

**CLADEA**  
**Guide** to  
Responsible  
*Business*  
**Education** in  
Latin America

*Edited by* **Mariella Olivos Rossini**

© 2016 Greenleaf Publishing Limited

Published by Greenleaf Publishing Limited  
Salts Mill  
Victoria Road  
Saltaire  
BD18 3LA  
UK  
[www.greenleaf-publishing.com](http://www.greenleaf-publishing.com)

Cover by Sadie Gornall-Jones.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission in writing of the publishers.

British Library Cataloguing in Publication Data:

A catalogue record for this book is available from the British Library.

ISBN-13: 978-1-78353-335-0 [hardback]  
ISBN-13: 978-1-78353-322-0 [PDF ebook]

# Índice

Introducción .....	3
<i>Mariella Olivos Rossini, Coordinadora Ejecutiva, CLADEA</i>	
<b>1</b> El diseño del proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) como pacto colectivo áulico .....	11
<i>Fernando Pesántez, Luis Tobar</i>	
<b>2</b> Articulación entre las estrategias de gestión y las estrategias pedagógicas como apoyo a la investigación. Caso Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central. Línea: ¿Cómo organizan la investigación? .....	23
<i>Ivonne Tatiana Muñoz Martínez, Francisca Rojas Santoyo</i>	
<b>3</b> Caso para la valoración de ética y responsabilidad social en los programa de maestría de la Universidad ICESI .....	36
<i>Enrique Ramírez R, Edgar Benítez, Pilar Acosta</i>	
<b>4</b> Relación entre el mercado laboral y el Programa de Administración de Empresas de la VUAD en la ciudad de Bogotá.....	52
<i>Martha Cecilia Pachón, Diela Moreno Moreno</i>	
<b>5</b> El compromiso de educar virtualmente en el área de negocios.....	65
<i>Ricardo Arderius Villanueva</i>	

<b>6</b>	La consolidación de los estudiantes como agentes de cambio por medio de PRME. El caso del emprendimiento social de la Universidad de Monterrey.....	75
	<i>Luis Portales</i>	
<b>7</b>	Transformaciones pedagógicas en las escuelas de negocios: Aprendizaje experiencial y de servicio para mejorar el compromiso frente a los Principios de Educación Responsable en la Administración. 87	
	<i>Ricardo Uribe, Juan Esteban Escalante, María Alejandra Gonzalez-Perez</i>	
<b>8</b>	Responsabilidad en la Educación de Negocios en las instituciones educativas de América Latina una visión desde Ecuador .....	100
	<i>Cristina Acuña Bermeo, Efraín Naranjo Borja</i>	
<b>9</b>	Aprendizaje y enseñanza de la responsabilidad social en la Universidad ESAN.....	112
	<i>Kety Jáuregui, Patricia Gallo</i>	
<b>10</b>	La reforma como un proceso de mejora responsable. Caso: Programa de administración de empresas .....	146
	<i>Uriel Bustamante Lozano, Juan Manuel Castaño Molano</i>	
<b>11</b>	Caso: Direccionamiento estratégico de la investigación. Programa de Administración de Empresas, Universidad de Cartagena. .	159
	<i>María Eugenia Navas Ríos, Emperatriz Londoño Aldana</i>	
<b>12</b>	Uso de simulación de negocios por computador como metodología de titulación .....	177
	<i>Gonzalo Guzmán Sanjinés, Diego Guzmán Nagel</i>	
<b>13</b>	Guía de CLADEA sobre Responsabilidad en la Educación de Negocios en América Latina. Caso: Universidad ESAN.....	195
	<i>Maritza Arbaiza Ríos, Andrea Sotil Chávez, Roberto Leo García</i>	

# 3

## Caso para la valoración de ética y responsabilidad social en los programa de maestría de la Universidad ICESI

Enrique Ramírez R<sup>1</sup> [eramirez@icesi.edu.co](mailto:eramirez@icesi.edu.co)

Edgar Benítez<sup>2</sup> [ebenitez@icesi.edu.co](mailto:ebenitez@icesi.edu.co)

Pilar Acosta<sup>3</sup> [mdacosta@icesi.edu.co](mailto:mdacosta@icesi.edu.co)

Ética y Responsabilidad Social (RS) constituye uno de los temas centrales a desarrollar en los programas de maestría de la Universidad Icesi. Los egresados de estos programas deben ser capaces de evaluar las implicaciones personales, organizacionales y sociales de las decisiones que toman. Este caso describe de qué forma la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas ha evaluado el nivel de alcance de este objetivo. Nos centramos en el desafío que representa la valoración de los temas de ética y responsabilidad social fuera del contexto de la clase con el fin de evitar el sesgo de *aceptación social*. Administramos a los estudiantes de último semestre un caso que refleja un proceso de toma de decisiones en el ámbito empresarial. El caso incluye una serie de actividades para evaluar el proceso reflexivo de los estudiantes cuando se enfrentan a dilemas relacionados con la selección y gestión de crisis con proveedores.

Palabras clave: RSC, ética, toma de decisiones de la organización, gestión de las crisis, Universidad ICESI

1 Profesor Asistente Universidad Icesi

2 Profesor Asistente Universidad Icesi

3 Profesora Asistente Universidad Icesi

## Introducción

Ética y Responsabilidad Social (RS) es uno de los temas centrales en los objetivos de aprendizaje que tienen los programas de maestría de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi. Los egresados de estos programas deben tener la capacidad de evaluar las implicaciones personales, organizacionales y sociales de las decisiones que toman en las organizaciones, así como las responsabilidades éticas que surjan de éstas decisiones. A continuación se presenta el proceso y el instrumento desarrollado para valorar este objetivo de aprendizaje.

## Antecedentes

En el año 2012, los estudiantes participaban de un juego de roles en el que tenían que tomar una posición frente a un dilema ético; durante la simulación, los profesores se dieron cuenta que la discusión se tornaba superficial porque los estudiantes hacían juicios políticamente correctos en lugar de tomar posiciones que fueran consistentes con sus creencias personales. Posteriormente, en el año 2013, se hizo una valoración con base en un debate alrededor de una situación que implicaba resolver un dilema ético. Sin embargo, los resultados fueron similares a los obtenidos en el juego de roles. En el año 2015, un nuevo método de valoración fue desarrollado y será presentado a continuación.

## Reto

El principal desafío era evaluar los temas de Ética y RS fuera del contexto de la clase, con el fin de evitar el sesgo de aceptación social. Para lograrlo, diseñamos un estudio de caso relacionado con dilemas y crisis en el contexto de la gestión de la sostenibilidad en relaciones entre clientes y proveedores<sup>4</sup>. En la medida en la que las empresas organizan sus sistemas de producción a nivel global (Gereffi, Humphrey, Kaplinsky, & Sturgeon, 2001), éstas deben responder no solo por su accionar sino también por el de sus aliados comerciales.

Las crisis a nivel organizacional pueden ser entendidas como momentos determinantes (Badaracco, 1997), en la medida en que éstas situaciones hacen que los

4 La gestión sostenible de la cadena de abastecimiento puede definirse como “la gestión de la información material y de flujos de capital al igual que la cooperación entre empresas a lo largo de la cadena de abastecimiento a la vez que se definen objetivos en las tres dimensiones del desarrollo sostenible, i.e. económicos, ambientales y sociales (Seuring & Müller, 2008, p. 1700).

gerentes deban revelar sus creencias y convicciones. Los casos pedagógicos basados en situaciones críticas son simulaciones cuyo objetivo principal es mostrar las tensiones y dificultades que emergen en un contexto incierto donde múltiples intereses están en juego.

En el caso propuesto aquí, los estudiantes deben escoger entre opciones que representan diferentes alternativas, al mismo tiempo que deben manejar posibles impactos negativos en la reputación de la empresa. Cada una de las alternativas tiene a su vez diferentes connotaciones morales, económicas y legales. Al pedirles a los estudiantes que prioricen opciones para resolver la crisis, asumimos que al hacerlo, están priorizando sus compromisos y creencias. Así, buscamos estimular el razonamiento moral y las habilidades de comunicación al poner a los estudiantes en una situación en la cual deban asumir posiciones y justificarlas ante los demás.

## ¿Qué se hizo?

A continuación, se presenta el caso de estudio desarrollado para la valoración de Ética y Responsabilidad Social en los estudiantes de último semestre de las maestrías.

## Nombre: Dilemas gerenciales en la selección de proveedores

### Parte I

En los últimos años ha habido un crecimiento sostenido en las iniciativas para monitorear las cadenas globales de valor. Grandes marcas como Walmart, Unilever, Nestlé, Kraftfoods y Coca-Cola, entre otras, han desarrollado ambiciosos programas para desarrollar a sus proveedores y mejorar sus cadenas de abastecimiento.

Suponga que usted trabaja en una empresa mediana en Colombia que vende productos de consumo masivo, que tiene presencia nacional y ha incursionado recientemente en el mercado internacional. Ante el crecimiento que ha venido teniendo la empresa y la presencia que empieza a tener en mercados internacionales, es de vital importancia contar con proveedores con quienes se pueda establecer relaciones de largo plazo. Dada la mayor visibilidad pública que tendrá la empresa por su internacionalización es clave un buen manejo de la reputación corporativa, *así como*, mantener en niveles adecuados los márgenes e indicadores financieros dado lo altamente competitivo de estos mercados.

Sobre su escritorio está la información de dos nuevos proveedores, y usted debe elegir a uno de ellos.

Cuadro 1.

Proveedor A	Proveedor B
Valor insumo: \$11.000/unidad	Valor de insumo: \$20.000/unidad
2 años de experiencia	8 años de experiencia
Empresa importadora de los insumos fabricados principalmente en China y Vietnam.	Empresa nacional productora de los insumos con una participación del 70% del mercado en su categoría.
Crédito a 120 días	Crédito a 60 días
Garantía: 1 año	Garantía: 1 año

1. Dada la información del Cuadro 1, ¿cuál de los dos proveedores elegiría?
  - Proveedor A ( )      Proveedor B ( )
2. Del siguiente listado de *temas* que pueden dar más información, marque con una **X cinco (5)** de ellos que considera son los necesarios (aunque no suficientes) para poder **tomar una mejor decisión** de contratación de proveedores (suponga que usted puede obtener la información que requiera en esos temas):
  - a. Gestión de la liquidez
  - b. Iniciativas sociales con la comunidad de influencia
  - c. Prácticas comerciales
  - d. Clima organizacional entre los empleados
  - e. Rentabilidad del negocio
  - f. Compromisos públicos de rendición de cuentas
  - g. Acceso a la información y confidencialidad con clientes
  - h. Cumplimiento de la legislación laboral
  - i. Manejo de Inventarios
  - j. Política de seguridad industrial
  - k. Gestión de calidad
  - l. Gestión Ambiental

## Parte II

3. Suponga que después de un año de haber tomado la decisión, y de no tener ningún inconveniente con el proveedor elegido, se ha presentado una situación que requiere de su consideración:



Escenario A (Para quienes tomaron la decisión del Proveedor A – empresa importadora)

Hace algunos meses circula en redes sociales un video que muestra las precarias condiciones laborales en las que empresas multinacionales producen el insumo que usted compra del proveedor A. Este video ya cuenta con cerca de 200 mil visitas, y se incrementan cada semana. Algunos grupos sociales están comenzando a cuestionar no solo a estas empresas sino también a las organizaciones que hacen parte de toda la cadena de abastecimiento. Estos grupos tienen el poder de organizar campañas de difamación pública muy efectivas. Hasta el momento, el nombre de la empresa no ha sido ni mencionado en estos videos ni en los iniciales comunicados y cadenas de correos electrónicos.

Escenario B (Para quienes tomaron la decisión del Proveedor B —empresa nacional)

Hace algunos meses circula en redes sociales un listado de empresas nacionales que, presuntamente, están vinculadas en un escándalo de corrupción por contratos con el Estado. Según las redes y las cadenas de correos, la empresa de proveeduría B es una de estas empresas. Algunos grupos sociales están comenzando a cuestionar no solo a estas empresas sino también a las organizaciones que hacen parte de toda la cadena de abastecimiento. Recientemente los medios de comunicación han comenzado a indagar este hecho, y parecen estar dispuestos a ir hasta las últimas consecuencias. Hasta el momento, el nombre de la empresa no ha sido ni mencionado en medios de comunicación ni en las redes sociales.

Ante esta situación (Escenario A o B), la empresa debe tomar una decisión respecto de cómo responder y qué razones dar al respecto. Usted hace parte del comité para tomar esta decisión y le piden enumerar las siguientes opciones de *mejor* (1) a *peor* (5) para enfrentar esta situación:

- ( ) Cambiar de proveedor inmediatamente terminando el contrato unilateralmente.
- ( ) Desarrollar una estrategia de comunicación para prevenir cualquier deterioro en la imagen corporativa.
- ( ) Reunión urgente con el proveedor para tener mejor información sobre la situación
- ( ) Esperar a que las cosas se calmen (enfríen) y eventualmente se olviden.
- ( ) Revisar con los abogados de la empresa las condiciones del contrato para determinar cómo protegerse legalmente ante cualquier eventualidad.

4. Para las posiciones extremas (1 y 5), indique las razones principales que tiene para ubicarlas en estas posiciones:

– Posición 1 (la mejor opción ante la crisis): \_\_\_\_\_

- Posición 2 (la peor opción frente a la crisis): \_\_\_\_\_

### Parte III

Reunirse en grupos de 5 personas y llegar a un acuerdo para dar una respuesta colectiva a las preguntas 1,2 y 3.

### Parte IV

#### 5. Modificación de opinión

- Después de la discusión grupal que tuvo con sus compañeros, indique en la siguiente escala qué tanto *la opinión* de ellos modifica su forma de afrontar y resolver *este tipo de dilemas en un futuro*:

( 1 )      ( 2 )      ( 3 )      ( 4 )      ( 5 )

Nada      Sustancialmente

Argumente la opción seleccionada: \_\_\_\_\_

## ¿Qué pasó?

Nos enfocaremos en dos resultados principales del proceso de implementación del caso. Primero, se presentó un alto nivel de participación de estudiantes a lo largo de todos los pasos del caso. Pudimos observar que ellos estuvieron muy interesados en tratar el dilema del caso como real, y en tomar seriamente sus roles como tomadores de decisiones. Sin embargo, también notamos que las discusiones en grupo fueron usualmente lideradas y controladas por algunos participantes (hombres) cuyas respuestas fueron, en la mayoría de los casos, tomadas como la decisión final grupal. Por esta razón, vamos a desarrollar algún tipo de mecanismo o instrumento pedagógico con el fin de proveer un ambiente de participación más democrático e igualitario para todos los estudiantes. Segundo, creemos que presentar el caso como una actividad no relacionada con las clases de Ética y RS, fue una manera efectiva de evitar el sesgo de *aceptación social*. Los estudiantes no sintieron que tenían que dar las respuestas esperadas en términos de ningún punto de vista moral. Esta conclusión preliminar está basada en conversaciones informales que tuvimos con algunos participantes y en la diversidad de respuestas encontradas.

## ¿Qué sigue?

Nuestra primera experiencia con este caso muestra prometedores resultados como método para evaluar las competencias en Ética y RS fuera del salón de clase, mejorar los currículos de los programas de maestría y alcanzar las metas de aprendizaje propuestas. Buscamos replicar nuestro caso anualmente con el fin de realizar un análisis comparativo longitudinal y, de ser necesario, ajustar el instrumento implementado. Los datos recolectados serán analizados introduciendo variables socio-demográficas y académicas con el propósito de entender cómo diferentes grupos sociales manejan dilemas y crisis en el marco de la gestión de aprovisionamiento sostenible.

## Referencias

- Badaracco, J. L. (1997). *Defining moments. When managers must choose between right and right*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon, T. J. (2001). *Globalisation, Value Chains and Development*.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.