

INTEGRIDAD Y ÉTICA 8

ÉTICA CONDUCTUAL

EDUCACIÓN PARA LA JUSTICIA
SERIE DE MÓDULOS UNIVERSITARIOS

Integridad y Ética

Módulo 8
ÉTICA CONDUCTUAL



NACIONES UNIDAS
Viena, 2019

Este módulo es un recurso para los catedráticos.

Este Módulo sobre Integridad y Ética ha sido desarrollado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés) bajo su iniciativa Educación para la Justicia (E4J, por sus siglas en inglés) en línea con su Programa Global para la Implementación de la Declaración de Doha. Forma parte de la serie de Módulos Universitarios sobre Integridad y Ética de E4J y se encuentra acompañado de una Guía de Enseñanza. La totalidad de los materiales de E4J incluye módulos universitarios sobre prevención del delito y justicia penal, lucha contra la corrupción, delincuencia organizada, trata de personas / tráfico ilícito de inmigrantes, armas de fuego, ciber-delincuencia, delitos contra la vida silvestre, los bosques y la pesca y lucha contra el terrorismo, además de integridad y ética.

Todos los módulos universitarios de E4J incluyen sugerencias para la realización de ejercicios en clase, evaluación de estudiantes, presentaciones y otras herramientas de enseñanza que los profesores o capacitadores pueden adaptar a sus propios contextos, e integrar dentro de cursos o programas de nivel universitario ya existentes. Este Módulo propone un esquema para una clase de tres horas, pero puede utilizarse para presentaciones de menor o mayor duración.

Todos los módulos universitarios de E4J toman en consideración investigaciones y debates académicos existentes y pueden contener información, opiniones y declaraciones de una variedad de fuentes, incluyendo reportes de prensa y de expertos independientes. Las referencias a recursos externos fueron verificadas a la fecha de su publicación. Sin embargo, dado que los sitios web de terceros podrían sufrir modificaciones, le rogamos [*nos contacte*](#) si detecta una referencia equivocada o es redirigido a un sitio web con contenido inadecuado. También le solicitamos nos informe en caso de detectar que alguna publicación está vinculada a una versión o sitio web no oficial.

Pese a haber realizado una cuidadosa traducción de este módulo para asegurarnos una traducción al español precisa, la versión oficialmente aprobada es la versión en idioma inglés. Por ende, en caso de duda, le rogamos consultar la correspondiente versión en inglés.

[Condiciones de uso y descargas de responsabilidad para los módulos universitarios.](#)

© Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, 2019. Todos los derechos reservados.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición.

Índice de materias

Introducción	2
Resultados del aprendizaje	2
Cuestiones clave.....	3
Referencias.....	8
Ejercicios y encuestas previas a la clase	9
1 ^a encuesta previa a la clase: El comportamiento propio en comparación con el ajeno.	10
2 ^a encuesta previa a la clase: ¿Cuánto?	11
3 ^a encuesta previa a la clase: El caso del asesor de inversiones.....	11
Caso de estudio: Referente ético.....	14
Possible estructura de clase.....	15
Lecturas principales	17
Lecturas avanzadas	17
Evaluación de los alumnos.....	19
Herramientas de enseñanza adicionales	19
Presentación de Powerpoint.....	19
Material de video.....	19
Lineamientos para desarrollar un curso independiente	20
Anexo: encuestas previas a la clase para el módulo de Ética conductual	24
1 ^a encuesta previa a la clase: El comportamiento propio en comparación con el ajeno.	24
2 ^a encuesta previa a la clase: ¿Cuánto?	26
3 ^a encuesta previa a la clase: simulación de decisiones de inversión	29

Introducción

Las investigaciones de las ciencias del comportamiento han arrojado evidencia que demuestra que las personas son menos congruentes y menos racionales en sus decisiones de lo que están dispuestas a admitir. Algunas personas a veces podrían no darse cuenta cuando su comportamiento se desvía de los estándares éticos. Esto se debe a que las justificaciones y el juicio sesgado le restan nitidez a la percepción de las faltas éticas (OCDE, 2018). Este módulo ofrece una breve introducción al campo de la ética conductual, que estudia los procesos psicológicos que rigen la conducta ética y antiética. El objetivo de este módulo es ofrecer a los alumnos una visión del comportamiento humano que pueda traducirse fácilmente en acciones que pueden tomarse para crear ambientes más éticos. El módulo requiere que los alumnos respondan hasta tres encuestas antes de que comience la clase, como parte del proceso de preparación. Estas encuestas arrojarán datos que pueden usarse para ejemplificar conceptos que se presentan en el módulo. Los alumnos comprenderán mejor los conceptos si pueden ver esos conceptos en su propio comportamiento. Las encuestas previas a la clase son una innovación fundamental para este módulo, ya que ilustran no solo el contenido del curso sino también cómo se hace la ciencia del comportamiento.

Resultados del aprendizaje

- Identificar en la vida cotidiana, la sociedad y las organizaciones los riesgos éticos que pueden conducir a decisiones antiéticas, por ejemplo, las estructuras que diluyen la responsabilidad o un grupo que desestigmatiza colectivamente un comportamiento antiético;
- Comprender que las decisiones éticas no se toman de forma aislada, sino como parte de la interacción social. Lo que piensan o hacen los demás es importante;
- Usar conocimientos derivado de la ciencias conductuales para crear un entorno que fomente un comportamiento más ético;
- Darse cuenta de que puede implementarse el diseño de políticas basadas en las ciencias conductuales de manera efectiva para crear ambientes mas éticos a bajo costo.

Cuestiones clave

La gente cree intuitivamente que el comportamiento ético es producto de creencias y características personales, pero cada vez hay más pruebas de que el contexto ejerce una influencia sorprendentemente poderosa sobre el comportamiento. Este módulo adopta un enfoque psicológico para comprender el comportamiento ético. Aborda uno de los problemas más básicos de la ética: ¿por qué las personas éticas algunas veces actúan de manera antiética? Para responder a esta pregunta es necesario comprender los procesos psicológicos fundamentales que pueden empujar a cualquier persona hacia la pendiente resbaladiza del comportamiento poco ético, destruyendo sus carreras y negocios y ocasionando humillaciones para las personas y las organizaciones. Este módulo complementa otros de la Serie de Módulos de Integridad y Ética de E4J, aunque ofrece una perspectiva diferente y funciona con diferentes premisas.

Antes que nada, es útil comprender el discurso que gira en torno al comportamiento ético. Las ciencias del comportamiento han identificado por lo menos cuatro malentendidos comunes, o "mitos", sobre el comportamiento ético que pueden afectar o sesgar nuestra capacidad para gestionarlo de manera efectiva. Al decir "mito" nos referimos a una creencia que tiene algún elemento de verdad, pero que suele ser exagerada o simplificada en exceso. Estos cuatro mitos básicos sobre el comportamiento ético se pueden resumir de la siguiente manera:

Mito 1: Es una cuestión individual: existen personas buenas y personas malas

Mito 2: Es una cuestión de motivos

Mito 3: Es una cuestión de principios éticos

Mito 4: Cada persona es diferente

El primer mito es que el comportamiento ético es una propiedad de las personas, y por lo tanto hay personas buenas que actúan bien y personas malas que actúan mal. Y, por supuesto, la idea es que es posible identificar a estas personas buenas y malas. Pero en realidad la mayoría de la gente se comporta éticamente en algunas circunstancias y antiéticamente en otras. El carácter ético no es tan estable como uno pensaría.

El segundo mito es que la intención rige al comportamiento: Los actos malos son regidos por malas intenciones, y los actos buenos son regidos por buenas intenciones. Pero esto no toma en cuenta el poder del contexto. Se pueden hacer cosas malas con buenas intenciones; esto se conoce como "ceguera ética".

El tercer mito es que es una cuestión de principios éticos: las acciones éticas se rigen por el razonamiento ético. Pero la realidad es que tipicamente el razonamiento viene después de la acción para justificarla, explicarla o racionalizarla.

El cuarto mito es que cada persona es diferente, y que todo es relativo. Pero la mayoría de las personas y las sociedades reconocen un fundamento moral básico del cual se derivan los antecedentes y el contexto inmediato, incluso en medio de las diferencias generadas por las experiencias individuales.

Las ciencias del comportamiento han mostrado que hay dos aspectos de la toma de decisiones que a menudo son pasados por alto: El primero está relacionado con la forma en que los individuos toman decisiones morales: los atajos psicológicos, las percepciones erróneas y las tentaciones suelen desviar las mejores intenciones. Comprender la dinámica y las trampas de las decisiones morales puede ayudar a orientar las decisiones hacia la ética. El segundo aspecto está relacionado con la manera en que la dinámica social afecta el comportamiento individual. La moral se ve influenciada por el contexto en el que se encuentra la persona, no solo por el tipo de personas que es, y esta influencia contextual es más poderosa de lo que la gente suele creer. La ética no es solo una cuestión de elección moral individual, sino que está influenciada por nuestra sociedad, nuestros pares, nuestra familia, nuestros vecinos y nuestros colegas. Por lo tanto, se puede pensar en la ética como un problema de diseño, en el cual las interacciones sociales desempeñan un papel crítico. Al debatir estos temas, los ponentes pueden presentar los resultados de las encuestas previas a la clase 1 y 2 que aparecen en la sección Ejercicios de este módulo, enfocándose en la superioridad moral (Klein y Epley, 2016) y los fundamentos morales (Graham, Haidt y Nosek, 2009). Esto implica que se debe tratar a la ética como un problema de diseño y no simplemente como un problema de creencias o de atitudes.

Los programas y políticas de cumplimiento actuales para combatir el comportamiento antiético suelen estar basados en la idea de que la gente suele aprovechar la oportunidad de cometer un acto indebido siempre que los beneficios hagan que valga la pena arriesgarse a las posibles consecuencias negativas. En otras palabras, se asume que la gente sopesa la probabilidad de ser descubierta y las consiguientes sanciones que recibiría contra los beneficios indebidos que podrían obtener a través del acto u omisión. Las implicaciones de esa perspectiva en cuestión de políticas públicas por lo general implican un grado elevado de monitoreo y de aplicación de las reglas. Sin embargo, en la realidad no siempre funcionan las políticas tan estrictas, especialmente en un contexto en el que el comportamiento antiético se ha convertido en la norma y, por lo tanto, existe una brecha colectiva en la que los llamados al comportamiento moral entran por un oído y salen por el otro.

Convertir los principios éticos en una práctica implica dos pasos básicos. El primero es comprender la dinámica interna de la toma de elecciones morales y el segundo es crear normas que orienten la acción ética. La elección moral es un proceso dinámico. Hay evidencia que

señala que la gente equilibra sus elecciones morales comparando continuamente su autopercepción moral actual con su propio punto de referencia moral. El punto de referencia moral representa el nivel de integridad que la gente considera como moralmente aceptable para sí misma. Si consideran que su propia acción se desvía demasiado de su punto de referencia personal, la contrarrestan. A esto se le llama 'equilibrio moral'. Este proceso de equilibrio moral a menudo es inconsciente. A la gente no le gusta enfrentarse a su propio comportamiento antiético. Entonces pueden aplicar justificaciones para hacer que la disonancia entre sus estándares morales y su comportamiento real parezca menos grave. Cuando reconocen la disonancia, suelen sentirse mal por su comportamiento, lo cual deriva en un deseo de compensar o "equilibrar".

Otro asunto relacionado es la "falta de conciencia ética": los principios solo guían la conducta cuando pensamos en ellos, y la gente podría no pensar en los principios al enfrentarse a un dilema ético. Para exemplificar estos puntos, el ponente puede analizar la demostración del asesor de inversiones (Zhang et al, 2015) como un ejemplo de la falta de conciencia ética (ver la encuesta previa a la clase 3 en la sección de Ejercicios de este módulo). Esta demostración muestra cómo la gente puede obviar un objetivo ético (recomendar una empresa ética para invertir) si se enfocan en otro objetivo (en este caso, maximizar el beneficio financiero). Sin embargo, esta demostración requiere que se entienda un poco como operan los sistemas financieros, los fondos mutuos y los asesores de inversiones (la encuesta previa a la clase ofrece información adicional para aclarar los conceptos). Si los alumnos no conocen estos conceptos, se puede omitir esta demostración. En su lugar, los ponentes pueden analizar ejemplos similares de casos en los que las personas pasan por alto principios éticos en pos de otro objetivo, como ayudar a un amigo a conseguir un trabajo con trampa o aceptar sobornos para beneficiarse a corto plazo aunque a la larga esto implique un costo para otros.

Las políticas pueden afectar la dinámica interna de la toma de decisiones morales y alentar a las personas a seguir su brújula moral, así como verse "recompensados éticamente" todo el tiempo por:

- **Elevar el punto de referencia moral** motivando a la gente a comparar sus propias acciones con estándares internos más elevados. Definir claramente las expectativas éticas y enfatizar la confianza que la organización (y/o el público) ha depositado en ellas para ayudar a elevar el punto de referencia moral. La información desmotivante, la vigilancia y la desconfianza pueden a su vez bajar el nivel del punto de referencia moral con el que la persona evalúa su propio comportamiento.
- **Enfatizar el punto de referencia moral.** Aun las personas que tienen estándares morales internos muy altos a veces no los siguen. Si esto sucede, surge una disonancia entre el comportamiento (considerado) y el punto de referencia moral. Abordar la moral personal de la gente y alentarla a reflexionar sobre las consecuencias éticas de sus acciones puede motivar mejores decisiones éticas.

El segundo paso para mejorar las prácticas éticas es comprender el contexto en el que se toman las decisiones. Por lo general las decisiones morales no se toman de forma aislada. De hecho, la mayoría de las decisiones humanas suelen estar motivadas por motivos sociales como la lealtad, el desarrollo de la confianza, la devolución de favores o ayudar a alguien a salir de una situación complicada. Las personas toman decisiones en beneficio propio, pero también se preocupan por lo que piensen o hagan los demás. Los motivos sociales pueden operar a favor o en contra de las decisiones éticas. Por lo general, el que toma las decisiones se preocupa por las opiniones de los observadores externos: La gente prefiere actuar de forma egoísta, pero al mismo tiempo le gusta dar la impresión a los demás de que es una persona moral (Batson et al., 1999). Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas podrían reducir las conductas antiéticas. La percepción de que el comportamiento de uno es visible y que tal vez está siendo observado introduce un elemento de responsabilidad que hace que sea más difícil a justificar, porque los posibles observadores podrían detectar fácilmente las excusas.

La transparencia también podría crear un efecto de 'multiplicador social' si impulsa el diálogo. Por ejemplo, un comité cuyo trabajo pueda ser observado por el público que ocasionalmente recibe comentarios o quejas de los ciudadanos, probablemente se sentiría más responsable ante el público. El recordatorio regular para sus miembros de que sus decisiones afectan a los ciudadanos reduce la distancia percibida entre la acción y el daño, y por lo tanto, limita el margen de maniobra moral.

La "reciprocidad" juega un papel clave en la mayoría de las interacciones sociales y también es parte importante de muchas prácticas corruptas. La reciprocidad puede operar como motivación o excusa para participar en la corrupción o en conductas antiéticas. Esconderte detrás de las buenas intenciones puede disuadir a las personas de admitir las implicaciones morales reales para ellos mismos o para los demás de la mala conducta. Entre los patrones comunes de justificación están:

- Altruismo egoísta: Cuando alguien más también se beneficia de la mala acción, se usa el interés de la otra persona en lugar del interés propio para justificarla. Por ejemplo, ayudar a un amigo a conseguir un trabajo le quita peso al acto corrupto, en este caso, de nepotismo (Ayal, Gino, Barkan y Ariely, 2015).
- Lógica de Robin Hood: Se justifica el causar un daño a una entidad más fuerte/poderosa/más rica con base en una preferencia por la igualdad.
- Dilución de la responsabilidad: Cuando varias personas incurren en mala conducta, se reducen las posibilidades de que una persona se pronuncie en contra de ella. Cada individuo siente menos responsabilidad por la acción y no quiere limitar la libertad de elección de los demás o indicar su desconfianza (Moore y Gino, 2013).

La evidencia de investigaciones recientes sobre la ética conductual confirma la relevancia de las normas y las identidades sociales para las decisiones morales. Si una persona miente o hace trampa sin enfrentar consecuencias, este comportamiento podría propagarse entre sus amigos o colegas (Gino y Bazerman, 2009). En particular, las divergencias graduales de un comportamiento ético tienden a ser más aceptadas por los demás, creando una pendiente resbaladiza hacia la deshonestidad generalizada (Gino y Bazerman, 2009). Un factor clave en la creación y el fortalecimiento de las normas de comportamiento es la identidad social (Akerlof y Kranton, 2011), que se define como el papel que los individuos se asignan a sí mismos en un grupo y al grupo en la sociedad. Por eso es importante establecer una identidad ética en las organizaciones. Se puede usar un código de ética para hacer énfasis en el comportamiento ético como una norma social.

En resumen, el comportamiento ético puede verse afectado si cambia el contexto en el que las personas deben tomar decisiones y actuar: podemos diseñar contextos que ayuden a las personas a evitar riesgos éticos, que hagan que la gente mantenga la ética en su mente y que motiven conductas éticas. Los principios clave del diseño del comportamiento son:

1. Hacer que el comportamiento deseado sea sencillo (eliminar las barreras que hacen que las acciones éticas sean más difíciles de lo que podrían ser sin esas barreras)
2. Proteger a miembros de una organización de riesgo (es fácil subestimar los riesgos éticos)
3. Diseñar para mejorar (ningún sistema es perfecto, y uno no debe dejar que la perfección se convierta en enemiga de la mejora)

Una nota final es que demasiados debates sobre la ética se enfocan en el comportamiento antiético, y no en ejemplos positivos de conducta ética. Un componente importante del diseño de una organización o sociedad más ética es identificar organizaciones o sociedades que parecen tener cierto éxito desde el punto de vista ético. Se puede encontrar una reseña general de las buenas prácticas en el diseño de organizaciones éticas públicas y privadas en otros módulos de esta serie, en particular, el módulo 11 (Integridad y ética empresarial), el módulo 13 (Integridad y ética pública) y el módulo 14 (Ética profesional). Dada la importancia de los ejemplos positivos, este módulo incluye un ejercicio en el que los alumnos eligen y analizan su propio caso de estudio de una organización o sociedad loable desde el punto de vista ético (ver el caso de estudio en la sección de Ejercicios). También se invita a los ponentes a analizar ejemplos concretos de organizaciones que diseñan sistemas más éticos en las prácticas cotidianas de contratación, ascenso, remuneración y supervisión. El módulo también incluye encuestas que los alumnos pueden responder antes de la clase (ver la sección de Ejercicios), y que el ponente podría analizar durante la clase para ejemplificar conceptos importantes en el campo de la ética conductual.

Referencias

- Akerlof, George A. y Rachel E. Kranton (2011). *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ayal, Shahar, Francesca Gino, Rachel Barkan y Dan Ariely (2015). Three Principles to REVISE People's Unethical Behaviour. *Perspectives on Psychological Science*, vol. 10, págs. 738-741.
- Batson, Daniel, Elizabeth Thompson, Greg Seuferling, Heather Whitney y Jon A. Strongman (1999). Moral hypocrisy: Appearing moral to oneself without being so. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, págs. 525-537.
- Graham, Jesse, Jonathan Haidt y Brian A. Nosek (2009). Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 96, págs. 1029-1046.
- Klein, Nadav y Nicholas Epley (2016). Maybe holier, but definitely less evil, than you: Bounded self-righteousness in social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 110, págs. 660-674.
- Moore, Celia y Francesca Gino (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it. *Research in Organizational Behaviour*, vol. 33, págs. 53-77.
- OECD (2018), *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264297067-en>.
- Zhang, Ting, Pinar O. Fletcher, Francesca Gino y Max H. Bazerman (2015). Reducing bounded ethicality: How to help individuals notice and avoid unethical behaviour. *Organizational Dynamics*, vol. 44, No. 4, págs. 310-317.

Ejercicios y encuestas previas a la clase

En esta sección se sugieren algunos ejercicios educativos diseñados para hacerse en clase o como ejercicios preparativos, y en una sección subsecuente se sugieren tareas diseñadas para evaluar cuánto aprendieron los alumnos una vez completado el módulo.

Los ejercicios de esta sección son idealmente para aulas de hasta 50 alumnos, donde los alumnos pueden organizarse fácilmente en grupos pequeños para hablar de los casos o realizar actividades antes de que algún 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, ello implica un mayor desafío y podría convenirle al ponente adaptar las técnicas de facilitación para garantizar que haya tiempo suficiente para las discusiones grupales y para dar retroalimentación a todo el grupo. La manera más fácil de abordar el requisito de la discusión en grupos pequeños en una clase grande es pedirle a los alumnos que discutan los problemas con los cuatro o cinco alumnos que están sentados a su alrededor. Dadas las limitaciones de tiempo, no todos los grupos podrán dar retroalimentación en cada ejercicio. Se recomienda que el ponente 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 ponente podría facilitar una discusión en sesión plenaria después de que cada grupo haya dado su opinión.

Todos los ejercicios son apropiados tanto para alumnos de posgrado como para alumnos de pregrado. Sin embargo, dado que el conocimiento previo de los alumnos y su exposición a estos temas varía ampliamente, las decisiones sobre la idoneidad de los ejercicios deben basarse en su contexto educativo y social. Se invita al ponente a relacionar y conectar cada ejercicio con los temas clave del módulo.

Los tres primeros ejercicios son encuestas que podrían ser respondidas durante el proceso de preparación para la clase. Sería útil pedirle a los alumnos que respondan a una o más de estas encuestas antes de ir a clase. Estas encuestas les enseñaran conceptos importantes en el campo de la ética conductual. El ponente podría capturar las respuestas de los alumnos antes de que comience la clase. Durante la clase, el ponente podría usar datos de las encuestas para ejemplificar conceptos importantes. Los alumnos deben poder discutir el significado de estos resultados, y recordarlos mejor, al ver como se expresan los conceptos subyacentes reflejados en su propio comportamiento. Una parte importante de la ética conductual es el conocimiento obtenido a partir de experimentos de las ciencias del comportamiento. Las encuestas previas a la clase le permiten a los alumnos tener una idea de cómo se realizan dichos experimentos.

Responder cada encuesta puede tomar hasta treinta minutos. Los alumnos deben responder todas las preguntas de la manera más honesta y natural posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, por lo tanto los alumnos no deben perder el tiempo buscando las respuestas en Internet o en otras fuentes externas. Deben ofrecer sus propios cálculos y seguir su intuición. Sus respuestas deben permanecer completamente anónimas. El ponente debe ser la única persona que tenga acceso a todo el conjunto de datos. Cualquier información presentada en la clase debe corresponder a respuestas agrupadas, no a respuestas individuales.

Después de las encuestas hay un ejercicio en clase, en el cual los alumnos eligen y analizan su propio caso de estudio de un punto de vista ético.

1^a encuesta previa a la clase: El comportamiento propio en comparación con el ajeno

Haga clic aquí para ver la encuesta [enlace a la 1^a encuesta en el anexo]

Pautas para el ponente

Un resultado empírico muy confiable es que la gente tiende a sentirse moralmente superior y creer que es más ética que los demás. Algunas investigaciones recientes han revelado que hay ciertos matices en este efecto, de modo que la gente tiende a sentir particular certeza de que no es tan *antiética* como los demás. Es decir, la gente tiende a creer que es menos probable que ellas participen en conductas antiéticas que los demás, y pueden o no sentir que hay una mayor probabilidad de que ellas participen en un comportamiento ético. La importancia de esto es que la gente tiende a subestimar la probabilidad de que participen en conductas poco éticas y, por lo tanto, subestiman el peligro de los riesgos éticos y las tentaciones en la propia vida.

Se puede mostrar la superioridad moral simplemente haciendo que la gente prediga la probabilidad de que se involucren en una serie de conductas morales e inmorales en comparación con los demás de la clase. Eso es lo que esta encuesta les pide a los alumnos que hagan. Les pide a los alumnos específicamente que predigan qué probabilidades hay de que participen en una serie de 14 comportamientos en comparación con las demás personas de la clase. Puede tan solo mostrárselos al grupo la calificación promedio de cada comportamiento. También puede decírselos la calificación promedio de las siete conductas morales y las siete conductas inmorales por separado.

Las preguntas de esta encuesta fueron tomadas de Klein, Nadav y Nicholas Epley (2016). *Maybe holier, but definitely less evil, than you: Bounded self-righteousness in social judgment. Journal of Personality and Social Psychology, vol. 110*, págs. 660-674. En la sección

‘Herramientas adicionales de enseñanza’ del módulo se ofrece un explicación más amplia de la encuesta.

2^a encuesta previa a la clase: ¿Cuánto?

Haga clic aquí para ver la encuesta [enlace a la 2^a encuesta en el anexo]

Pautas para el ponente

Esta encuesta les pide a los alumnos que indiquen cuánto pedirían que les paguen por realizar varias acciones distintas. Esta encuesta refleja la existencia de cinco fundamentos morales básicos distintos que fueron propuestos e identificados por Jonathan Haidt y sus colegas. Aunque gran parte de las investigaciones existentes se enfocan en las diferencias que hay entre la gente con respecto a la importancia de estos cinco fundamentos morales básicos, también existen grandes similitudes. Aunque algunas personas pueden valorar algunos fundamentos más que otras, casi todos reconocen la importancia de cada uno de ellos. Los ponentes pueden mostrar esto de manera sencilla con esta encuesta, ya que es probable que los alumnos digan que pedirían dinero por realizar la violación moral más extrema en cada uno de estos cinco pares que por la versión menos extrema. Los ponentes pueden decir el promedio de la clase en cada elemento de la encuesta, o simplemente destacar que el promedio del segundo acto es más alto en los cinco fundamentos morales que el del primero. Si eso no aplica a los resultados de ese grupo en particular, los ponentes pueden hablar sobre cuál podría ser la razón (asegurándose también de tener en cuenta el tamaño limitado de la muestra, si el grupo es pequeño).

Esta encuesta se basa en los experimentos descritos en las siguientes publicaciones: Haidt, Jonathan (2012). *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books (ver en particular el capítulo 7); Graham, Jesse, Jonathan Haidt y Brian A. Nosek (2009). Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 96, págs. 1029-1046. En la sección ‘Herramientas adicionales de enseñanza’ del módulo se ofrece un explicación más amplia de la encuesta.

3^a encuesta previa a la clase: El caso del asesor de inversiones

Haga clic aquí para ver la encuesta [enlace a la 3^a encuesta en el anexo]

Pautas para el ponente

Este caso ejemplifica el concepto de conciencia ética pidiendo a los alumnos que se imaginen que son asesores de inversiones que están evaluando cuatro fondos mutuos, uno de los cuales (Fortitude Investments) es el fondo alimentador de Bernard Madoff (el fondo que se convirtió

en el esquema Ponzi más grande de la historia hasta la fecha). La ilustración 1 muestra la ilustración que los alumnos ven en la encuesta previa a la clase. S&P 500 o Standard & Poor's 500 se refiere a un índice bursátil estadounidense basado en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas.

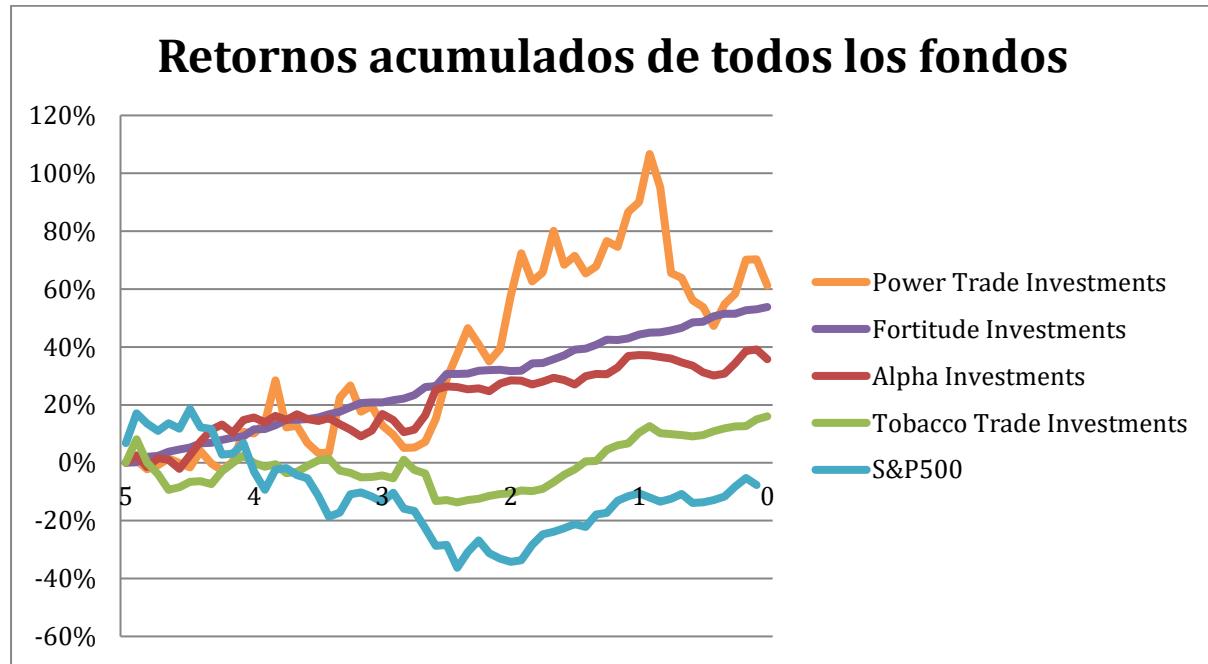


Ilustración 1. Ilustración que muestra la inversión utilizada en la encuesta previa a la clase.

Después de ver el desempeño de los cuatro fondos, se les pide a los alumnos que indiquen en qué fondo les recomendarían invertir a un cliente. También se les pide que indiquen en qué fondo invertirían su propio dinero. Luego se les pide a los alumnos que indiquen qué tan sospechoso y potencialmente antiético les parece cada fondo.

Muchos alumnos (a menudo la mayoría de ellos) recomiendan e invierten personalmente en Fortitude Investments (lo que recomiendan los alumnos y donde invierten personalmente suele ser similar, y los alumnos suelen cambiar de fondos debido a las preferencias de riesgo de su supuesto cliente y no por consideraciones éticas). Esto se debe a que los rendimientos son estables, positivos y tienen poca volatilidad durante el período que se muestra en la ilustración de la encuesta. Sin embargo, Fortitude Investments también es un fondo problemático. Los resultados que se muestran en la encuesta son los rendimientos reales de cuatro fondos diferentes en un período de cinco años (en realidad, de 2000-2005). Fortitude Investments es en realidad el Fondo Alimentador de Bernie Madoff, que se convirtió en el esquema Ponzi más grande que se haya realizado en la historia de la humanidad hasta la fecha. Los retornos reales del fondo Madoff de 2000-2009 aparecen en la ilustración 2. El período a la izquierda de la línea vertical es lo que se muestra a los alumnos sobre este fondo en la encuesta previa a la clase.

Fondo alimentador de Madoff

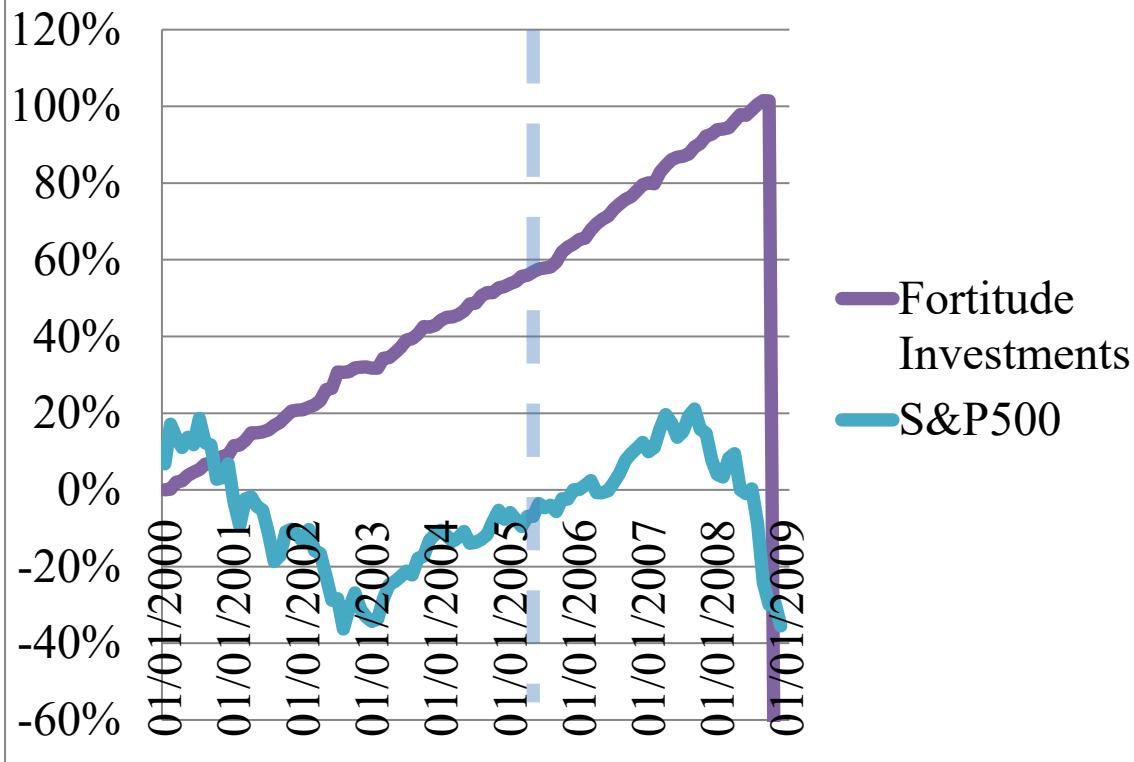


Ilustración 2. Rendimiento real de Fortitude Investments (el fondo alimentador de Madoff) de 2000-2009, el momento en que se descubrió el fraude.

Cuando Madoff fue descubierto mucha gente se preguntó por qué tantas personas invirtieron en su fondo. Parte de la respuesta es que la gente se comporta de manera ética cuando se tiene en cuenta la ética al momento en que la persona toma una decisión. Si se invierte pensando únicamente en las ganancias, los rendimientos y en minimizar la volatilidad, sin pensar realmente en la ética, las personas éticas podrían terminar ofreciendo consejos antiéticos o invirtiendo ellos mismos en prácticas antiéticas. Esto demuestra la importancia de la conciencia ética en la toma de decisiones.

En este ejemplo es conveniente decir el porcentaje de alumnos que recomiendan cada fondo a su cliente, y también el porcentaje de alumnos que eligieron invertir en él. También se puede decir la clasificación promedio de lo sospechoso y poco ético que parece el fondo Madoff (Fortitude). Por lo general, después de tomar la decisión de invertir, los alumnos califican a Fortitude Investments (el fondo de Madoff) como menos ético que los demás fondos y como más propensos a participar en actividades sospechosas, en promedio. Se puede usar esta calificación para señalar que los alumnos son capaces de distinguir entre los fondos que parecen ser éticos y los que no, pero que aun así podrían optar por invertir en un fondo antiético simplemente porque no están teniendo en cuenta estas consideraciones éticas al momento de tomar su decisión de inversión.

Esta encuesta se basa en los experimentos descritos en Zhang, Ting, Pinar O. Fletcher, Francesca Gino y Max H. Bazerman et al (2015). Reducing bounded ethicality: How to help individuals notice and avoid unethical behaviour. *Organizational Dynamics*, vol. 44, No. 4, págs. 310-317. En la sección ‘Herramientas adicionales de enseñanza’ del módulo se ofrece un explicación más amplia de la encuesta.

Caso de estudio: Referente ético

Pídale a los alumnos que piensen en la organización o la sociedad que les parezca más ética. Es decir, una organización o sociedad que sea un referente ético que los alumnos quieran emular. Pídale a los alumnos que se enfoquen específicamente en qué hace esa organización o sociedad para convertir sus principios éticos en prácticas cotidianas, y analicen las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue tu referente ético?
- ¿Cómo ejerce un liderazgo a través de principios éticos?
- ¿Cómo promulgan esos principios en sus prácticas cotidianas (p. ej. de contratación, evaluación, remuneración o sus políticas)?
- ¿Cómo responde ante las inevitables fallas éticas?

Pautas para el ponente

Demasiados debates sobre la ética se enfocan en el comportamiento antiético. Un componente importante del diseño de una vida, una organización o una sociedad más ética es identificar organizaciones o sociedades que parecen tener cierto éxito. Por supuesto, ninguna persona, organización o sociedad es perfecta, pero algunas se comportan más éticamente que otras. El objetivo de este ejercicio es invitar a los alumnos a apreciar la relación de las organizaciones éticas con sus propias vidas y a que digan lo que significa una organización ética en sus propios términos. Los alumnos deben tener la libertad de elegir cualquier ejemplo, pero el ponente podría estimularlos ofreciendo algunos ejemplos reconocidos de su región.

Possible estructura de 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 ponente 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 más largas, dado que la duración de las clases varía de un país a otro.

Descripción general de la clase (10 min)

- Introducción a la idea de que la ética del comportamiento está enfocada en la comprensión de las causas psicológicas del comportamiento ético y antiético. Para cambiar el comportamiento ético se necesita conocer sus causas psicológicas.
- Introducción a los "mitos" de la moral: La intuición común suele malinterpretar estas causas, y ofrece valoraciones muy simplistas del comportamiento ético que pasan por alto causas importantes y bloquean nuestra capacidad de cambiar el comportamiento ético.

Cuatro mitos sobre la moral (45 min)

- Presentar intuiciones comunes sobre las causas del comportamiento ético que simplifican demasiado la realidad.
- Presentar los resultados de las encuestas previas a la clase, si se usan.
- Destacar que la intuición común sugiere que la moral es principalmente una cuestión de creencias. Las ciencias del comportamiento demuestran que el contexto de la gente influye en la moral y no solo el tipo de personas que son, y esta influencia contextual es más poderosa de lo que la gente suele creer. Por lo tanto, se puede pensar en la ética como una cuestión de diseño, y no solo una cuestión de creencias.

La ética como una cuestión de diseño (15 min)

- Se puede cambiar el comportamiento ético cambiando el contexto de la gente. Se puede cambiar el comportamiento ético diseñando contextos que ayuden a la gente a evitar riesgos éticos, que hagan que mantengan la ética en su mente y que motiven conductas éticas.
- Principios clave del diseño de comportamiento:
 1. Hacer que el comportamiento deseado sea sencillo (eliminar las barreras que hacen que las acciones éticas sean más difíciles de lo que deben)
 2. Proteger del riesgo (es fácil subestimar los riesgos éticos)
 3. Diseñar para mejorar (ningún sistema es perfecto, y uno no debe dejar que la perfección se convierta en enemiga de la mejora)

Ética, por diseño (25 min)

- Distinguir el lenguaje de las creencias con respecto al del diseño: comience por hablar de cómo tratar la ética como una cuestión de diseño y solo de una cuestión de creencias
- Destaque que los programas actuales de cumplimiento sueñen enfocarse implícitamente en las creencias y valores de los empleados. El reto es que las empresas pueden decir las cosas correctas pero no ponerlas en práctica.
- Los ponentes pueden referirse a la declaración de la misión Enron, incluyendo una versión ficticia y deliberadamente cómica que se acerque más al comportamiento real de Enron.
- Explicar que fomentar la ética a través del diseño se enfoca en la atención, la motivación y las normas de la persona.

Transformar los principios en práctica (20 min)

- Presentar dos pasos básicos para convertir los principios en práctica:
 1. Enunciar los principios: las declaraciones de misión deben ser memorables, ejecutables y enfocadas en atributos torales únicos.
 2. Promulgar principios: crear normas que orienten las acciones.
- Destaque los dos problemas principales de convertir los principios en prácticas cotidianas. El primero es la falta de conciencia ética: los principios guían las conductas solo cuando se piensa en ellos. El segundo es que las acciones guían el comportamiento más que los principios y palabras enunciados.
- Analizar el caso del asesor de inversiones del ejercicio 3 como un ejemplo de la (falta de) conciencia ética.

Caso de estudio: su referente ético (30 min)

- Dar cinco minutos a los alumnos para hablar sobre su referente ético con la persona que se sienta a su lado.
- Analizar las siguientes preguntas con el grupo
 1. ¿Cuál fue tu referente ético?
 2. ¿Cómo ejerce un liderazgo a través de principios éticos?
 3. ¿Cómo promulgan principios en las prácticas cotidianas (como contratación, evaluación, remuneración o políticas)?
 4. ¿Cómo responde ante las inevitables fallas éticas?

Diseñando una organización más ética (30 min)

- Analizar ejemplos concretos de organizaciones que diseñan sistemas más éticos en prácticas cotidianas de contratación, promoción, remuneración y supervisión.

Conclusión (5 min)

- Finalizar con un resumen de la sesión y un marco para recordar las dimensiones psicológicas más importantes que se deben tener en cuenta al diseñar un sistema más ético.

Lecturas principales

Esta sección proporciona una lista de materiales de acceso abierto (mayoritariamente) que el ponente podría pedir que lean los alumnos antes de tomar una clase basada en este módulo.

Steven Pinker (2008). *The moral instinct*. *The New York Times*, 13 de enero Disponible en <http://www.nytimes.com/2008/01/13/magazine/13Psychology-t.html?mcubz=3>

Haidt, Jonathan (2012). *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books. » Ver en particular los Capítulos 1 al 4.

Bazerman, Max H. y Ann E. Tenbrunsel (2012). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton, NJ: Princeton University Press. » Ver en particular los Capítulos 1 al 4.

Epley, Nicholas y David Tannenbaum (en la imprenta). *Treating ethics as a design problem. Behavioral Science and Policy*.

Lecturas avanzadas

Se recomiendan las siguientes lecturas para los alumnos interesados en explorar más a fondo los temas de este módulo, y para los ponentes que imparten el módulo:

Adam Waytz, James Dungan, y Liane Young (2013). *The whistleblower's quandary*. *The New York Times*, 2 de agosto Disponible en <https://www.nytimes.com/2013/08/04/opinion/sunday/the-whistle-blowers-quandary.html> » Un análisis de las barreras psicológicas que obstaculizan el denunciar o pronunciarse contra conductas antiéticas.

Ariely, Dan (2013). *The Honest Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone – Especially Ourselves*. New York: Harper Collins Publishers. » Cómo el contexto puede afectar la integridad y la honestidad.

Bazerman, Max H. y Ann E. Tenbrunsel (2012). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton, NJ: Princeton University Press. » Lectura adicional en los Capítulos 5 al 8.

DeSteno, Daniel & Piercarlo Valdesolo (2011). *Out of Character: Surprising Truths about the Liar, Cheat, Sinner (and Saint) Lurking in All of Us*. New York: Three Rivers Press. » El sorprendente poder que tiene el contexto de influir en el comportamiento ético.

Epley, Nicholas (2014). *Mindwise: How We Understand What Others Think, Believe, Feel, and Want*. New York: Vintage. » Ver en particular el capítulo 3 para ver una explicación de cómo la distancia psicológica puede fomentar las conductas antiéticas. Hay un fragmento de este libro disponible en
https://www.salon.com/2014/03/02/the_psychology_of_hate_how_we_deny_human_beings_their_humanity/.

Grant, Adam (2011). How customers can rally your troops. *Harvard Business Review*, junio. Disponible en <https://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops> » Un argumento en favor de usar incentivos sociales de significado y propósito para motivar efectivamente a los empleados.

Haidt, Jonathan (2012). *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books. » Lectura adicional en los Capítulos 5 al 8.

McLean, Bethany y Peter Elkind (2003). *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*. New York: Portfolio Trade. » Ver también el documental sobre el colapso de Enron, *The Smartest Guys in the Room*, recomendado en los materiales de video más adelante.

Evaluación de los alumnos

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

Para evaluar la comprensión de los alumnos del módulo, se recomienda pedirles que presenten una tarea escrita de aproximadamente 1500 palabras basada en la discusión de la clase en la que identificaron un referente ético. Los alumnos pueden usar el mismo ejemplo o seleccionar otro basado en los conocimientos adquiridos durante la impartición del módulo.

Deben entregar respuestas por escrito a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue tu referente ético?
2. ¿Cómo ejerce un liderazgo a través de principios éticos?
3. ¿De qué manera promulga principios en sus prácticas cotidianas (como contratación, evaluación, compensación o políticas)?
4. ¿Cómo responde ante las inevitables fallas éticas?

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 ponente a impartir los temas abordados en el módulo. Los ponentes pueden adaptar las diapositivas a sus necesidades.

Presentación de Powerpoint

- Módulo 8 Presentación sobre la ética conductual [pendiente]

Material de video

Hay muchos documentales y podcasts que pueden servir como excelentes casos de estudio que pueden ser añadidos a una versión más larga de este módulo. Dado que los casos de

estudio suelen ser anecdóticos, no siempre son útiles dentro del contexto de las ciencias del comportamiento. Sin embargo, estos son excelentes recursos para este módulo:

- Ponzi Supernova. Episodio de Radiolab, un programa de National Public Radio. Disponible en <http://www.radiolab.org/story/radiolab-presents-ponzi-supernova/> » Este podcast incluye entrevistas con Bernie Madoff, y sirve como un excelente caso de estudio sobre la conciencia ética.
- *Enron: The Smartest Guys in the Room*. Este video documental sobre Enron es un excelente caso de estudio sobre cómo diseñar una organización antiética. Disponible en <https://freedocumentaries.org/documentary/enron-the-smallest-guys-in-the-room>
- *Inside Job*. Este es un excelente documental sobre la crisis financiera de 2008-2009. Se puede usar para analizar conflictos de intereses y los problemas de los incentivos financieros que fomentan acciones antiéticas. Actualmente es necesario comprarlo para verlo. La información está disponible en <http://www.imdb.com/title/tt1645089/>

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 posible.

Sesión	Tema	Breve descripción
1	Ética, por diseño	Introducción al curso, planteando la cuestión de si los tres sentidos de una "buena vida" son congruentes entre sí o si se contraponen. ¿Hacer el bien deriva en tener éxito en los negocios? (¿ser ético es buen negocio?). La primera mitad de esta ponencia presenta evidencia de cómo la ética está relacionada positivamente con el éxito empresarial a largo plazo (no necesariamente a corto plazo). Defiende la idea de que el principal argumento práctico en favor de la ética en los negocios (y en la sociedad) es la

<i>Sesión</i>	<i>Tema</i>	<i>Breve descripción</i>
		sostenibilidad. Los sistemas éticos duran, en comparación con los sistemas antiéticos y corruptos, que por varias razones, tienen éxito solo a muy corto plazo. La segunda mitad de esta ponencia presenta los cuatro mitos de la moral y presenta la ética como una cuestión de diseño, más que una cuestión de creencias.
2	Conciencia ética	Explica cómo la gente buena puede hacer cosas malas si no tienen la ética en la mente. Una clave para fomentar el comportamiento ético es asegurarse de que las creencias éticas de las personas sean crónicamente sobresalientes.
3	Intereses en conflicto	Describe los procesos psicológicos que actúan en los conflictos de intereses. Estos procesos operan fuera de la conciencia, por eso la gente no es consciente de cómo está corrompiendo su propio juicio. Analiza investigaciones que demuestran que la revelación no elimina los problemas de los conflictos de intereses. Solo el evitar los conflictos de interés elimina los problemas que causan.
4	Valor moral: Enfrentar al poder con la verdad	¿Por qué las personas que atestiguan conductas poco éticas no las denuncian? Esta ponencia discute la psicología de la denuncia de irregularidades y describe datos que le permiten a la gente denunciar conductas antiéticas cuando sean testigos de ellas.
5	Incentivos	Alinear los incentivos financieros con los objetivos éticos es una solución obvia e intuitiva para algunas conductas poco éticas, pero no basta. También se pueden introducir incentivos sociales en la vida personal, en las organizaciones y en las sociedades para fomentar directamente el comportamiento ético. El beneficio de usar incentivos sociales es que son baratos y sorprendentemente efectivos.
6	Poder, estatus y ética	Describe investigaciones de las ciencias del comportamiento sobre el efecto del poder y el estatus sobre el comportamiento ético. El poder no corrompe, como dice la famosa cita de John Dalberg-Acton, sino que revela los motivos e intenciones de la gente. Pero el estatus parece distanciar a las

<i>Sesión</i>	<i>Tema</i>	<i>Breve descripción</i>
		personas de sus semejantes, y al hacerlo puede fomentar el comportamiento antiético. Se enfoca en cómo proteger a las organizaciones y las sociedades de los riesgos éticos que pueden surgir tanto del poder como del estatus.
7	Culturas éticas, por diseño	Describe el poder de las normas sociales de influir en el comportamiento, es decir, que las normas sociales también son un componente clave del diseño de una vida, una organización o una sociedad ética. El ejemplo de los superiores no basta. Esta sesión luego reúne las partes del curso que ya fueron analizadas para comprender cómo se podría diseñar una organización ética, enfocándose en las palancas clave del cambio del comportamiento (contratación, ascenso, remuneración y monitoreo). Se le pide a los alumnos que piensen en un referente ético (una compañía que consideran relativamente ética), y se analizan estos ejemplos (junto con otros del ponente).
8	Reputación	El comportamiento ético suele ser recompensado y castigado a través de la reputación que desarrolla una persona, organización o sociedad. Esta ponencia se enfoca en cómo se desarrolla la reputación, cómo la moral es uno de los dos componentes clave de las inferencias reputacionales, y aborda cómo administrar la reputación propia cuando se produce una falla moral.
9	Hedonismo	Esta ponencia aborda si el ser bueno (es decir, ético) es congruente con el sentirse bien. ¿El ser ético es congruente con el ser feliz? Describe investigaciones sorprendentes de las ciencias del comportamiento sobre cómo el hacer el bien a los demás aumenta el bienestar más de lo que la gente cree, y explica por qué hacer el bien puede llevarnos a sentirnos bien (y también identifica cuándo el hacer el bien podría NO llevarnos a sentirnos bien). Los alumnos hacen actos de amabilidad al azar y escriben cartas de agradecimiento como ejercicios para experimentar los efectos por sí mismos.

<i>Sesión</i>	<i>Tema</i>	<i>Breve descripción</i>
10	Valores, hábitos y carácter	La clave para forjar el carácter es comportarse rutinariamente de forma coherente con nuestros valores. Esta ponencia describe cómo diseñar contextos de manera que se creen buenos hábitos, describe cuánto tiempo podría tomarnos, y explica cómo se le puede usar para forjar el carácter. Crear contextos estables que fomenten el comportamiento ético puede crear una personalidad (o carácter) más ética.

Anexo: encuestas previas a la clase para el módulo de Ética conductual

[Cada encuesta debe ser un PDF con un enlace al encabezado correspondiente en la sección Ejercicios]

1^a encuesta previa a la clase: El comportamiento propio en comparación con el ajeno

Las preguntas de esta encuesta fueron tomadas de Klein, Nadav y Nicholas Epley (2016). Maybe holier, but definitely less evil, than you: Bounded self-righteousness in social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 110, págs. 660-674.

Esta encuesta se refiere a una serie de comportamientos en los que podría involucrarse la gente. Lea cuidadosamente cada uno de estos comportamientos y luego evalúe si es más o menos probable que se involucre en cada comportamiento en comparación con el alumno promedio de la clase.

Por ejemplo, uno de los comportamientos podría ser: "llegar a tiempo a clase". Su tarea es indicar si cree que es más probable que llegue a clase a tiempo que el alumno promedio de la clase, o si es más probable que el alumno promedio a la clase llegue a tiempo que usted encerrando en un círculo el número que corresponda de la siguiente escala.

-3	-2	-1	0	1	2	3
Es mucho más probable que otros lo hagan que yo	Es más probable que otros lo hagan que yo	Es ligeramente más probable que otros lo hagan que yo	No es más ni menos probable que otros lo hagan que yo	Es un ligeramente más probable que yo haga esto	Es más probable que yo haga esto que otros.	Es mucho más probable que yo haga esto que otros.

Evalúe cuidadosamente cada uno de los siguientes comportamientos. ¿Cree que es más probable que usted haga esto que otras personas o que otras personas hagan esto que usted? Encierre en un círculo el número correspondiente.

Comportamiento	-3	-2	-1	0	1	2	3
Detenerse para ayudar a alguien a quien se le pinchó una llanta							
Donar sangre cuando se solicite							
Entregar una billetera perdida que se encontró a la policía, dejando intacta la gran cantidad de efectivo que traía							
Pasar un domingo como voluntario en un comedor de beneficencia							
Decirle a un profesor que calificó incorrectamente su examen final y le dio una calificación demasiado alta							
Devolver \$ 20 que le dieron incorrectamente de cambio después de hacer una pequeña compra							
Comprar comida para una persona en situación de calle que esté afuera de una tienda de abarrotes							
Aprovecharse una persona que no conoce el valor de un producto y vendérselo a un precio inflado							
Apresurarse a tomar el último asiento de un autobús lleno de gente antes que una señora de edad avanzada							
Encontrar una propina de \$20 que dejaron para el mesero y tomar el dinero							
Chocar contra un carro estacionado e irse sin dejar una nota							
Mentirle a sus compañeros de trabajo para aumentar las posibilidades de obtener un ascenso en lugar de ellos							
Ofrecer ayuda sabiendo que no tiene intención de cumplir cuando llegue el momento							
Enredarse en una aventura extramarital							

2^a encuesta previa a la clase: ¿Cuánto?

Esta encuesta se basa en los experimentos descritos en las siguientes publicaciones: Haidt, Jonathan (2012). *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*. New York: Pantheon Books (ver en particular el capítulo 7); Graham, Jesse, Jonathan Haidt y Brian A. Nosek (2009). Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 96, págs. 1029-1046.

¿Cuánto tendrían que pagarle para que haga cada una de las siguientes acciones? Suponga que le pagaría en secreto y que no habría consecuencias sociales, legales o de ningún otro tipo para usted. Responda escribiendo un número del 0 al 4 debajo de cada acción, en los cuales:

0 = \$0, lo haría gratis

1 = \$100

2 = \$10,000

3 = \$1,000,000

4 = No haría esto por ninguna cantidad de dinero

Escriba 0, 1, 2, 3 o 4 al lado de cada acción para indicar cuánto le tendrían que pagar para realizar cada acción.	
1a. Clavarse un alfiler en la palma de la mano.	
1b. Clavarle un alfiler en la palma de la mano a un niño que no conoce.	Escriba 0, 1, 2, 3 o 4 al lado de cada acción para indicar cuánto le tendrían que pagar para realizar cada acción.

2a. Aceptar un televisor con pantalla de plasma que un amigo suyo quiere regalarle. Usted sabe que su amigo consiguió el televisor hace un año cuando el fabricante se lo envió a su amigo por error y sin cargo.

2b. Aceptar un televisor con pantalla de plasma que un amigo suyo quiere regalarle. Usted sabe que su amigo compró el televisor hace un año a un ladrón que se lo robó a una familia adinerada.

Escriba 0, 1, 2, 3 o 4 al lado de cada acción para indicar cuánto le tendrían que pagar para realizar cada acción.

3a. Criticar a su país (con algo que considera cierto) llamando, de forma anónima, a un programa de radio de su país.

3b. Criticar a su país (con algo que considera cierto) llamando, de forma anónima, a un programa de radio de otro país.

Escriba 0, 1, 2, 3 o 4 al lado de cada acción para indicar cuánto le tendrían que pagar para realizar cada acción.

4a. Abofetear a un amigo en la cara (con su permiso) como parte de un acto de comedia.

4b. Abofetear a su padre en la cara (con su permiso) como parte de un acto de comedia.

Escriba 0, 1, 2, 3 o 4 al lado de cada acción para indicar cuánto le tendrían que pagar para realizar cada acción.

5a. Asistir a una obra de teatro vanguardista en la que los actores actúan como tontos durante 30 minutos, incluyendo el no resolver problemas sencillos y caerse repetidamente en el escenario.

5b. Asistir a una obra de teatro vanguardista en la que los actores actúan como animales durante 30 minutos, incluyendo gatear desnudos y gruñir como chimpancés.

3^a encuesta previa a la clase: simulación de decisiones de inversión

Esta encuesta se basa en los experimentos descritos en Zhang, Ting, Pinar O. Fletcher, Francesca Gino y Max H. Bazerman (2015). Reducing bounded ethicality: How to help individuals notice and avoid unethical behaviour. *Organizational Dynamics*, vol. 44, No. 4, págs. 310-317.

Descripción del rol

Su papel en este simulacro es ser un asesor de inversiones. Como asesor de inversiones, su trabajo implica administrar fondos y hacer recomendaciones de inversión a sus clientes. Actualmente administra una cartera de \$10,000,000.

Imaginemos que le llega un nuevo cliente que quiere asesoría sobre una decisión de inversión. Su cliente es un profesional con ingresos estables que acaba de recibir un bono de \$75,000, que quiere poner en una cartera de inversiones por los próximos dos años, cuando cobraría los rendimientos. Su cliente actualmente no tiene ninguna inversión.

El cliente le envió la siguiente nota: "Acabo de recibir \$75,000, e idealmente me gustaría invertir en uno de los cuatro fondos que estoy considerando. Estoy particularmente interesado en Fortitude Investments que ha estado desempeñándose muy bien, constantemente por encima del mercado. ¿Qué fondo me recomienda?

Información de los fondos

Los cuatro fondos que está considerando para su cliente aparecen en las siguientes gráficas, y en la primera gráfica se muestran sus rendimientos acumulados. Los datos son reales, aunque los nombres y las fechas de los fondos son ficticios. Después de las gráficas viene un cuestionario que debe responder antes de la clase.

Definición de los términos

- **S&P 500:** Standard & Poor's 500 se refiere a un índice bursátil estadounidense basado en las capitalizaciones de mercado de 500 grandes empresas.
- **Retorno anual:** El porcentaje de cambio del precio del fondo a lo largo del año. Por ejemplo, si invierte \$10 en una empresa y esa inversión vale \$15 un año después, su rendimiento anual sería del 50% (es decir, $(15-10)/10$).
- **Volatilidad:** Es la medida de cuánto y qué tan rápido cambia el precio de una inversión dentro de cierto período, y a menudo es usada como una medida del riesgo.
- **Retorno ajustado al riesgo:** Esta es una medida que explica cuánto obtendría por encima de invertir en S&P 500 por la cantidad de riesgo asociada con el fondo. Cuanto mayor sea el retorno ajustado al riesgo de una cartera, mejor será el fondo en cuanto a la

cantidad que recibirá, teniendo en cuenta el riesgo que está tomando para obtener esos mayores retornos.

Retorno ajustado al riesgo =

Retorno ajustado al riesgo*: 0.42

Retornos acumulados de cinco años: 16.02%

Retornos mensuales promedio: 0.40%

Volatilidad: 2.99%

Retornos acumulados de cinco años S&P 500: -7.69%

Retornos mensuales promedio S&P 500: -0.25%

Volatilidad S&P 500: 4.68%

*Usando S&P 500 como referencia

Ubicación de la oficina:

Nuestras oficinas están ubicadas en:

Ten Corporate Street

Rye, NY 10580

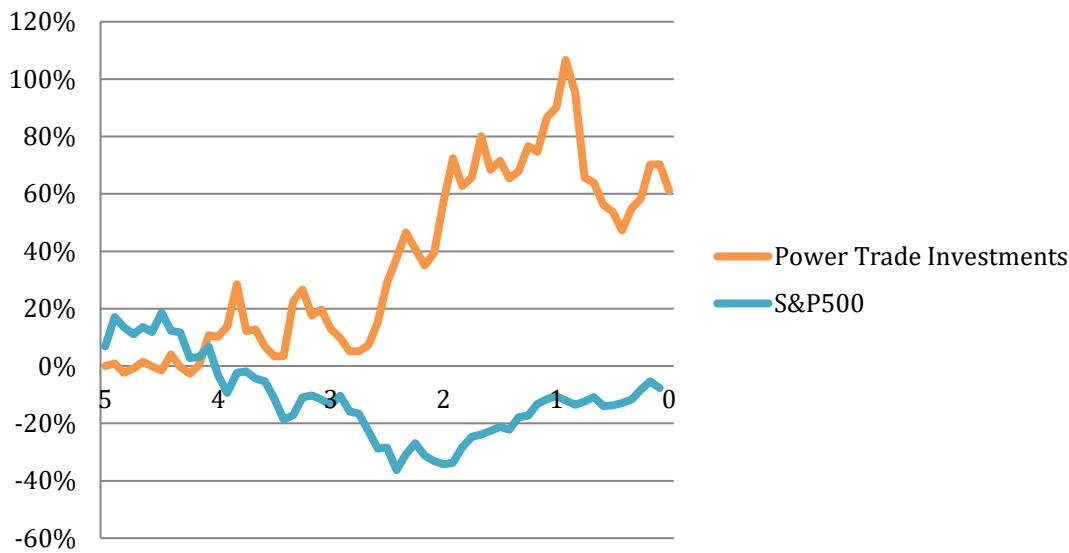
Misión: Obtener un retorno ajustado al riesgo superior para nuestros inversionistas a largo plazo ofreciendo productos de valor agregado. Al obtener retornos para nuestros inversionistas, obtendremos retornos para todos nuestros grupos de interés.

Estrategia de inversión: Hemos iniciado posiciones en empresas que operan en sectores bastante buenos, pero que han sido vendidas durante el último año y ahora se cotizan con valoraciones atractivas. El sector principal es la industria tabacalera. Mientras su flujo de efectivo sea positivo, el balance general sea sólido y se paguen dividendos, invertimos con gusto en dichas empresas.

¿Cómo entran los inversionistas al fondo? Nuestros inversionistas suelen ponerse en contacto con los agentes de los fondos de cobertura.

Información sobre cómo se audita Tobacco Investments: Tobacco Trade Fund utiliza los servicios de DP Associates LLP. DP Associates es una firma de auditoría muy respetada que ha auditado clientes los últimos 51 años: tiene 48 clientes en los EE.UU.

Power Trade Investments



Retorno ajustado al riesgo: 0.46

Retornos acumulados de cinco años: 61.20%

Retornos mensuales promedio: 0.93%

Volatilidad: 6.22%

Retornos acumulados de cinco años S&P 500: -7.69%

Retornos mensuales promedio S&P 500: -0.25%

Volatilidad S&P 500: 4.68%

Ubicación de la oficina:

1 New York Plaza, 54th Floor

New York, NY 10004

Misión: Nuestra misión es competir en todos los mercados del mundo, combinando conocimientos y tecnología para obtener ganancias y hacer que los mercados sean más eficientes; reclutar a las personas más capaces y entrenarlas al más alto nivel; y fomentar la apertura, la comunicación y el intercambio de ideas.

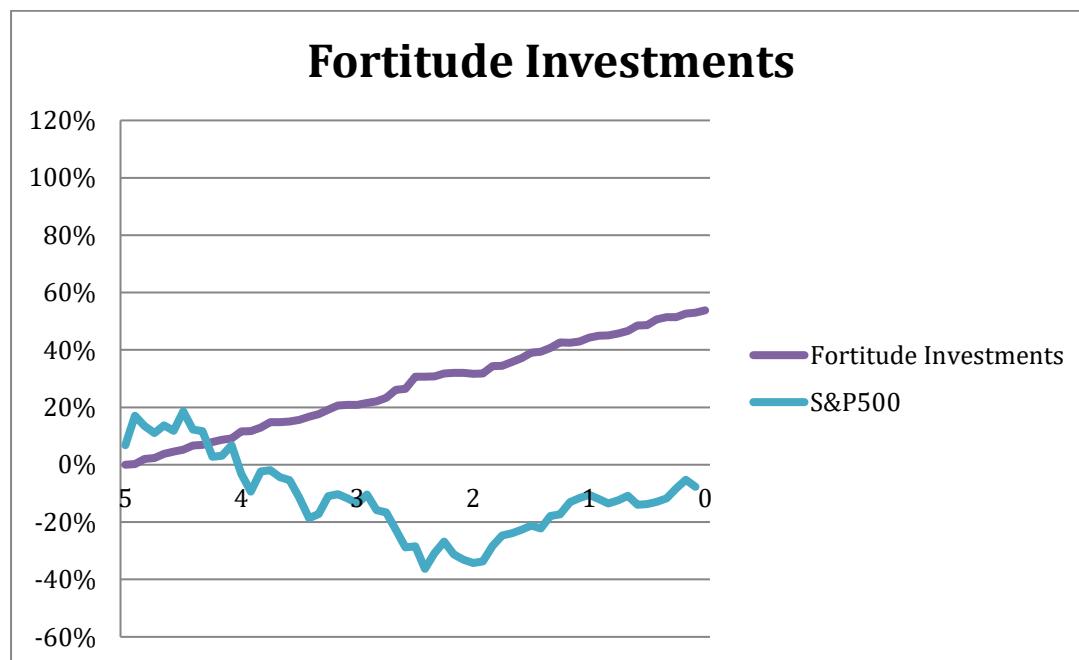
Estrategia de inversión: Nuestra cartera de seguimiento de tendencias está compuesta por más de 200 fondos en distintos sectores del mercado. Se seleccionan los mercados para que representen una cartera geográficamente equilibrada en distintas clases de activos, siendo la liquidez el enfoque principal. Si la exposición que buscamos cambia, las posiciones abiertas se reorganizan para mantener el riesgo por transacción constante.

¿Cómo entran los inversionistas al fondo?

Los inversionistas generalmente nos encuentran a través de bases de datos de fondos de cobertura, y hacen que sus corredores se comuniquen con nuestros gerentes.

Información sobre cómo se audita Power Trade Investments:

Power Trade ha utilizado a P&F Audit Company para fines de auditoría. P&F Audit Company es una firma de auditoría global que ha atendido a 124 clientes en los últimos 72 años y cuenta con 20 oficinas en todo el mundo.



Retorno ajustado al riesgo: 0.75

Retornos acumulados de cinco años: 53.81%

Retornos mensuales promedio: 0.75%

Volatilidad: 0.71%

Retornos acumulados de cinco años S&P 500: -7.69%

Retornos mensuales promedio S&P 500: -0.25%

Volatilidad S&P 500: 4.68%

Ubicación de la oficina:

523 Park Avenue

New York, New York 10022

Misión: Nuestro éxito es impulsado por tres ideas fundamentales: 1) Buscar y contratar a las personas más brillantes y talentosas que podamos encontrar; 2) remunerar a esas personas en base al mérito; 3) Permanecer a la vanguardia de la innovación en la inversión.

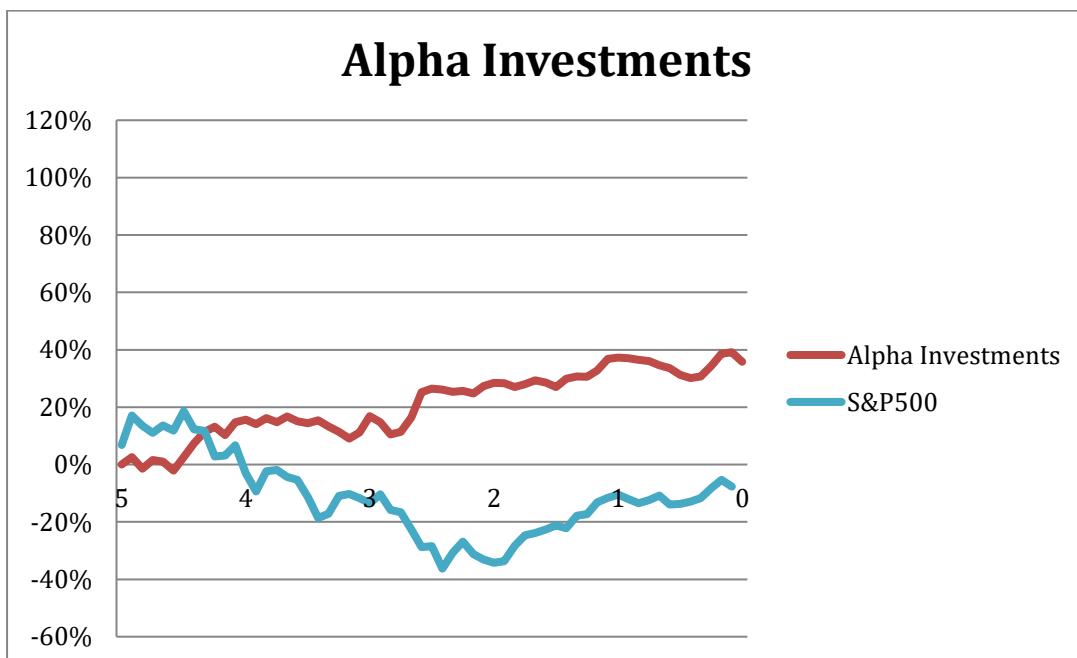
Estrategia de inversión: Debido a que nuestra estrategia de inversión es privada, no podemos divulgar ninguna información en este momento.

¿Cómo entran los inversionistas al fondo? Somos selectivos con nuestros inversionistas y nos aseguramos de que estas inversiones sean congruentes con sus estrategias individuales. Como

resultado, los inversores comunes que no conozcamos no pueden invertir con nosotros. Sin embargo, siendo que usted es un asesor, vamos a abrir estas inversiones a sus clientes, especialmente aquellos que estén interesados en invertir su dinero con nosotros a largo plazo.

Información sobre cómo se audita Fortitude Investments:

Fortitude utiliza a SA & Associates, CPA para fines de auditoría. SA & Associates fue establecida hace 15 años. Su auditor principal fue vicepresidente de Fortitude Investments.



Retorno ajustado al riesgo: 0.54

Retornos acumulados de cinco años: 36.81%

Retornos mensuales promedio: 0.61%

Volatilidad: 2.37%

Retornos acumulados de cinco años S&P 500: -7.69%

Retornos mensuales promedio S&P 500: -0.25%

Volatilidad S&P 500: 4.68%

Ubicación de la oficina:

400 W Chicago Ave. Suite 734

Chicago, IL 60654

Misión: Buscamos ofrecer un retorno de inversión superior para nuestros clientes y desarrollar una amplia gama de productos superiores de inversión.

Estrategia de inversión: Utilizamos estrategias que cubren la mayor parte del riesgo de mercado adoptando posiciones de compensación, a menudo en valores diferentes del mismo emisor.

Por ejemplo, encontramos una combinación óptima de bonos y capital para crear inversiones estables de bajo riesgo.

¿Cómo entran los inversionistas al fondo? Nuestros inversionistas nos contactan a través de sus consultores o corredores de fondos de cobertura.

Información sobre cómo se audita Alpha Investments: Alpha utiliza los servicios de auditoría de RK Partners CPA Co. RK Partners es una empresa de auditoría de rápido crecimiento que comenzó a atender a clientes internacionales hace 7 años y desde entonces ha desarrollado una base de clientes de 12 empresas en Europa y 30 empresas en los EE. UU.

Preguntas

1. ¿Qué fondo le recomendaría a su cliente? (Encierre uno en un círculo)

- Tobacco Trade Fund
- Power Trade Investments
- Fortitude Investments
- Alpha Investments

2. Explique por qué eligió este fondo para su cliente.

3. ¿Qué fondo seleccionaría para su propia cartera? (Encierre uno en un círculo)

- Tobacco Trade Fund
- Power Trade Investments
- Fortitude Investments
- Alpha Investments

4. Explique por qué eligió este fondo para usted.

5. Califique qué tan sospechoso cree que es cada fondo [1 = nada; 7 = extremadamente].

Tobacco Trade Fund	1	2	3	4	5	6	7
Power Trade Investments	1	2	3	4	5	6	7
Fortitude Investments	1	2	3	4	5	6	7
Alpha Investments	1	2	3	4	5	6	7

6. Califique qué tan antiético cree que es cada uno de estos fondos: [1 = nada; 7 = extremadamente].

Tobacco Trade Fund	1	2	3	4	5	6	7
Power Trade Investments	1	2	3	4	5	6	7
Fortitude Investments	1	2	3	4	5	6	7
Alpha Investments	1	2	3	4	5	6	7

1. Si Tobacco Trade Investments le pareció sospechoso o antiético, indique por qué.

2. Si Power Trade Investments le pareció sospechoso o antiético, indique por qué.

3. Si Fortitude Investments le pareció sospechoso o antiético, indique por qué.

4. Si Alpha Investments le pareció sospechoso o antiético, indique por qué.



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria
Tel.: (+43-1) 26060-0, Fax: (+43-1) 26060-3389, www.unodc.org

