

INTEGRIDAD Y ÉTICA 4

LIDERAZGO ÉTICO

EDUCACIÓN PARA LA JUSTICIA
SERIE DE MÓDULOS UNIVERSITARIOS

Integridad y Ética

Módulo 4

LIDERAZGO ÉTICO



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
Liderazgo y ética	3
La importancia del liderazgo ético	4
Dimensiones éticas del liderazgo	6
Convertirse en un líder ético	8
Referencias.....	10
Ejercicios	11
Ejercicio 1: Perspectiva del líder	11
Ejercicio 2: Tarjetas de decisión.....	13
Ejercicio 3: Ejemplos de liderazgo ético en la cultura pop	14
Ejercicio 4: caso de estudio: Decir la verdad	15
Ejercicio 5: caso de estudio: Mantenerse neutral o no	16
Ejercicio 6: Convertir el conocimiento en práctica	16
Posible estructura de la clase	18
Lecturas principales	20
Lecturas avanzadas	21
Evaluación de los alumnos.....	22
Herramientas de enseñanza adicionales	22
Presentación de Powerpoint.....	22
Material de video.....	22
Lineamientos para desarrollar un curso independiente.....	23

Introducción

Vivimos en un mundo en el que la gente, las organizaciones, los países y las sociedades están cada vez más conectados. Por lo tanto, el impacto del liderazgo, tanto bueno como malo, repercute en todo el sistema político y económico. Esta mayor conexión equivale a una mayor influencia, y esto ha cambiado la naturaleza del liderazgo. Los líderes tienen influencia más allá de sus organizaciones, aumentando la interconexión entre la ética y el buen liderazgo. Este módulo está diseñado para ayudar a los ponentes a mejor entender los fundamentos teóricos y las aplicaciones prácticas del liderazgo ético a los alumnos, tomando en cuenta la diversidad cultural de las organizaciones actuales. El módulo está estructurado en torno a tres preguntas principales:

- ¿Qué es el liderazgo ético?
- ¿Por qué es importante el liderazgo ético?
- ¿Cómo se puede promover el liderazgo ético?

Resultados del aprendizaje

- Definir y dar ejemplos de liderazgo ético
- Comprender las responsabilidades éticas de los líderes
- Explicar el liderazgo ético eficaz
- Evaluar el liderazgo ético
- Identificar formas en las que se pueda promover el liderazgo ético

Cuestiones clave

Este módulo está diseñado para ayudar a los ponentes a acercar los fundamentos teóricos y las aplicaciones prácticas del liderazgo ético a los alumnos, tomando en cuenta la diversidad cultural de las organizaciones actuales. El módulo está estructurado en torno a tres preguntas principales:

- ¿Qué es el liderazgo ético?
- ¿Por qué es importante el liderazgo ético?
- ¿Cómo se puede promover el liderazgo ético?

Se destaca que el liderazgo a veces es ejercido colectivamente, por ejemplo, a través de una organización. Sin embargo, este módulo se enfoca en el liderazgo individual. El módulo aplica tanto al liderazgo formal como al informal.

Liderazgo y ética

El liderazgo ha sido definido de diferentes maneras (Fleishman et al, 1991). Una definición común lo explica como un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común (Northouse, 2016, pág. 16). Los siguientes componentes son fundamentales para esta definición: (a) el liderazgo es un proceso, (b) el liderazgo implica influencia, (c) el liderazgo se produce en grupos, y (d) el liderazgo implica objetivos comunes.

Para los propósitos actuales, el módulo se refiere a los individuos que ejercen influencia como 'líderes', y a aquellos que están siendo influenciados como 'seguidores'. Si bien es útil distinguir entre líderes y seguidores para fines ilustrativos, se debe tener en cuenta que se puede ser al mismo tiempo un líder en un contexto y un seguidor en otro. También cabe destacar que el liderazgo puede ser formal, como en el caso de un primer ministro o de un CEO de una compañía. Pero también existen instancias de liderazgo informal, cuando la influencia no se deriva de una autoridad formal conferida a través de reglas y procedimientos. Por último, es útil subrayar que los líderes pueden estar asociados con el mundo de los negocios, la política, la cultura popular y otras áreas de la vida.

Volviendo al concepto de liderazgo ético, Eisenbeiss (2012) sostiene que este concepto implica establecer y procurar metas éticas e influir en los demás de una manera ética. De manera similar, De Hoogh y Den Hartog (2009) definen el liderazgo ético como el proceso de influir en las actividades de un grupo hacia el logro de los objetivos de una manera socialmente

responsable. Ellos se enfocan tanto en los medios a través de los cuales los líderes intentan alcanzar los objetivos como en los fines en sí mismos.

Como se analiza a fondo en el módulo 1 de Integridad y Ética (Introducción y Marco Conceptual), el estudio de la ética generalmente consiste en examinar preguntas sobre lo que es correcto y lo que es incorrecto, la virtud, el deber, la justicia, la equidad y la responsabilidad hacia los demás. Desde una perspectiva ética, Ciulla (2014, p.16) nos dice que el punto más importante para estudiar el liderazgo es responder a la pregunta: ¿Qué es el buen liderazgo? La palabra "bueno" tiene dos significados en este contexto: lo técnicamente bueno (o efectivo) y lo moralmente bueno. Este enfoque en el concepto de lo "moralmente bueno" demuestra que la ética es un asunto toral en los estudios sobre el liderazgo.

La importancia del liderazgo ético

El liderazgo ético es importante por dos razones principales. En primer lugar, los líderes tienen responsabilidades éticas porque tienen una posición especial en la que tienen una mayor oportunidad de influir en los demás y, por lo tanto, en los resultados. La mayoría de las personas estaría de acuerdo en que todos nosotros tenemos la responsabilidad de actuar éticamente, pero es evidente que los líderes están sujetos a estándares éticos más elevados que los seguidores.

Los valores de los líderes influyen en la cultura de las organizaciones o las sociedades, y en si se comportan éticamente. Los líderes marcan la pauta, desarrollan la visión y sus valores y conductas moldean el comportamiento de las personas que estén involucradas con las organizaciones o las sociedades. Por lo tanto, los líderes tienen un gran impacto sobre la gente y las sociedades. Algunos ejemplos de líderes formales e informales de todo el mundo son Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Malala Yousafzai, Peng Liyuan (primera dama de China), Sheikh Hasina Wajed (primer ministro de Bangladesh), Yvon Chouinard (fundador de Patagonia), Melinda Gates y Angelina Jolie. Sin embargo, el impacto de un líder no siempre es positivo, como lo demostró Hitler en la Alemania nazi. El impacto de su liderazgo fue desastroso para millones de personas y para el mundo en general.

A una escala más pequeña, hasta un líder de equipo puede tener efectos profundos sobre los miembros de su equipo y de su organización. Todos los líderes, sin importar cuántos seguidores tengan, ejercen poder. Ejercer poder sobre los demás conlleva una responsabilidad ética. El poder es la capacidad que tiene una persona (o un departamento) en una organización de influir sobre otras personas para lograr los resultados deseados. Entre mayor sea el poder, mayor es la responsabilidad del líder. Por lo tanto, los líderes a todo nivel tienen la responsabilidad de crear un ambiente ético y de actuar como modelos a seguir para los demás.

En la actualidad, la práctica y la documentación especializada están alejando la atención de los estilos tradicionales de liderazgo, como el liderazgo carismático y transaccional, y se enfocan cada vez más en estilos de liderazgo que hagan énfasis en una dimensión ética, como el liderazgo transformador, de servicio, auténtico o basado en valores. En otras palabras, lo que actualmente se considera como un "buen líder" es una persona que conduce de hecho hacia resultados éticos y no alguien que simplemente es bueno para liderar (como pueden ser muchos demagogos con aviesas intenciones). Se ha argumentado que este cambio resalta los fuertes vínculos entre la ética y el liderazgo efectivo (Ng y Feldman, 2015).

Se pueden usar dos modelos para explicar la relación entre el liderazgo ético y el liderazgo efectivo: el modelo de "confianza interpersonal" y el modelo de "poder social". El primero es atribuido a Schindler y Thomas (1993), quienes argumentan que la confianza interpersonal se basa en cinco componentes: integridad, competencia, congruencia, lealtad y apertura. La integridad se refiere a la honestidad y la veracidad; la competencia se asocia con el conocimiento y las habilidades técnicas e interpersonales; la congruencia se define como confiabilidad, predictibilidad y buen juicio; la lealtad se refiere a la voluntad de proteger y guardar las apariencias para una persona; y la apertura es la voluntad de compartir ideas e información con toda libertad. Este modelo refleja la idea de que los seguidores que confían en un líder están dispuestos a ser vulnerables a las acciones del líder porque confían en que no se va a abusar de sus derechos ni de sus intereses.

El modelo de "poder social" fue desarrollado por French y Raven (1959), quienes identificaron cinco bases de poder comunes e importantes: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente. El poder legítimo se refiere al derecho de una persona a influir en otra persona combinado con la obligación de esta última de aceptar esta influencia; el poder coercitivo se deriva de tener la capacidad de penalizar o castigar a los demás; el poder de recompensa se trata de tener la capacidad de dar recompensas a los demás; el poder experto se basa en la percepción que tienen los seguidores sobre la competencia del líder; y el poder de referencia se deriva de que los seguidores se sientan identificados y gusten del líder. Cada una de estas bases de poder aumenta la capacidad del líder de influir en las actitudes, valores o conductas de los demás.

Según French y Raven (1959), hay tres formas en que un seguidor puede reaccionar a estas formas de poder. En primer lugar, cuando los líderes utilizan exitosamente el poder legítimo, el poder coercitivo o el de recompensa (conocidos en conjunto como poder por posición) generan cumplimiento. Ese cumplimiento se refiere a que las personas siguen las instrucciones de la persona que tiene el poder, independientemente de si están de acuerdo con ellas. La segunda manera en que los seguidores pueden reaccionar ante el uso del poder, especialmente ante la coacción que rebase el nivel que las personas consideren legítimo, es resistirse al intento de influir de parte del líder. Resistirse significa que los empleados deliberadamente traten de evitar llevar a cabo las instrucciones o que intenten desobedecer

las órdenes. El tercer tipo de reacción ante el poder es el compromiso, que es la respuesta que genera con más frecuencia el poder experto o referente (que en conjunto son llamados poder personal). Compromiso significa que los seguidores adoptan el punto de vista del líder y llevan a cabo sus instrucciones con entusiasmo.

Aunque el cumplimiento por sí solo puede bastar para los asuntos cotidianos, el compromiso es particularmente importante si el líder está promoviendo el cambio (Daft, 2008, pág. 365). En general, la gente tiende a identificarse con un líder ético. El liderazgo ético no es la única fuente de poder de referente, pero es importante, particularmente en un mundo cada vez más cambiante, globalizado y transparente.

Dimensiones éticas del liderazgo

La evaluación del liderazgo desde un punto de vista ético se ve influenciada por teorías éticas y principios de liderazgo ético, y también por cuestiones prácticas. Las teorías éticas ofrecen un sistema de reglas o principios que nos orientan a la hora de tomar decisiones sobre lo que es correcto o incorrecto y lo que es bueno o malo en una situación particular (Northouse, 2016). En el Módulo 1 se discutieron tres de las principales teorías occidentales: el utilitarismo (lo moral del caso depende de si la acción maximiza la 'utilidad' social o la felicidad general), la deontología (lo moral del caso depende de que se cumplan principios o deberes morales, independientemente de las consecuencias) y la ética de la virtud (lo moral del caso depende de perfeccionar el talante propio). Distintos académicos han creado lineamientos prácticos para ejercer un liderazgo ético. Por ejemplo, Eisenbeiss (2012) destaca cuatro principios de liderazgo ético: orientación humana, orientación a la justicia, orientación hacia la responsabilidad y la sostenibilidad y orientación de la moderación entre distintas partes interesadas. Otro enfoque es el de Northouse (2016), quien sugiere cinco principios de liderazgo ético: respeto, servicio, justicia, honestidad y comunidad. Estos principios son el enfoque del Ejercicio 5 del módulo.

Si bien las teorías y los principios del liderazgo ético son pertinentes, también las preguntas prácticas son importantes para los dilemas éticos, especialmente dado que no siempre es factible aplicar un análisis teórico detallado antes de tomar una decisión. En este sentido, puede ser útil usar una lista de revisión para orientar la toma de decisiones. A esto a veces se le conoce como "examen ético exprés" o como modelos éticos de toma de decisiones, y ambos han aparecido bajo diversas formas, como en los códigos de conducta de las grandes empresas. El siguiente ejemplo de un modelo de toma de decisiones éticas viene de Hodges y Steinholtz (2018):

ETHICAL DECISION MAKING MODEL



©AretéWork LLP 2017

Otro ejemplo es el [examen ético exprés](#) provisto por The Ethics Center, una organización sin fines de lucro con sede en Australia. The Ethics Center propone que nos hagamos estas seis preguntas antes de tomar una decisión:

1. ¿Estaría feliz si esta decisión apareciera en las noticias de mañana?
2. ¿Hay alguna regla universal que se aplique en este caso?
3. ¿La acción propuesta va a traer un buen resultado?
4. ¿Qué pasaría si toda la gente hiciera esto?
5. ¿Qué efecto tendrá esta acción sobre mi talante o el talante de mi organización?
6. ¿La acción propuesta es congruente con mis valores y principios?

Los líderes efectivos a menudo se enfrentan a dilemas imposibles, en los que no hay una solución ideal. En esa situación, los líderes tienen que tomar decisiones difíciles que implican sacrificar cosas buenas a cambio de otras. Un ejemplo clásico es la decisión de ir a la guerra, sabiendo que muchas personas, entre ellos civiles, van a morir. A dilema a veces se le conoce como el [problema de las manos sucias](#).

Convertirse en un líder ético

El tema del liderazgo ético es antiguo. Por ejemplo, Aristóteles argumentaba que una persona ética en una posición de liderazgo encarna las virtudes del coraje, la templanza, la generosidad, el autocontrol, la honestidad, la sociabilidad, la modestia, la equidad y la justicia. Para Confucio, la sabiduría, la benevolencia y el coraje son las virtudes fundamentales. Aplicando la ética al liderazgo y la administración, Velásquez (1992) sugirió que los gerentes desarrollan virtudes como la perseverancia, el espíritu público, la integridad, la veracidad, la fidelidad, la benevolencia y la humildad. El liderazgo ético también está asociado con el concepto africano del sabio. Henry Odera Orika (1944-1995), de Kenia, investigó las tradiciones sobre los sabios del África subsahariana y ofreció una descripción de la sabiduría que es claramente africana. El autor sudafricano contemporáneo Reul Khoza ofreció crónicas sobre el liderazgo ético desde la perspectiva de Ubuntu, que, entre otras cosas, ofrece una crónica comunitaria de la virtud que tiene su origen en África. El filósofo Al-Farabi (872-950) nos ofrece ideas sobre el liderazgo ético desde una perspectiva islámica. Él nació en algún lugar de la actual Asia Central y recorrió las grandes ciudades del mundo islámico, como Bagdad y Damasco. Su filosofía era amplia, pero se pueden encontrar sus ideas sobre el liderazgo en sus escritos sobre ética y política. En esas obras, incluyendo su famoso libro *The Virtuous City*, Al-Farabi argumentó que los líderes también deben ser filósofos, una idea que él sacó de Platón, filósofo de la antigua Grecia. Para Al-Farabi, esto significaba que un líder no solo debe ser una persona de acción y poder, sino también una persona que reflexione sobre lo que es mejor para la comunidad que gobierna. A diferencia de Platón, él argumentó que la mejor ciudad no es monocultural, sino que debe aceptar la diversidad, y que los líderes más sabios encuentran formas para que convivan personas de diferentes razas y creencias. Otros pensadores han subrayado otros grupos de virtudes, pero las diferencias no son tan grandes como podría pensarse. De hecho, hay gente de distintas culturas que llega a tener puntos de vista bastante similares sobre las virtudes esenciales.

En cuanto al desarrollo de las virtudes, según el método aristotélico, cuando las virtudes son practicadas a lo largo del tiempo, desde la juventud hasta la edad adulta, los buenos valores se vuelven un hábito y se convierten en parte integral del carácter de una persona. Al decir la verdad, la gente se vuelve sincera; al compartir con los pobres, la gente se vuelve benevolente; al ser justo con los demás, la gente se vuelve ecuánime. La manera confuciana de cultivarse comienza con la obtención de un conocimiento profundo de cómo funciona el mundo, avanza emprendiendo ciertas acciones y termina con el objetivo más ambicioso: ejemplificar la virtud en todo el mundo. Esto está fuertemente relacionado con la idea de que "conocer", "hacer" y "ser" son tres componentes interrelacionados de una persona ética. En *El gran saber*, escrito alrededor de 500 A.C., y el primero de cuatro libros que seleccionó Zhu Xi durante la dinastía Song como una introducción fundamental al confucianismo, Confucio describió el proceso de la siguiente manera:

Los antiguos que desearon ejemplificar la virtud ilustre en todo el reino primero ordenaron su propio estado. Como deseaban ordenar bien su estado, primero les pusieron normas a sus familias. Como deseaban ponerles normas a sus familias, primero cultivaron su persona. Como deseaban cultivar su persona, primero rectificaron sus corazones. Como deseaban rectificar sus corazones, primero buscaron ser sinceros en sus pensamientos. Como deseaban ser sinceros en sus pensamientos, primero extendieron al máximo su conocimiento. Esa extensión del conocimiento reside en la investigación de las cosas.

(<http://classics.mit.edu/Confucius/learning.html>)

Treviño, Hartman y Brown (2000) sostienen que el liderazgo ético comprende dos aspectos: la "persona ética" y el "gerente ético". Primero se debe ser una persona ética para luego convertirse en un gerente ético. El aspecto gerencial se refiere a los esfuerzos intencionales de un líder para influir en los demás y orientar el comportamiento ético de los seguidores, como la transmisión de normas éticas y el disciplinar a los empleados que se comporten de forma antiética. El liderazgo ético se basa en la capacidad del líder de enfocar la atención de la organización en la ética y los valores y de inculcar a la organización los principios que orientarán las acciones de todos los empleados. Treviño y otros también identifican tres medidas que generalmente toman los gerentes éticos efectivos. En primer lugar, fungen como modelo a seguir de la conducta ética de una manera visible para los empleados. En segundo lugar, se comunican de manera regular y persuasiva sobre los estándares, principios y valores éticos con los empleados. En tercer lugar, utilizan el sistema de recompensa de manera congruente para hacer que todos los empleados respondan ante los estándares éticos.

No se debe ignorar el contexto en el que estén operando los líderes. Aun las personas éticas con intenciones éticas pueden comportarse de forma antiética como resultado de dimensiones de comportamiento y/o presiones sistémicas. Estos aspectos se exploran a fondo en los módulos 6, 7 y 8. Por otra parte, el liderazgo ético puede variar de una cultura a otra, incluso en términos de estilo y valores, y también pueden variar las maneras en las que el líder influye en los seguidores.

Referencias

- Ciulla, Joanne B. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. 3ª ed. Santa Barbara, California: Praeger.
- Daft, Richard L. (2008). *The Leadership Experience*. 4ª ed. Stamford, CT: Cengage.
- de Hoogh, Annebel H.D., y Deanne N. den Hartog (2009). Ethical leadership: the positive and responsible use of power. In *Power and Interdependence in Organizations*, Dean Tjosvold y Barbara Wisse, eds. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenbeiss, Silke Astrid (2012). Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, vol. 23, No. 5, págs. 791–808.
- Fleishman, Edwin A. et al (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, vol. 2, No. 4, págs. 245–287.
- French, John R. P., Jr. y Bertram Raven (1959). The bases of social power. En *Studies in social power*, ed. Dorwin Cartwright. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Hodges, Christopher y Ruth Steinholtz (2018). *Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement*. Oxford: Hart Publishing.
- Ng, Thomas W. H., y Daniel C. Feldman (2015). Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, No. 3, págs. 948-965.
- Northouse, Peter G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7ª ed. Los Angeles: SAGE.
- Schindler, Paul L., y Cher C. Thomas (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, vol. 73, No. 2, págs. 563-573.
- Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman y Michael E. Brown (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, vol. 42, No. 4, págs. 128–142.
- Velasquez, Manuel G. (1992). *Business Ethics: Concept and Cases*. 3ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ejercicios

En esta sección se sugieren algunos ejercicios educativos para el aula, y en otra sección se sugiere una tarea posterior a la clase para evaluar la comprensión del módulo por parte del alumno.

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.

Ejercicio 1: Perspectiva del líder

Los líderes son diferentes en cuanto a cómo ven la naturaleza humana y las tácticas que utilizan para hacer las cosas a través de otros. Este ejercicio busca hacer que los alumnos reflexionen cuidadosamente sobre sus opiniones actuales sobre el liderazgo y estimular su interés en aprender más sobre el liderazgo ético. El ponente le pide al alumno que responda el siguiente cuestionario, ya sea en clase o antes de llegar a clase, y facilita un debate en clase sobre las preguntas. El cuestionario fue adaptado de *The Leadership Experience*, de Richard Daft (página 166, ver Referencias en la sección de Cuestiones clave del Módulo).

- Piense cuidadosamente sobre cada punto e indique si está de acuerdo o en desacuerdo. Indique también si cree que sus compañeros de clase estarían de acuerdo o en desacuerdo.

	<i>Yo (De acuerdo / en desacuerdo)</i>	<i>Mis compañeros de clase (De acuerdo / en desacuerdo)</i>
1. En general, es mejor ser humilde y honesto que ser exitoso y deshonesto.		
2. Si confías totalmente en alguien, te estás metiendo en problemas		
3. Un líder debe actuar solo cuando sea moralmente correcto hacerlo.		
4. Una buena forma de manejar a la gente es decirles lo que quieren escuchar.		
5. No hay excusas para decirle mentiras piadosas a la gente.		
6. Tiene sentido halagar a la gente importante.		
7. La mayoría de la gente que llegan lejos como líderes han llevado vidas muy morales.		
8. Es mejor no decirle a la gente la verdadera razón por la que se hizo algo a menos que nos beneficie hacerlo.		
9. La mayoría de la gente es valiente, buena y amable.		
10. Es difícil llegar a la cima sin tomar atajos algunas veces.		

Pautas para el ponente

Los ponentes deben alentar a los alumnos a compartir sus respuestas y las razones por las que eligieron sus respuestas. Lo pueden hacer en grupos pequeños o simplemente dirigiéndose al alumno que tienen al lado. Los ponentes no deben evaluar ni criticar las respuestas de los alumnos; más bien, deben alentar a los alumnos a compartir su verdadera opinión y decirles que la piensen profundamente. Se espera que surjan ambigüedades y diferencias en los argumentos de los alumnos. Los ponentes pudieron resumir la discusión y explicar a los alumnos que para resolver la ambigüedad y las diferencias expresadas, podrían aprender más sobre el liderazgo ético, incluyendo la responsabilidad ética del líder, la importancia del liderazgo ético para hacer que un líder sea efectivo, cómo tomar decisiones éticas y las maneras de promover el liderazgo ético.

Ejercicio 2: Tarjetas de decisión

En este ejercicio se distribuyen tarjetas a los alumnos, y se les pide que decidan en qué "cuadro" colocarlas, y que evalúen las decisiones de sus compañeros.

El ponente podría darles las siguientes instrucciones:

1. Lean las tarjetas de decisión distribuidas y decidan en cuál de los cuatro cuadros desean colocar cada tarjeta. Los títulos de los cuadros son los siguientes: "en todos los casos", "en la mayoría de los casos", "en algunos casos" y "nunca".
2. Una vez que hayan decidido en qué cuadro colocar cada una de las tarjetas de decisión, escriban el número de la tarjeta en el recuadro seleccionado.
3. Después de terminar la tarea, comparen las decisiones del alumno que tienen al lado con las suyas e identifiquen las diferencias.
4. Enfocándose en las diferencias, hablen con su compañero sobre las razones de sus respectivas decisiones.
5. Después de la charla, pueden cambiar sus decisiones. Muestren sus cambios dibujando una flecha hacia el nuevo cuadro.
6. Anoten el número de tarjetas que hayan cambiado.

Tarjetas de decisión

<i>Tarjeta de decisión 1</i>	<i>Tarjeta de decisión 2</i>	<i>Tarjeta de decisión 3</i>
Está mal que los líderes acepten regalos de sus seguidores.	Los líderes deben pensar en las consecuencias y los efectos de sus acciones.	Los líderes siempre deben ser modelos a seguir para todos sus seguidores.
<i>Tarjeta de decisión 4</i>	<i>Tarjeta de decisión 5</i>	<i>Tarjeta de decisión 6</i>

Sin importar las circunstancias, los líderes deben asegurarse de que todos sus seguidores participen en la toma de decisiones.	Basta con que los líderes se conviertan en expertos, ya que las relaciones humanas no importan.	Los líderes deben actuar de acuerdo con el principio de igualdad.
--	---	---

Cuadros

	<i>Cuadro 1: Nunca</i>	<i>Cuadro 2: En algunos casos</i>	<i>Cuadro 3: En la mayoría de los casos</i>	<i>Cuadro 4: En todos los casos</i>
Tarjeta de decisión 1				
Tarjeta de decisión 2				
Tarjeta de decisión 3				
Tarjeta de decisión 4				
Tarjeta de decisión 5				
Tarjeta de decisión 6				

Pautas para el ponente

El propósito de este ejercicio con las tarjetas es alentar a los alumnos a tomar decisiones en situaciones determinadas y evaluar las dimensiones éticas de las decisiones desde el punto de vista de los demás. Los ponentes pueden diseñar sus propias tarjetas y adaptar el ejercicio.

Ejercicio 3: Ejemplos de liderazgo ético en la cultura pop

Pídales a los alumnos que investiguen en línea, ya sea durante la clase o en sus casas antes de la clase, un ejemplo actual de liderazgo ético entre las figuras de la cultura pop y las celebridades. Cada alumno debe explicar porque alguna figura o celebridad es ejemplo de liderazgo ético.

Como alternativa le puede pedir a cada alumno que prepare un video de dos minutos que presente a un líder ético de la cultura pop que hayan elegido.

Pautas para el ponente

El objetivo de este ejercicio es hacer que los alumnos aprecien la manera en que el liderazgo ético afecta y se relaciona con sus propias vidas, y que declaren lo que significa el liderazgo ético en sus propios términos. Los alumnos deben poder elegir cualquier figura de la cultura pop como ejemplo de liderazgo ético, pero el ponente podría dirigirlos ofreciendo algunos ejemplos reconocidos de su región como Bono, Oprah Winfrey, Beyoncé, el cantante de reggae de Costa de Marfil Alpha Blondie, el rapero nigeriano Falz, o el jugador de baloncesto chino Yao Ming.

Ejercicio 4: caso de estudio: Decir la verdad

Invite a los alumnos a analizar el siguiente caso, tomado de Robbins, Stephen P. y David A. De Cenzo (1998). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (2ª ed). New Jersey: Prentice-Hall, p. 28.

A uno de tus empleados le acaban de diagnosticar una forma tratable de cáncer. Él te contó sobre el estado de su salud. También te pidió que no le dijeras nada a nadie porque considera que su salud es un asunto personal. En los meses siguientes el empleado falta frecuentemente, especialmente durante sus tratamientos de radiación. Sus ausencias no son un gran problema para la compañía porque su trabajo puede hacerse en computadora desde su casa. Sin embargo, algunos de los demás empleados te han preguntado qué le está pasando. Tú te niegas amablemente a hablar de la situación. A causa de esto, los demás empleados sienten que su colega está recibiendo un tratamiento especial, y quieren quejarse con tu jefe. Tú estás seguro de que si supieran de la enfermedad de su compañero, lo entenderían. Pero tú le prometiste que no ibas a revelar la razón de su ausencia. Al mismo tiempo, si otros empleados se quejan de él, esto le va a ocasionar problemas innecesarios que no le van a ayudar en nada.

Pídales a los alumnos que analicen las siguientes preguntas:

- ¿Deberías revelarle a tus empleados el motivo de la ausencia de su compañero de trabajo? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Deberías explicarle a tu jefe lo que está pasando?
- ¿Cómo manejarías esta situación?

Pautas para el ponente

Dele a los alumnos unos minutos para leer el caso y preparar respuestas individuales para las tres preguntas. Pídales a los alumnos que hablen sobre sus respuestas en grupos pequeños y que elijan a un representante para que informe al resto del grupo. Pídales a los representantes

que informen. Resuma explicando el dilema (elegir entre decir la verdad y ser leal a un amigo), haciendo énfasis en que el aplicar distintas teorías éticas puede conducir a diferentes acciones.

Ejercicio 5: caso de estudio: Mantenerse neutral o no

Tú eres el CEO de una gran plataforma en línea que permite transacciones comerciales C2C (transacciones directas entre clientes). En una cumbre sobre liderazgo, el CEO de una empresa de videojuegos se te acerca para expresarte su preocupación por haber descubierto una versión pirata de un videojuego que su empresa comenzó a producir en tu plataforma. El CEO te dice que su empresa detuvo la producción del juego después de recibir demasiadas críticas sobre lo violento que es el juego. Él te pregunta si eliminarías el juego de la plataforma, no solo porque es una versión pirata, sino además por ser violento. Nunca antes habías evaluado los productos que se venden en tu plataforma ya que tu empresa está protegida por la Ley de Derechos de Autor de la Era Digital (DMCA). La DMCA establece que una plataforma en línea como la tuya no puede ser considerada responsable por vender ningún producto en particular, siempre y cuando la empresa no vigile selectivamente el sitio. Si la empresa eliminara este producto de la plataforma, en virtud de las disposiciones de la DMCA, tendría que revisar todos los productos que se venden. Esto requeriría la contratación de un equipo nuevo, junto con el riesgo adicional de que se reduzcan mucho las transacciones en tu plataforma. Si te mantienes neutral y dejas que se quede el producto, podrías arriesgarte a recibir críticas del público por permitir la venta de un juego tan violento.

Pídales a los alumnos que hablen de la decisión que habrían tomado si estuvieran en la posición de este líder y de sus razones para tomar esa decisión.

Pautas para el ponente

Este caso de estudio implica un conflicto ético un poco más complejo para un líder en comparación con el anterior. Las pautas para realizar este ejercicio son similares a las del anterior: Después de darle a los alumnos unos minutos para leer el caso y preparar respuestas individuales, pídales que hablen de sus respuestas en grupos pequeños y que elijan a un representante para que informe al resto del grupo. Pídales a los representantes que informen al resto. Resuma explicando el dilema y resaltando cómo la aplicación de diferentes teorías éticas puede conducir a diferentes acciones.

Ejercicio 6: Convertir el conocimiento en práctica

La idea de este ejercicio es convertir el conocimiento sobre el liderazgo ético en lineamientos prácticos. Se le pide a los alumnos que examinen cuidadosamente las diez actividades que Daft asocia con un líder moral, y que luego repasen los cinco principios de liderazgo ético sugeridos por Northouse (consulte la sección Cuestiones clave del Módulo).

Daft resume las siguientes diez actividades de un líder moral:

1. Desarrollar, articular y defender altos principios morales.
2. Concentrarse en lo que es correcto para la organización y para todas las personas involucradas.
3. Dar el ejemplo que desea que los demás sigan.
4. Ser honesto consigo mismo y con los demás.
5. Expulsar el miedo y eliminar los problemas de los que no se pueda hablar.
6. Establecer y transmitir políticas de ética.
7. Desarrollar agallas: mostrar tolerancia cero hacia las violaciones éticas.
8. Recompensar la conducta ética.
9. Tratar a todos con justicia, dignidad y respeto, desde el nivel más bajo de la organización hasta el más alto.
10. Hacer lo correcto tanto en su vida privada como en la profesional, incluso si nadie se está fijando.

Los cinco principios de liderazgo ético de Northouse son los siguientes:

1. Los líderes éticos respetan a los demás: Hacerlo significa tratar siempre a los demás como fines en sí mismos y nunca como un medio para lograr un fin. El respeto implica que el líder escuche atentamente a sus seguidores, que sea empático y tolerante con las opiniones opuestas. Significa tratar a los seguidores de maneras que confirmen sus creencias, actitudes y valores.
2. Los líderes éticos sirven a los demás: Los líderes que sirven son altruistas. Le asignan al bienestar de sus seguidores el primer lugar en sus planes. Para practicar el principio del servicio, los líderes éticos deben estar dispuestos a dedicarse a sus seguidores, deben poner los intereses de los demás en primer lugar en su trabajo y deben actuar de manera que beneficie a los demás.
3. Los líderes éticos son justos: Los líderes éticos se preocupan por cuestiones de equidad y justicia. Consideran una gran prioridad tratar a todos sus seguidores de la misma manera. Como regla, nadie debe recibir tratamiento o consideración especial, excepto cuando su situación particular lo exija. Si se trata a alguien de manera diferente, los motivos deben ser claros y razonables, y deben estar basados en valores morales.
4. Los líderes éticos son honestos: Ser honesto no es solo decir la verdad. Tiene que ver con ser abierto con los demás y representar la realidad de la manera más plena y completa posible.
5. Los líderes éticos crean comunidad: El liderazgo ético exige atención a una virtud cívica. Los líderes y seguidores deben prestarle atención a otras cosas además de sus propios objetivos mutuamente determinados. Necesitan atender las metas y el propósito de la comunidad. Un líder ético se preocupa por el bien común, en el sentido más amplio, y

le presta atención la manera en que los cambios propuestos por el líder y los seguidores afectarán a la organización en general, a la comunidad y a la sociedad.

Después de analizar cuidadosamente los enfoques de Northouse y Daft, se les pide a los alumnos evaluarlos críticamente, y hacer su propio conjunto de lineamientos prácticos para el liderazgo ético.

Pautas para el ponente

El ponente ofrece una reseña general de estos dos enfoques, y algunos ejemplos de cómo podrían funcionar en la práctica. Se les pide a los alumnos que estudien las listas de actividades individualmente, y que luego las discutan en grupos pequeños. Los alumnos también deben evaluar estos enfoques críticamente. ¿Están de acuerdo con las listas? Pídale a los alumnos que prioricen los elementos de las listas (por ejemplo, escogiendo los tres más importantes para ellos) y también que sugieran nuevas actividades que puedan ser agregadas a las listas. Cada grupo pequeño tiene la oportunidad de presentar su lista de tres elementos al resto del grupo y de explicar sus razones. El ponente los escribe en el pizarrón para poder identificar actividades comunes de un grupo a otro. Después de que todos los grupos hayan presentado sus listas, el ponente resume y concluye el ejercicio.

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 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.

Introducción (5 minutos)

- Presente la importancia del liderazgo dada la complejidad y las diferencias culturales de las organizaciones en todo el mundo.
- Presente las tres preguntas que serán abordadas en el módulo: qué es el liderazgo ético, por qué es importante el liderazgo ético y cómo promover el liderazgo ético.

Ejercicio perspectiva del líder (20 minutos)

- Realice el ejercicio 1. Distribuya una hoja a cada alumno y pídale que respondan las preguntas (5 minutos).
- Haga que los alumnos compartan sus respuestas y sus razones (10 minutos).

- Resuma las respuestas y las razones, y explique que lo mejor para resolver la ambigüedad y las diferencias descubiertas en la discusión es obtener más conocimiento sobre el liderazgo ético (5 minutos).

Definición de liderazgo y liderazgo ético (5 minutos)

- Presente las definiciones de liderazgo, prestando especial atención a los componentes centrales del fenómeno: (a) el liderazgo es un proceso, (b) el liderazgo implica influencia, (c) el liderazgo ocurre en grupos, y (d) el liderazgo involucra valores y metas comunes.
- Presente las definiciones de liderazgo ético y explique brevemente las diferencias entre el liderazgo ético y la ética del liderazgo.

¿Por qué los líderes tienen responsabilidad ética? (10 minutos)

- Analicen la importancia del liderazgo ético retomando la discusión de la sección Cuestiones clave del módulo.
- Para abordar la responsabilidad ética de un líder use tanto razones teóricas como casos reales, haciendo énfasis en casos reales que sean relevantes para los alumnos.

La importancia del liderazgo ético para un liderazgo efectivo (25 minutos)

- Presente el modelo de 'confianza interpersonal' desarrollado por Schindler y Thomas (2 minutos).
- Conduzca un debate sobre la importancia del liderazgo ético para un liderazgo efectivo basado en el modelo de confianza interpersonal (10 minutos).
- Presente el modelo de 'poder social' desarrollado por French y Raven (3 minutos).
- Conduzca un debate sobre la importancia del liderazgo ético para un liderazgo efectivo basado en el modelo de poder social. Preste especial atención a las características de las personas, las organizaciones y el mundo contemporáneo, y su impacto en el papel del liderazgo ético como poder de referencia (10 minutos).

Ejercicio de tarjetas de decisión (20 minutos)

- Realice el ejercicio 2. Vea los lineamientos en la sección Ejercicios del módulo.

Ejemplos de liderazgo ético en la cultura pop (20 minutos)

- Realice el ejercicio 3. Vea los lineamientos en la sección Ejercicios del módulo.

Caso de estudio (20 minutos)

- Realice el ejercicio 4 o 5. Vea los lineamientos en la sección Ejercicios del módulo.

Aplicación de teorías éticas, principios y modelos al liderazgo (30 minutos)

- Presente las principales teorías éticas del utilitarismo, la deontología y la virtud, y aplíquelas al caso de estudio (15 minutos).

- Presente los principios de liderazgo ético propuestos por Eisenbeiss y Northouse y aplíquelos al caso de estudio (10 minutos).
- Analice modelos éticos de toma de decisiones y exámenes éticos exprés y aplíquelos al caso de estudio (5 minutos).

Convertir el conocimiento en práctica (25 minutos)

- Realice el ejercicio 6. Vea los lineamientos en la sección Ejercicios del módulo.
- Debatan preguntas como: ¿Ustedes agregarían, eliminarían o modificarían algún elemento? ¿Por qué? (10 minutos)
- Hablen de las virtudes que deben tener los líderes. El ponente presenta las virtudes sugeridas por pensadores como Aristóteles, Confucio o cualquier otro que sea influyente para los alumnos (5 minutos).
- Debate sobre lo que debe hacer un gerente ético para inculcar en la organización los principios que orienten las acciones de todos los empleados y creen una organización ética (10 minutos).

Lecturas principales

Se deben leer las siguientes referencias antes de la sesión.

What is ethical leadership? <https://www.villanovau.com/resources/leadership/what-is-ethical-leadership/#.WsZCAWaB01g>. » Este recurso de la Villanova University define el liderazgo ético como "una forma de liderazgo en la que las personas muestran conductas para el bien común que sean aceptables y apropiadas en todas las áreas de sus vidas". El artículo analiza tanto las características como los impactos del liderazgo.

What is a leader? <http://www.leadership-central.com/what-is-a-leader.html#axzz5Bo39Ro00>.
» Este artículo describe el concepto de líder y lo distingue del concepto de gerente.

What is ethics? <http://www.ethics.org.au/about/what-is-ethics>. » Una breve introducción a la toma de decisiones éticas y una discusión de los "exámenes éticos exprés" a los que se hace referencia en la sección Cuestiones clave de este módulo.

Lecturas avanzadas

Se recomienda la siguiente lectura complementaria para las personas que estén interesadas en explorar el tema con mayor profundidad.

Bazerman, Max H. y Ann E. Tenbrunsel (2011). Ethical breakdowns. *Harvard Business Review*, vol. 89, No. 4, págs. 58–65.

Bing, Stanley (2000). *What Would Machiavelli Do? The Ends Justify the Meanness*. New York: Harper Business.

Ciulla, Joanne B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, vol. 14, No. 4, págs. 323–335.

Ciulla, Joanne B. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. 3ª ed. Santa Barbara, California: Praeger.

Coles, Robert (2000). *Lives of Moral Leadership*. New York: Random House.

Daft, Richard L. (2008). *The Leadership Experience*. 4ª ed. Stamford, CT: Cengage.

de Hoogh, Annebel H.D., y Deanne N. den Hartog (2009). Ethical leadership: the positive and responsible use of power. En *Power and Interdependence in Organizations*, Dean Tjosvold y Barbara Wisse, eds. Cambridge: Cambridge University Press.

Gentile, Mary C. (2012). Values-driven leadership development: where we have been and where we could go. *Organization Management Journal*, vol. 9, No. 3, págs. 188–196.

Johnson, Craig E. (2011). *Meeting the ethical challenges of leadership: casting light or shadow*. 4ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Northouse, Peter G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Treviño, Linda Klebe, Laura Pincus Hartman y Michael E. Brown (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, vol. 42, No. 4, págs. 128–142.

Watkins, Michael D. (2012). How managers become leaders. *Harvard Business Review*, vol. 90, No. 6, págs. 64-72.

Evaluación de los alumnos

Una tarea que deben terminar dos semanas después del módulo:

Elegir un líder y escribir un ensayo sobre el liderazgo ético de esa persona, enfocándose en una o más de las siguientes preguntas:

- En tu opinión, ¿qué caracteriza a un buen líder? ¿Crees que ese líder es un buen líder? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la diferencia entre ser un buen líder y ser un líder ético?
- ¿Esta persona se enfrentó a algún dilema ético en su carrera o en su vida?
- ¿Cómo respondió a esos dilemas?
- ¿Es posible identificar una teoría ética particular que respalde las decisiones tomadas por esta persona?

Tamaño: entre 2500 y 3000 palabras.

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 4 Presentación sobre liderazgo ético [enlace pendiente]

Material de video

- Why good leaders make you feel safe?
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe
(11:56min)
- Are you a giver or a taker?

https://www.ted.com/talks/adam_grant_are_you_a_giver_or_a_taker (13:29min)

- Everyday leadership https://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership (6:11min)

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.

<i>Sesión</i>	<i>Tema</i>	<i>Breve descripción</i>
1	Introducción al liderazgo	Definición de liderazgo, introducción a la importancia del liderazgo.
2	Liderazgo ético	Definición de ética, definición de liderazgo ético, la relación entre el liderazgo ético y la ética del liderazgo, y la relación entre liderazgo ético y liderazgo transformacional, liderazgo auténtico y liderazgo de servicio.
3	Responsabilidad ética	Discusión sobre las razones por las que los líderes suelen tener mayor responsabilidad ética que sus seguidores.
4	Liderazgo efectivo	Discusión sobre la efectividad del liderazgo basada en la relación entre los líderes y sus seguidores, y el desarrollo de la cultura organizacional.
5	Teorías éticas	Utilitarismo, deontología, ética de la virtud.
6	Principios de liderazgo ético	Discusión sobre los principios del liderazgo ético.
7	Toma de decisiones éticas	Aplicación de teorías y principios éticas a casos de liderazgo.
8	Virtudes éticas	Discusión sobre las virtudes que debe tener una persona ética.
9	Liderazgo ético en la práctica	Discusión sobre las medidas que debe tomar un gerente ético eficaz.



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

