el curso y la manera en que afecta la vida de las alumnas y los alumnos. Los y las estudiantes pueden seguir escribiendo en sus diarios mucho después de que hayan terminado el módulo. El diario debe también distinguirse de las anotaciones de la clase. Las anotaciones de la clase buscan resumir lo que se aborda en la clase, mientras que el objetivo del diario es dar al alumnado la oportunidad de utilizar lo abordado en clase para desarrollar ideas sobre la vida del autor. Los resúmenes de clase son importantes para ayudar a los alumnos y las alumnas a desarrollar ideas sobre sus vidas, pero los resúmenes son solo el punto de partida para una reflexión íntima, minuciosa y sensible.

Para ver lineamientos sobre cómo evaluar los diarios, consulte la tabla de evaluación que aparece a continuación. A los alumnos y las alumnas les sería benéfico tener acceso a la tabla antes de comenzar a trabajar en sus diarios.

Como parte de la evaluación de las alumnas y los alumnos con respecto a este módulo, el/la docente podría pedirles desarrollar una propuesta de programa contra la discriminación, el abuso de poder y el mobbing para una empresa. El programa tiene que contener las medidas que se podrían poner en acto para favorecer una cultura organizacional de respeto y confianza y una política de no represalias.

De manera complementaria, el/la docente pueden organizar a las alumnas y los alumnos en dos grupos, donde un grupo tiene la indicación de revisar el código de ética de alguna empresa de la industria energética y otro grupo que revise el código de ética de alguna empresa de la industria farmacéutica en México. Una vez que ambos grupos hayan revisado los códigos, pedir a las alumnas y los alumnos de analizar y comparar los valores de cada una de las industrias y reflexionar al respecto.

Tabla de evaluación para los diarios

Categorías	75-100	60-74	51-60	< 50
Autorreflexión crítica (sobre creencias, valores, deseos, suposiciones)	Busca comprender los temas y conceptos al examinar críticamente las creencias, los valores, los deseos y las premisas relacionadas con el tema. Muestra la aptitud abierta y no defensiva para autoevaluarse críticamente, discutiendo tanto el crecimiento como las frustraciones relacionadas con el aprendizaje en el Módulo 6.	Busca comprender los temas y conceptos al examinar críticamente las creencias, los valores, los deseos y las premisas relacionadas con el tema. A veces es defensivo o analiza desde una sola perspectiva. Hace algunas preguntas de sondeo sobre el yo, pero no (siempre) busca responderlas.	Poco examen del yo, esfuerzo mínimo para conectar conceptos de la clase a sus propias creencias, valores, deseos, premisas.	Muestra poca o nula capacidad de autoexamen.
Conexión entre las experiencias de vida y el Módulo 6	Síntesis profunda de aspectos cuidadosamente seleccionados de la(s) experiencia(s) relacionadas con el tema. Establece conexiones claras entre lo que se aprende de las experiencias externas y el tema.	Explica con cierto detalle algunas ideas o cuestiones específicas a partir de experiencias externas relacionadas con el tema. Establece conexiones generales entre lo que se aprende de las experiencias externas y el tema.	Identifica algunas ideas o cuestiones generales a partir de experiencias externas relacionadas con el tema.	No establece ninguna conexión entre la experiencia y el Módulo 6.

Herramientas de enseñanza adicionales

Esta sección incluye enlaces a herramientas de enseñanza relevantes, como diapositivas de PowerPoint y material de video, que podrían ayudar al cuerpo docente a impartir los temas abordados en el Módulo de una manera interactiva y atractiva. Los y las docentes pueden adaptar las diapositivas y demás recursos a sus necesidades.

› Presentación de Powerpoint

- » Módulo 6 - [Presentación sobre los desafíos de la vida ética](#)

› Material de video

» Roy Baumeister, cuyo trabajo aparece en la sección Cuestiones clave del módulo, sobre el autocontrol y la fuerza de voluntad: https://www.youtube.com/watch?v=RICxYzTL_Ps&t=56s
<https://www.youtube.com/watch?v=m0jDxFZTJVY&t=712s>

» La prueba del malvavisco, que también está relacionada con el trabajo de Baumeister.
<https://www.youtube.com/watch?v=Yo4WF3cSd9Q&t=13s>

» Yale Infant Cognition Center, ejemplifica la posibilidad de la ética innata.
https://www.youtube.com/watch?v=HBW5vdhr_PA

» Carol Tavris sobre las ideas de su libro Mistakes Were Made (But Not By Me), al que se remite en la sección Cuestiones clave del Módulo. <https://www.youtube.com/watch?v=a9wRMm0VzzY>

» Ted Talk de Julia Galef sobre la mentalidad Scout y la mentalidad de soldado, en la que se destacan los riesgos del razonamiento motivado. <https://www.youtube.com/watch?v=3MYEtQ5Zdn8>

» Canal de YouTube sobre los temas que se cubren en el módulo.
https://www.youtube.com/results?search_query=aintetho+zobomi

» Video sobre el principio de conformidad_ Standing ovations:
<https://www.youtube.com/watch?v=ft7mwyjPylo>

› Documentales y películas

Los siguientes documentales y películas abordan cuestiones relacionadas con el módulo:

- » The Stanford Prison Experiment de Kyle Patrick Alvarez
- » Dark Girls de Bill Duke y D. Channsin Berry
- » [\(Dis\)honesty: The Truth About Lies](#) de Yael Melamedi
- » Winter Soldier, producido por el colectivo Winterfilm
- » S21: The Khmer Rouge Killing Machine y Duch: Master of the Forges of Hell de Rithy Panh
- » The Look of Silence y The Act of Killing de Joshua Oppenheimer
- » The World Before Her de Nisha Pahuja
- » The Armstrong Lie de Alex Gibney
- » The Push de Daren Brown

Lineamientos para desarrollar un curso independiente

Este módulo ofrece un bosquejo para una clase de tres horas, pero existe potencial para desarrollar estos temas en un curso independiente. El alcance y la estructura de dicho curso serán determinados por las necesidades específicas de cada contexto, pero aquí se sugiere una estructura basada en parte en las lecturas principales y en los materiales presentados en el módulo. Una versión más extensa de este módulo permitiría explorar los temas planteados en este módulo más a fondo, además de abordar otros asuntos relevantes. También existe el potencial de combinar el material de otros módulos de la Serie de Módulos Universitarios de E4J sobre Integridad y Ética, como el [Módulo 8](#) (Ética conductual). Al extender el módulo a un curso independiente también podría incluirse un componente de aprendizaje experimental, involucrando a la comunidad, en el que los alumnos y las alumnas tengan la oportunidad de participar en actividades que inviten a reflexionar sobre los temas abordados en el curso.

Sesión	Tema	Breve descripción
1	El porqué de este curso	Basado en el enfoque subyacente hacia la vida ética que se describe en las primeras tres secciones de este módulo. Una cosa que debe destacarse es cómo las características básicas que nos benefician pueden jugarnos una mala pasada a menos que asumamos la responsabilidad de moldear nuestras vidas. Se debe explorar la idea de asumir la responsabilidad. Se debe considerar el curso como una oportunidad para mostrarle a los alumnos y las alumnas en qué medida se puede afinar nuestra capacidad de ser responsables de nuestras vidas. Ver "Why 'Scout Mindset' is Crucial to Good Judgment" . Este curso alienta a los alumnos y las alumnas a desarrollar la mentalidad scout.
2	No ver lo que tienes enfrente	Basado en la ilusión Monkey Business y el Experimento del buen samaritano.
3	Disonancia cognitiva y el sesgo confirmatorio	Estas dos peculiaridades de nuestra psicología explican una gran variedad de fallas morales además de que tienen un papel extremadamente positivo en nuestras vidas. Explore la manera en que la racionalización, que también cumple la importante función de protegernos del dolor causado por la disonancia, puede engañarnos. Lea fragmentos de <i>Mistakes Were Made, But Not By Me</i> .
4	Conformidad: El experimento de Asch	Represente el experimento y use el video sobre el experimento para iniciar la conversación. Discuta los casos de estudio sobre la conformidad en el ámbito empresarial.

Sesión	Tema	Breve descripción
5	Obediencia: El experimento de Milgram	Use el video del experimento de Milgram para iniciar la discusión sobre el poder de la obediencia. Discuta los casos de estudio sobre la obediencia en el ámbito empresarial.
6	Experimento de la prisión de Stanford	Mire el video proporcionado arriba y, de ser posible, la película, The Stanford Prison Experiment, que también fue mencionada arriba.
7	Deshonestidad	Use el video provisto en el Ejercicio 6 y el documental, (Dis)honesty: The Truth about Lies. También base la discusión en la lectura de fragmentos de The (Honest) Truth about Dishonesty.
8	Colorear y lanzar la bola como niña: explorar el auto prejuicio	Comience pidiéndole a la gente que resuelva el siguiente “acertijo”: Un padre y su hijo se ven involucrados en un accidente de auto. El padre muere en el lugar y el niño es llevado al hospital. En el hospital, el médico encargado de la cirugía ve al niño y dice “Yo no puedo operarlo, es mi hijo.” ¿Cómo puede ser? Vea el documental Dark Girls y el anuncio Always #LikeAGirl . También vea el video de YouTube Feminine Beauty: A Social Construct? y el documental The World Before Her . Hable de ello.
9	La prueba de la muñeca	Vea el siguiente video que muestra la Prueba de la muñeca . Hable de ello.
10	Corrupción moral	Lea ‘How to Harden Your Heart’ de Rorty (consulte la lista de lecturas), que resalta los distintos mecanismos psicológicos abordados aquí y vea una selección de los siguientes documentales: The Armstrong Lie , Winter Soldier , Duch: Master of the Forges of Hell y The Act of Killing . Hable de estos documentales a la luz de lo que se discutió anteriormente, prestando atención especial a los mecanismos psicológicos, resaltando el hecho de que son benéficos pero nos pueden hacer juguetes.
11	Conclusión	Comentarios de conclusión y discusión sobre The Push y This is Water . Hable de ello. ¿Qué relación hay entre el discurso del inicio de esta última película y los objetivos del curso?



Vienna International Centre, P.O. Box 1400, 100 Vienna, Austria
Tel.: (0-26060 1-43+, Fax: (5866-26060 1-43+, www.unodc.org