



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS



SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“EL DESAFÍO DE LA MORALIDAD DEL GERENTE MEXICANO. SU
EDUCACIÓN MORAL BASADA EN LOS MÉTODOS DE DISCUSIÓN DE
DILEMAS Y ESTUDIO DE CASOS”**

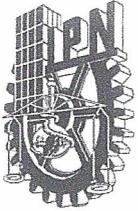
M. en C. SILVIA CONCEPCIÓN ACOSTA VELÁZQUEZ

Director de Tesis: DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO
(ESCA)

DR. VÍCTOR HUGO ROBLES FRANCIA (Universidad
de Guanajuato)

Consejero de Estudios: DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO
(ESCA)

Abril, 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 13:00 horas del día 12 del mes de ABRIL del 2013 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de La E.S.C.A. Sto. Tomas para examinar la tesis titulada:

“EL DESAFÍO DE LA MORALIDAD DEL GERENTE MEXICANO. SU EDUCACIÓN MORAL BASADA EN LOS MÉTODOS DE DISCUSIÓN DE DILEMAS Y ESTUDIO DE CASOS”

Presentada por el alumno:

ACOSTA

Apellido paterno

VELÁZQUEZ

Apellido materno

SILVIA CONCEPCIÓN

Nombre(s)

Con registro:

B	0	9	2	2	4	6
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

DR. VÍCTOR HUGO ROBLES FRANCIA

DR. ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA

DR. CARLOS TOPETE BARRERA

DRA. ELIA OLEA DESERTI

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
CAMPUS SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 02 del mes de Mayo del año 2013, el (la) que suscribe SILVIA CONCEPCIÓN ACOSTA VELÁZQUEZ, alumno(a) del Programa de DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, con número de registro B092246, adscrito(a) a ESCA Santo Tomás, manifiesto(a) que es el (la) autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del (de la, de los) DR. VÍCTOR HUGO ROBLES FRANCIA y DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO, y cede los derechos del trabajo titulado “EL DESAFÍO DE LA MORALIDAD DEL GERENTE MEXICANO. SU EDUCACIÓN MORAL BASADA EN LOS MÉTODOS DE DISCUSIÓN DE DILEMAS Y ESTUDIO DE CASOS”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones siempresilvia97@yahoo.com, vicrob13@yahoo.com.mx, tricermer@yahoo.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

SILVIA CONCEPCIÓN ACOSTA VELÁZQUEZ
Nombre y firma del alumno(a)

RESUMEN

El presente documento refiere una de las problemáticas más severas en el ámbito de los negocios. Hoy en día, las empresas que operan en México y el mundo se enfrentan a fraudes, corrupción, sobornos, irresponsabilidad en el cuidado del medio ambiente, violación de derechos, conductas impropias y actos deshonestos que afectan el ambiente de negocios y el clima organizacional, elevan los costos, reducen la confianza de los inversionistas y ponen en tela de juicio la credibilidad y la legitimidad de sus operaciones.

Ante el escaso conocimiento de mecanismos de prevención y la instrumentación de medidas legales que sancionan los hechos ilícitos, se precisa de estrategias que fortalezcan la infraestructura ética de las empresas y conduzcan a la solución de los problemas que las quebrantan, dándoles oportunidad de valorar sus procedimientos de trabajo y adoptar mecanismos de prevención de fraudes.

La generación de condiciones que eviten la comisión de actos deshonestos requiere fundamentarse en una propuesta no sólo de mecanismos de control interno, sino ahondar en aspectos formativos que incentiven la integridad de los miembros de las organizaciones. Lo anterior implica la información de la conducta que la organización espera de sus miembros en la ejecución de sus tareas y la implementación de un programa que incluya actividades de reflexión sobre las consecuencias derivadas de conductas inapropiadas, con la finalidad de que los individuos ejecutores de las tareas organizacionales tomen decisiones más éticas que redunden en un incremento de competitividad empresarial.

Por lo anterior, el propósito de la presente investigación se centra en determinar si mediante la intervención educativa sobre moralidad gerencial se posibilita el incremento del razonamiento moral en un caso particular de ejecutivos del estado de Hidalgo, México y su posterior transferencia al contexto organizacional mexicano.

En el presente documento se muestra el producto de la intervención realizada con ejecutivos a cargo de tareas administrativas en empresas tanto públicas como privadas de Hidalgo, para lo cual se hizo necesario, en un primer capítulo, describir detalladamente los antecedentes de la baja moralidad empresarial en el ámbito internacional público y privado, para después abordar la problemática presente en el contexto mexicano y concretamente en el estado de Hidalgo, lugar elegido para llevar a cabo la investigación.

En dicho apartado se mostraron datos estadísticos que refieren los hechos ilícitos señalados y muestran la percepción que el mundo tiene sobre México en cuanto a corrupción, así como la trayectoria del estado de Hidalgo en el mismo rubro, señalando la posición que ocupa a nivel nacional y las variaciones en los indicadores en el periodo comprendido entre los años 2001 a 2010. De igual manera, se realizó un análisis de las medidas contra la corrupción que han sido implementadas a nivel internacional, y que incluyen las modificaciones a la legislación vigente, con la correspondiente integración de sanciones y el endurecimiento de las penas a los hechos ilícitos, señalando también el establecimiento de convenciones internacionales, la instalación de comités de vigilancia por parte de Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), y los acuerdos internacionales, auxiliados por

el monitoreo de las actividades comerciales para combatir prácticas inadecuadas en ellas, mediante la adopción de instrumentos de cooperación internacional.

Entre otras medidas anticorrupción implementadas internacionalmente, se menciona la elaboración de Manuales Anticorrupción y el establecimiento de reglas de conducta, que buscan promover una cultura de transparencia en los diferentes niveles comerciales, así como los diferentes programas que los países han desarrollado, con la intención de proporcionar herramientas a las empresas para la aplicación de políticas anticorrupción. Se destaca el papel de los Códigos de Ética como documento formal para informar a los miembros de una organización el comportamiento que se espera de ellos y para establecer los valores y preceptos éticos aplicables al desempeño cotidiano de sus labores, describiendo sus características y su utilidad normativa.

Por otra parte, se hace referencia a las medidas anticorrupción que se han implementado en México para combatir la corrupción, entre las cuales se encuentran reformas a la legislación vigente, nuevas iniciativas de leyes, y la inclusión de sanciones a los particulares y empresas que participen en este tipo de delitos.

Derivado del análisis de las medidas anticorrupción implementadas, se procedió a indagar sobre la moralidad de los gerentes y su comportamiento dentro de las organizaciones, para lo cual se llevó a cabo la revisión documental de los escasos estudios sobre moralidad gerencial que han sido realizados en México, y entre los cuales destacan los denominados “Comportamiento moral del gerente en el estado de México” (Robles, 2006 a) y

“Comportamiento ético del gerente de negocios” (Hernández, 2008), que refieren mediciones sobre el nivel de moralidad de gerentes encuestados en los estados de México, Coahuila, Chihuahua, Baja California, Nuevo León, Jalisco y Sonora, y señalan en sus resultados la gravedad del asunto, pues en México no se cuenta con gerentes preparados para enfrentar de manera justa y solidaria su quehacer en la organización, destacando también la ineficacia de los Códigos de Ética para fortalecer el desarrollo nacional y eliminar las prácticas corruptas al interior de las empresas, así como la necesidad de educar moralmente a los gerentes.

Como complemento al apartado anterior, se indagó sobre las iniciativas de educación moral propuestas en el ámbito organizacional, determinando que éstas son casi inexistentes, limitándose a acciones aisladas y programas de capacitación que únicamente recopilan las buenas prácticas de negocios y contribuyen a informar sobre los comportamientos que deben ser adoptados para una administración eficaz, pero que no hacen referencia a propuestas pedagógicas ni métodos de intervención en educación moral.

Consecuentemente, se profundizó en la investigación sobre aspectos de iniciativas de educación moral en el currículum escolar de diversos países, al redescubrir en la educación, la alternativa de solución a la problemática estudiada. Al respecto, se describen casos de varios países europeos, entre los que destaca España, pionero en la formación de personas críticas y reflexivas mediante sus programas de educación básica, exponiendo de manera detallada las principales intervenciones sobre educación moral realizadas en el ámbito escolar; así como de Estados Unidos y Canadá, China, Japón y otros países latinoamericanos, como Bolivia, Colombia y Venezuela, concluyendo con México, donde se manifiesta la ausencia de la

dimensión moral en los planes de estudio y la necesidad de la inclusión de la educación moral en ellos.

Resultado de los efectos de la educación moral en el contexto escolar internacional, se determinó la utilidad de la metodología de discusión de dilemas para tal fin, en tanto que contribuye al desarrollo del juicio moral y su aplicación favorece modos concretos de actuación, reseñando diversos estudios realizados con alumnos españoles, mismos que sientan un precedente para la utilización de dicho método en contextos diferentes.

En un segundo capítulo se llevó a cabo la descripción del problema de investigación, mediante el abordaje de la baja moralidad gerencial presente alrededor del mundo, a través del análisis de las estadísticas presentadas por organismos internacionales y firmas consultoras acreditadas, para posteriormente proceder a la descripción detallada de la problemática en las empresas privadas e instituciones públicas en México, estableciendo datos concretos y estadísticas sobre casos de organizaciones que han incurrido en actos corruptos, así como los efectos y sanciones derivadas de dichos comportamientos, para finalmente abordar el problema suscitado en el estado de Hidalgo y realizar el análisis de sus consecuencias económicas y sociales, así como de las propuestas de solución planteadas.

En este apartado se establecieron los objetivos de la investigación, señalando como objetivo general la determinación del incremento del juicio moral de los gerentes hidalguenses, mediante una intervención educativa basada en los métodos de discusión de dilemas y estudio de casos, partiendo de la hipótesis que si se realiza una discusión de dilemas

y análisis de casos en un grupo de individuos, entonces se tiene un incremento en el índice “C” de los participantes.

La investigación se justifica a partir de que no existe hasta el momento ninguna evidencia contundente respecto a que los mecanismos empleados para combatir la corrupción hayan tenido un efecto significativo, pues la implementación de controles internos, Códigos de Ética, normas de conducta empresarial, reformas a la legislación y endurecimiento de las penas para sancionar hechos ilícitos en el ámbito de los negocios, sólo contribuyen a reprimir malos comportamientos y prácticas inadecuadas, pero no evitan la ocurrencia del problema, dejando así un precedente de que existe la necesidad de desarrollar una cultura de prevención, y que el único camino para la erradicación de la corrupción y las malas prácticas en los negocios consiste en la formación ética del gerente, en el fortalecimiento de la infraestructura ética de las organizaciones y la valoración de sus mecanismos de trabajo, es decir, se requiere educar moralmente a las personas ejecutoras de tareas gerenciales, para asumir el reto de la crisis de valores actual y la lucha contra la corrupción.

Con la intención de lograr la comprensión de las dimensiones conceptuales de la educación en relación con el razonamiento moral, es requisito profundizar en la búsqueda de teorías y recursos didácticos, motivo por el que en el tercer capítulo de este documento se establecieron los antecedentes teóricos del razonamiento moral y se proporcionó una perspectiva conceptual de los principales términos relacionados con la problemática estudiada, procediendo al análisis de las diversas teorías de desarrollo moral, cuyas bases se asientan en los precedentes de las teorías cognitivo-evolutivas, mediante las aportaciones de

Dewey y los estudios de Piaget, para finalmente concretarse en la propuesta de Kohlberg, cuya teoría del desarrollo moral es la base fundamental de este proyecto.

Complementariamente fueron analizados también los estudios de Blatt, referidos a la aplicación de la psicología a los procesos educativos, y las críticas que Rest y su equipo de colaboradores hicieron a la teoría kohlbergiana, para concluir con las investigaciones de Lind y sus aportaciones respecto al aprendizaje de la moral, mediante la propuesta del Método Konstanz de Discusión de Dilemas (MDDK) y el Cuestionario de Juicio Moral (CJM) para medir la competencia de juicio moral de un individuo, analizando también las aportaciones que Robles hace al respecto para el contexto organizacional mexicano, y las diversas propuestas pedagógicas para la educación moral, entre las que figuran los métodos de discusión de dilemas y estudio de casos.

Posteriormente, en el capítulo cuarto fue especificado el método fundamental de investigación del razonamiento moral gerencial, estableciéndose como una investigación aplicada, cuantitativa y de carácter descriptivo, llevada a cabo bajo un diseño cuasi-experimental, con individuos relacionados con las tareas gerenciales en empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, todos ellos estudiantes del área Contable-administrativa de una Institución de Educación Superior privada ubicada en la ciudad de Pachuca, Hgo.

Al dar inicio al experimento motivo de este proyecto, se determinó el Cuestionario de Juicio Moral (CJM) como el instrumento a través del cual se recolectaron los datos para proceder a la cuantificación del Índice "C", que mide la competencia del juicio moral,

entendiéndose el juicio moral como la capacidad que las personas tienen para juzgar los argumentos de otros, con relación a su propia moral.

Se establecieron así mismo dos grupos, con igual número de integrantes y con características similares. Uno de ellos fue denominado experimental, en función de que sus integrantes fueron sujetos de la intervención sobre educación moral, y el otro se designó como grupo de control, con la finalidad de tener parámetros de referencia al efectuar la comparación de los índices obtenidos con las mediciones. Al respecto, considérese que el rango del índice C es de 1 a 100 y se califica como bajo (1-9), medio (10-29), alto (30-49) y muy alto (sobre 50) y en ambos grupos se realizaron mediciones tanto al inicio como después de la intervención.

Para efectos de llevar a cabo la intervención señalada, se hizo necesario el diseño de un Manual sobre la Competencia del Juicio Moral (MCJM), conforme a lo establecido en el método de discusión de dilemas (MMDK) de Lind (1999), con la intención de que fuese usado como método de instrucción moral de los ejecutivos participantes del estudio. Sin embargo, vale la pena señalar que adicionalmente fue considerada dentro de dicho manual, la metodología del estudio de casos, en función de las ventajas que pedagógicamente presenta al favorecer la toma de decisiones mediante la reflexión deliberativa y el desarrollo del pensamiento crítico, induciendo a los participantes a la expresión de sus opiniones.

Después de que fuera realizada la intervención con el grupo experimental, se llevaron a cabo nuevamente las mediciones del índice “C” en ambos grupos, con la finalidad de efectuar comparaciones y establecer la utilidad de los métodos para lograr el incremento en el razonamiento de los ejecutivos participantes, permitiendo establecer su eficacia y la posibilidad de transferir la experiencia de un caso particular al contexto empresarial mexicano.

Los resultados obtenidos del experimento reflejan un incremento en el índice “C” de los participantes sujetos a la intervención educativa sobre moralidad gerencial, y se reporta sin cambios el mismo índice medido en el grupo de control al inicio del experimento y después de realizado éste. Las puntuaciones obtenidas en ambos grupos fueron de 10.72 como valor inicial en el grupo experimental, alcanzando 13.98 puntos después de la intervención, en tanto que el grupo control registró 12.81 puntos al inicio y 12.56 en la segunda medición, lo que muestra que tras la intervención realizada, sí hubo un incremento en la competencia de juicio moral de los gerentes sujetos a la instrucción moral, comprobando con las respectivas comparaciones la hipótesis respecto a que si se realiza una intervención utilizando los métodos de discusión de dilemas y estudio de casos, se tiene un incremento en el índice “C” (competencia del juicio moral) de los gerentes participantes.

Las conclusiones del estudio apuntan a que la educación moral, otorgada a través de los métodos propuestos, es una herramienta valiosa en el desarrollo del razonamiento moral de los individuos adultos, quienes adquieren la autonomía necesaria para actuar de acuerdo a lo que consideran correcto, y son capaces de elaborar su propia noción de moralidad.

A través de la discusión y el diálogo, los participantes desarrollan su capacidad de razonar y elegir entre los diferentes cursos de acción ante una situación que le supone un conflicto, aprendiendo a reconocer los problemas y la calidad de las decisiones, transitando así a estadios superiores de razonamiento moral.

En el estudio se enfatiza la utilidad de los mecanismos normativos y los controles internos establecidos por las organizaciones para combatir las prácticas corruptas y los comportamientos inadecuados, pero se deja en claro que su aplicación no garantiza la actuación eficiente de sus miembros ni evita los riesgos, en función de que como seres humanos, su actuación está sujeta a sus motivos, intenciones, actitudes y disposiciones individuales y a su propia noción de moralidad.

Por otra parte, en función de los cambios en el ámbito de los negocios, impuestos por la globalización, la competencia y la búsqueda de competitividad, mejora de la reputación ante la sociedad y permanencia en el mercado, las exigencias en los perfiles ejecutivos han cambiado. Se requiere que las personas a cargo de tareas gerenciales tomen decisiones éticamente correctas y para lograrlo, es preciso que dichas personas tengan una alta moralidad y desarrollen una serie de habilidades y capacidades que posibiliten el ejercicio de sus funciones y roles dentro de la organización, por lo que en la parte final del documento se hace la presentación de las características, rasgos y actitudes que idealmente debieran buscarse desde los procesos de reclutamiento y selección, en los individuos a desempeñarse en tareas gerenciales, con la finalidad de que cumplan las expectativas de la organización y

de la sociedad. Dichas características se encuentran configuradas en la construcción de un perfil deseable del ejecutivo mexicano, para conducirse bajo criterios éticos y contribuir a la eliminación de las prácticas corruptas y los malos comportamientos en el ámbito de los negocios, prevalecientes en la sociedad actual.

SUMMARY

This document referred to one of the most severe problems in the field of business. Today, companies operating in Mexico and around the world, face fraud, corruption, bribery, irresponsibility in caring for the environment, rights violation, misconduct and dishonesty acts that affect the business environment and organizational climate, raise costs, reduce investor confidence and put into question the credibility and legitimacy of them operations.

Given the limited knowledge of prevention mechanisms and the implementation of legal measures imposed for unlawful acts, strategies required to strengthen business ethics infrastructure and lead to the solution of the problems that break, giving them a chance to evaluate their work procedures and adopt fraud prevention mechanisms.

The creation of conditions which would prevent the commission of indecent acts requires be founded on a proposal not only internal control mechanisms, but delve into aspects of learning to encourage the integrity of the members of the organizations. This implies the information that the organization conduct expected of members in the execution of their tasks and the implementation of a program that includes activities of reflection about consequences of inappropriate behavior, in order that individuals implementers of organizational tasks take more ethical decisions that result in increased competitiveness.

Therefore, the purpose of this research is focused on determining if by morality management educational intervention made possible the rise of moral reasoning in a particular case of executives of state of Hidalgo, Mexico and them subsequent transfer to Mexican organizational context.

This document shows the result of the intervention with executives in charge of administrative tasks on both public and private companies of Hidalgo, for which it became necessary, in the first chapter, describing in detail the background of low corporate morality in the international public and private, field to addressing the problematic in the Mexican context and specifically in the state of Hidalgo, chosen to carry out the investigation.

In this section it was showed statistical data was refered the illegal acts mentioned and shown the perception that the world has on Mexico in terms of corruption and the trajectory of the state of Hidalgo in the same area, indicating the position in a national level and changes in the indicators in the period between the years 2001-2010. Similarly, it was performed an analysis of anti-corruption measures that have been implemented internationally, and include amendments to existing legislation, with corresponding penalties integration and tougher penalties for illegal acts, pointing also the establishment of international conventions, installation of monitoring committees by Non Governmental Organizations (ONGs), and international agreements, aided by monitoring commercial activities to combat improper practices in them, through the adoption of instruments international cooperation.

Among other anti-corruption measures implemented internationally mentioned Anticorruption Manuals developing and establishing rules of conduct, which seek to promote a culture of transparency in the different levels of trade, and the different programs that countries have developed, with the intention of provide tools for companies to implement anti-corruption policies. It highlights the role of codes of ethics as a formal document to inform the members of an organization's behavior is expected of them and to set the values and ethical principles applicable to the daily performance of their duties, describing their characteristics and regulatory utility.

On the other hand, refers to anti-corruption measures that have been implemented in Mexico to combat corruption, including reforms to the valid legislation, new initiatives of laws, and the inclusion of sanctions on individuals and companies involved in this type of crime.

Derived from the analysis of anti-corruption measures implemented, proceeded to investigate the morality of managers and their behavior within organizations, for which conducted the literature review of the few studies on managerial morality that have been made in Mexico , and among which the so-called " Comportamiento moral del gerente en el estado de México " (Robles, 2006) and " Comportamiento ético del gerente de negocios " (Hernandez, 2008), which relate measurements about the level of morality of managers respondents in the states of Mexico, Coahuila, Chihuahua, Baja California, Nuevo Leon, Jalisco and Sonora, and the results indicate the seriousness of the matter, because in Mexico there is no managers prepared to deal fairly and their work in solidarity the organization,

highlighting the inefficacy of the Codes of Ethics to strengthen national development and eliminate corrupt practices within companies, as well as the need to educate managers morally.

Complementing the previous section, it was inquired about moral education initiatives proposed in the organizational field, determining that they are almost nonexistent, limited to isolated actions and training programs that collect only good business practices and contribute to report behaviors to be adopted for effective administration, but does not refer to pedagogical approaches or methods of moral education intervention.

Consequently, it was delved in the research about aspects of moral education initiatives in the school curriculum from different countries, to rediscover in education, alternative solution to the problem studied. In this regard, it was described cases in several European countries, most notably Spain, a pioneer in the formation of critical and reflective people through their programs of basic education, setting out in detail the main interventions about moral education made in schools, as well and the United States and Canada, China, Japan and other Latin American countries such as Bolivia, Colombia and Venezuela, concluding with Mexico, which expresses the absence of the moral dimension in the curriculum and the need for the inclusion of moral education in them.

Results of the effects of moral education in the international school context, it was determinated the usefulness of dilemma discussion methodology for this purpose, while contributing to the development of moral judgment and its application favors concrete ways

of acting, reviewing several studies performed with Spanish students, same as a precedent for the use of this method in different contexts.

In a second chapter conducted the description of the research problem, by addressing the low morality management present around the world, through the analysis of the statistics provided by international organizations and consulting firms accredited to then proceed to the description problems detailed in private companies and public institutions in Mexico, establishing facts and statistics on cases of organizations that have committed corrupt acts as well as the effects and penalties arising out of such behavior, to finally address the problem raised in the state Hidalgo and do the analysis of economic and social consequences, as well as proposed solutions raised.

This section established the objectives of the investigation, pointing as general objective the determining of the increase of moral judgment Hidalgo managers through an educational intervention based on the methods of dilemma discussion and case studies, on the assumption that if performing a dilemma discussion and analysis of cases in a individual group, then there is an increase in the index "C" of the participants.

The research is justified from that there is not exist conclusive evidence regarding the mechanisms used to combat corruption have had a significant effect, as the implementation of internal controls, codes of ethics, business conduct standards, amendments to legislation and increased penalties to punish wrongdoing in the field of business, only contribute to suppress bad behaviors and bad practices, but do not prevent the occurrence of the problem, leaving a

precedent that there is a need to develop a culture of prevention, and that the only way to eradicate corruption and bad practices in business consist in the ethical training of the manager, on strengthening organizational of ethic infrastructure ethics and valuing their working mechanisms, ie is required morally educate people who execute management task to take on the challenge of the current value crisis and the fight against corruption.

With the intention to achieving an understanding of the conceptual dimensions of education in relation to moral reasoning is required to deepen the search of theories and teaching resources, why in the third chapter of this document set out the theoretical background of moral reasoning and provided a conceptual perspective of key terms related to the studied problematic, proceeding to the analysis of the various theories of moral development, whose foundations are based on the precedents of cognitive-evolutionary theories, through the contributions of Dewey and Piaget studies to finally materialize in the proposed Kohlberg, whose theory of moral development is the cornerstone of this project.

Complementary were also analyzed Blatt studies, concerning the application of psychology to educational processes, and criticisms which Rest and his team did to the *kohlbergian* theory, to conclude with Lind's research and contributions toward learning of morality, through the proposing of Konstanz Method of Dilemma Discussion (MDDK) and Moral Judgment Questionnaire (CJM) to measure moral judgment competence of an individual, also analyzing the contributions whit Robles do about the organizational context Mexican, and various pedagogical approaches to moral education, which include the methods of dilemma discussion and case studies.

Later, in chapter four was specified the fundamental method of moral reasoning research management, establishing itself as applied research, quantitative and descriptive, conducted under a quasi-experimental design, with individuals associated with managerial tasks in public and private companies at the state of Hidalgo, all of them students of accounting and administrative area of a Private Higher Education Institution located in the city of Pachuca, Hidalgo.

In opening to the experiment reason for this project, it was determined the Moral Judgment Questionnaire (CJM) as the instrument through which the data were collected to proceed to the quantification of the Index "C", which measures moral judgment competence, understanding moral judgment as the ability that people have to judge the arguments of others, in relation to their own morality.

It was established two groups, with equal number of members and with similar characteristics. One of them was called experimental, depending on whether its members were subjected to the intervention about moral education, and the other was designated as a control group, in order to have reference parameters upon making a comparison of the rates obtained with the measurements. In this regard, consider the C index range is 1 to 100 and is classified as low (1-9), medium (10-29), high (30-49) and very high (over 50) and in both groups Measurements were performed at baseline and after the intervention.

For purposes of carrying out the intervention referred to, it was necessary to design a Handbook on Moral Judgment Competence (MCJM), as established in the dilemma

discussion method (MMDK) from Lind (1999), with the intend it to be used as a method of moral instruction of the executives in the study. However, it is worth noting that in addition was seen in the manual, the case study methodology, based on the benefits pedagogically presented to encourage decision making through deliberative reflection and critical thinking development, inducing participants to express their opinions.

After the intervention was made with the experimental group were conducted the index measurements "C" in both groups, in order to make comparisons and to establish the usefulness of the methods to achieve the increase in the reasoning of the participating executives, allowing to establish their effectiveness and the ability to transfer the experience of a particular case to Mexican business context.

The results of the experiment show an increase in the index "C" of the participants involved of the educational intervention about morality management, and reported the same rate unchanged measured in the control group at the start of the experiment and after made it. The scores in both groups were of 10.72 as baseline in the experimental group, reaching 13.98 points after the intervention, while the control group showed 12.81 points at the start and 12.56 points if in the second measurement, which shows that after the intervention made, there were an increase in moral judgment competence of managers involved to moral instruction, checking with the respective comparisons the hypothesis regarding that if is performed an intervention using the methods of dilemma discussion and case studies, it has an increase in the index "C" (moral judgment competence) of participating managers.

The study's conclusions suggest that moral education, granted by the proposed methods is a valuable tool in the development of moral reasoning in adult individuals who acquire the necessary autonomy to act according to what they think is right, and are able to develop their own concept of morality.

Through discussion and dialogue, participants develop their ability to reason and choose between different courses of action in a situation that involves a conflict, learning to recognize the problems and the quality of decisions, going well to higher stages moral reasoning.

In the study it was emphasized the usefulness of regulatory mechanisms and internal controls established by organizations to combat corrupt practices and inappropriate behavior, but it makes clear that its application does not guarantee the efficient performance of its members or avoid risks, according to which human beings, their performance is involved to their motives, intentions, attitudes and individual provisions and their own notion of morality.

Moreover, in light of changes in the field of business, imposed by globalization, competition and the search for competitiveness, improved reputation in society and stay in the market, the requirements on executive profiles have changed. It requires that people who managerial duties take correct ethically decisions and to achieve this it is necessary that these people have a high morality and develop a range of skills and abilities that allow the exercise of their functions and roles inside the organization, by which at the end of the document is the presentation of the characteristics, traits and attitudes that ideally should be search from the recruitment and selection processes in individuals to perform task-management, in order to

fulfill the expectations of the organization and society. These features are configured in building a Mexican executive desired profile for conducted under criteria ethic and contribute to the elimination of corrupt practices and bad behavior in the field of business, prevalent in today's society.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	2
SUMMARY	13
RELACIÓN DE SIGLAS UTILIZADAS	26
RELACIÓN DE CUADROS, ESQUEMAS, FIGURAS, FOTOGRAFÍAS, GRÁFICAS Y TABLAS	29
1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO	
1.1. Antecedentes de la baja moralidad empresarial	31
1.1.1. La baja moralidad en las empresas privadas	33
1.1.2. La baja moralidad en el sector público: corrupción	39
1.2. Implementación de medidas contra la corrupción	42
1.2.1. Medidas anticorrupción a nivel Internacional	43
1.2.1.1. Modificaciones a la Legislación	43
1.2.1.2. Establecimiento de Convenciones	44
1.2.1.3. Implementación de Manuales anticorrupción	46
1.2.1.4. Acuerdos internacionales y monitoreo	47
1.2.1.5. Programas anticorrupción	49
1.2.1.6. Códigos de Ética	50
1.2.2. Medidas anticorrupción en México	51
1.3. Estudios sobre moralidad gerencial	55
1.4. Iniciativas de educación moral	58
1.4.1. En el ámbito organizacional	58
1.4.2. En el ámbito educativo	62
1.4.2.1. Europa	63

1.4.2.1.1.	España	64
1.4.2.2.	Estados Unidos y Canadá	65
1.4.2.3.	Asia	67
1.4.2.3.1.	República de China	68
1.4.2.3.2.	Japón	69
1.4.2.4.	América Latina	70
1.4.2.4.1.	Venezuela	70
1.4.2.4.2.	Colombia	71
1.4.2.4.3.	Bolivia	72
1.4.2.5.	México	72
1.5.	Intervenciones de educación moral	74
1.5.1.	Intervenciones en el ámbito educativo	75
1.5.2.	Resultados y efectos de la educación moral en el contexto escolar	78
1.5.2.1.	Los dilemas morales como metodología de la educación moral	78
1.5.3.	Uso de los Dilemas Morales en otros contextos	81
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1.	Descripción del problema de investigación	84
2.1.1.	Baja moralidad de los Gerentes	84
2.1.2.	Enunciación del problema	100
2.2.	Justificación	101
2.3.	Objetivos	110
2.3.1.	Objetivo general	111
2.3.2.	Objetivos específicos	111
2.4.	Preguntas de investigación	112
3.	MARCO TEÓRICO	
3.1.	Perspectiva conceptual	115
3.2.	Psicología moral – Educación moral: Perspectiva psicológica	137
3.2.1.	Jean Piaget	137
3.3.	Desarrollo del juicio moral: Lawrence Kohlberg	141

3.3.1. Teoría del desarrollo moral	141
3.3.2. Aplicación de la psicología a los procesos educativos: Moshe Blatt	147
3.4. James Rest y el enfoque Neo-Kohlbergiano	148
3.5. George Lind: Aprendizaje moral y MDDK	153
3.6. Nuevos enfoques y aportaciones al contexto mexicano	156
3.7. Aportaciones para la práctica educativa sobre moralidad gerencial	158
3.7.1. Propuestas pedagógicas de educación moral	160
3.7.1.1. El método de Estudio de Casos	162
3.7.1.2. El método de Discusión de Dilemas	171
4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	
4.1. Diseño de la investigación	177
4.2. Hipótesis inicial o inferencia de trabajo	179
4.3. Definición de variables	180
4.4. Determinación de la muestra	181
4.5. Instrumento de recolección de datos	183
5. RESULTADOS	
5.1. Estrategia metodológica	185
5.1.1. Prueba de hipótesis	187
5.1.2. Participantes del estudio	188
5.1.3. Instrumento utilizado para la medición	190
5.2. Hallazgos de la investigación	191
5.2.1. Procedimiento de intervención	192
5.3. Resultados de la intervención	197
CONCLUSIONES	201
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	216
ANEXOS	
Anexo 1.- Instrumento de recolección de datos	230
Anexo 2.- Manual de Competencia del Juicio Moral (MCJM)	234

RELACIÓN DE SIGLAS UTILIZADAS

AC	Alianza Cívica
ASCD	Association for Supervision Curriculum and Development
AT	Administración Tributaria
BM	Banco Mundial
BPI	Bribes Payers Index, o Índice de Cohecho
CDP	Child Development Project
CECO	Chief Executive Compliance Officer
CEI	Character Education Institute
CIAT	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias
CIC	Convención Interamericana contra la Corrupción
CICC	Comisión Independiente Contra la Corrupción
CJM	Cuestionario de Juicio Moral
CNB	Currículo Nacional Bolivariano
CPSGE	Cuestionario de Problemas Socio-morales Gerenciales y Empresariales
DIT	Defining Issues Test
DOF	Diario Oficial de la Federación
DSC	Developmental Studies Center
ECODES	Fundación Ecología y Desarrollo
ERC	Centro de Recursos de Ética

GCR	Reporte de Corrupción Global
IBLF	Foro Internacional de Líderes en Negocios
ICC	International Chamber of Commerce
IFS	Índice de Fuentes de Soborno
INCBG	Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno
IPC	Índice de Percepción de la Corrupción
LASC	Licenciatura en Administración y Sistemas Computacionales
LCSF	Licenciatura en Contaduría y Sistemas Fiscales
LOE	Ley Orgánica de la Educación
MCJM	Manual de Competencia del Juicio Moral
MDDK	Método de Discusión de Dilemas
MUT	Der Moralisches Urteil Test
NBES	Encuesta Nacional de Ética en los Negocios
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo
OEA	Organización de Estados Americanos
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PECEMO	Programa Educativo de Crecimiento Emocional y Moral
PGNU	Pacto Global de las Naciones Unidas
PGR	Procuraduría General de la República
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
SECODAM	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales

SEP	Secretaría de Educación Pública
SFP	Secretaría de la Función Pública
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TI	Transparencia Internacional
TM	Transparencia Mexicana
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UE	Unión Europea
UNCAC	Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RELACIÓN DE CUADROS, FIGURAS, FOTOGRAFÍAS, GRÁFICAS Y TABLAS

Cuadro 1	Etapas del Desarrollo Cognitivo
Cuadro 2	Características de las etapas del Desarrollo Cognitivo
Cuadro 3	Correspondencia de los Estadios de Kohlberg y los Esquemas Morales de Rest
Figura 1	Modelos metodológicos del Estudio de Casos
Figura 2	Etapas secuenciales en el Método de Estudio de Casos
Figura 3	Tipos de Casos de Estudio
Figura 4	Etapas secuenciales en la discusión de Dilemas Morales
Figura 5	Estadios de Juicio Moral propuestos por Kohlberg
Fotografía 1	Presentación y reflexión individual
Fotografía 2	Integración de pequeños grupos para discusión
Fotografía 3	Actividad realizada en un grupo de discusión
Fotografía 4	Aspectos del Debate Plenario
Fotografía 5	Discusión de contra-argumentos
Fotografía 6	Discusión Plenaria
Fotografía 7	Aspectos de la retroalimentación y conclusiones
Fotografía 8	Aspectos de la retroalimentación y conclusiones

Gráfica 1	Trayectoria de México en el IPC (2007-2010)
Gráfica 2	INCBG. Trayectoria del Estado de Hidalgo (2001-2010)
Gráfica 3	Mediciones de índice “C” (inicial y final) en ambos Grupos
Gráfica 4	Efecto de la intervención mediante incremento de índice “C”
Tabla 1	INCBG por Entidad Federativa (2001-2010)
Tabla 2	INCBG por Trámite y Servicio (2001-2010)
Tabla 3	INCBG 2010: Entidades que mejoran y empeoran
Tabla 4	Comparativo de niveles de Desarrollo Moral
Tabla 5	Perfil deseable del Gerente mexicano

I.- ANTECEDENTES Y CONTEXTO

1.1. Antecedentes de la baja moralidad empresarial

El mundo actual se ha visto sacudido por escándalos que ponen en evidencia una problemática severa: las empresas que operan en México y el mundo asumen conductas impropias que afectan el ambiente de negocios y el clima organizacional. Dichas conductas implican desde el abuso de confianza, la comisión de fraudes, la utilización de recursos de la empresa y el uso de información confidencial para fines privados, hasta alteración de cifras y “maquillaje” de estados financieros, aceptación y otorgamiento de sobornos para obtención de permisos, concesiones y beneficios a favor de una organización, violación de derechos e irresponsabilidad en el cuidado del medio ambiente, situaciones que elevan sus costos, reducen la confianza de los inversionistas y al mismo tiempo, ponen en tela de juicio la credibilidad y la legitimidad de sus operaciones.

En la actualidad muchas empresas enfrentan acusaciones de enriquecimiento ilícito, irresponsabilidad social y actos de corrupción cometidos por sus gerentes, lo que evidencia la falta de transparencia en el desempeño de su gestión y la susceptibilidad de involucrarse en actividades ilícitas y cometer actos deshonestos e inmorales, acusando una baja moralidad, como reflejo de la ausencia de ética y de la degradación de valores compartidos como normas de comportamiento individual.

Lo anterior fue mostrado en los resultados de la Encuesta Nacional de Ética en los Negocios (NBES por sus siglas en inglés) realizada en el año 2009 por el Centro de

Recurso de Ética (ERC) en los Estados Unidos de América, señalándose que a nivel nacional la ética no es importante en los negocios y que los empleados son un peligro para las organizaciones, existiendo una alta probabilidad de que incurran al menos en una violación (ERC, 2009) al encontrar situaciones atractivas para la maldad. Por consiguiente, ni los gobiernos locales, nacionales e internacionales, ni las organizaciones, están libres de conductas poco éticas. La deshonestidad es el estándar, por ejemplo, en los países del Tercer Mundo como un vehículo para hacer el negocio.

Los delitos señalados, así como los sobornos y corrupción, se consideran un problema mundial que la Comisión Independiente Contra la Corrupción (CICC) pone de manifiesto mediante la publicación anual del Índice de la Percepción de la Corrupción (IPC), que en el año 2002 señala que el 67% de los países son percibidos como corruptos. El IPC se complementa con el Índice de Fuentes de Soborno (IFS) de Transparencia Internacional (TI), que muestra la propensión de compañías exportadoras líderes a sobornar a las economías emergentes, y revela altos niveles de soborno por parte de países como Rusia, China, Taiwán, Corea del Sur, Italia, Hong Kong, Malasia, Japón, Estados Unidos y Francia (Robles, 2004).

De igual forma, la encuesta internacional realizada por TI en 1998 a directivos de empresas para indagar acerca de la percepción de la corrupción empresarial, clasifica 85 países y señala a Paraguay, Uruguay, Argentina, Brasil y México entre los más corruptos, ubicando a este último en el lugar 55, mientras que la percepción sitúa a Dinamarca como el país menos corrupto, posición que ha mantenido hasta el año 2010.

La trayectoria que México ha seguido es ascendente, es decir, internacionalmente es percibido como un país cada vez más corrupto, al colocarse para los años 2007 y 2008 en el lugar 72 de 178 países encuestados; en el sitio 89 para 2009 y en 2010 en la posición 98 (TI, 2010) , como se muestra en la siguiente gráfica

Gráfica 1.
Trayectoria de México en el IPC (2007-2010)



Nota: La gráfica muestra la posición de México, de acuerdo al Índice de Percepción de la Corrupción empresarial (IPC), y fue elaborada tomando como referencia los datos proporcionados por Transparencia Internacional (TI) respecto de los años 2007 a 2010. (www.milenio.com).

1.1.1. La baja moralidad en las empresas privadas

Por otra parte y como una muestra más de la problemática mencionada, escándalos recientes dentro del ámbito empresarial apuntan a la reflexión sobre las consecuencias de la ausencia de ética en las corporaciones y en quienes las dirigen: es el caso de Europa; donde se tiene noticia del arresto de cientos de hombres de negocios en Italia bajo los cargos de

soborno, corrupción y financiamiento a partidos políticos, de la misma forma que en el Reino Unido puede hacerse referencia a la apertura de investigaciones relacionadas con fraudes cometidos en transacciones de acciones y defraudaciones bancarias (Robles, 2006).

Situaciones similares se encuentran en otras latitudes del mundo. En lo que se refiere a empresas de Estados Unidos de América, entre los años 1994 a 2001 las estadísticas del Departamento de Estado registraron casi 400 casos de corrupción en contratos internacionales, con un costo aproximado de 200 mil millones de dólares (Waisser, Octubre 7, 2002), en tanto que entre los años 2000-2001, se conformó un largo listado que relacionaba a empresas como Enron, WorldCom y Xerox con malos manejos, quiebras y escándalos financieros de impacto mundial (Angiano, Diciembre 2002),

La estrepitosa caída de empresas de prestigio internacional como las referidas anteriormente, así como las diversas irregularidades en que han incurrido empresas nacionales al proporcionar datos falsos en licitaciones, “negociar” contratos de obra pública, evadir al fisco, y comercializar productos apócrifos o bien alterar los productos pactados, constituyen ejemplos de decisiones que conscientemente se hicieron sin ética y obligan a un análisis en el ámbito de los negocios desde los fundamentos éticos que orientan sus actividades, pues la evidencia señala que no basta la instrumentación de medidas legales que sancionan los hechos ilícitos, ni la implementación de principios éticos generales contenidos en los Códigos de Conducta, para asegurar que los directivos o gerentes asumirán ciertos comportamientos dentro de la organización al realizar el trabajo ejecutivo.

La tendencia a estos delitos, sobornos y corrupción, no es atribuible de manera exclusiva a los países señalados y como muestra de su presencia en América Latina se puede señalar el desfaldo de uno de los bancos más importantes de la República Dominicana, cuya pérdida, valorada en 2,000 millones de dólares corresponde al equivalente del presupuesto anual del país (Domínguez, 2003), en tanto que consumidores argentinos, a través de estudios realizados, señalaron que a pesar de la crisis económica que prevalece en su país, estarían dispuestos a pagar precios más elevados por productos provenientes de empresas éticas.

En el contexto empresarial mexicano, los resultados de la Encuesta de Fraude y Corrupción en México 2008 (KPMG¹, 2008), refieren comportamientos no éticos, señalando que durante el año 2007, el 77% de las empresas sufrió por lo menos un fraude, y en 8 de cada 10 empresas, estos actos fueron cometidos, en el 48% de los casos, por sus propios empleados. Así mismo, los datos indican que de las empresas mexicanas que fueron víctimas de fraudes, sólo un 2% decidió la implementación de mecanismos de control o corrección, dejando en claro que la postura adoptada apunta más a una cultura reactiva antes que preventiva

Entre los hechos ilícitos de que fueron víctimas las empresas privadas que operaban en México en ese periodo y cuyo costo se estimó en 900 millones de dólares, predominaron la asociación fraudulenta con proveedores y clientes y el robo de inventarios, con el

¹ Firma consultora que ofrece servicios de auditoría, impuestos y asesoría a nivel mundial. Las iniciales que forman su nombre provienen de los apellidos de sus cuatro fundadores: Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler

consecuente incremento a sus costos de operación, afectación del clima laboral, deterioro a la imagen corporativa y pérdida de confianza por parte de los inversionistas.

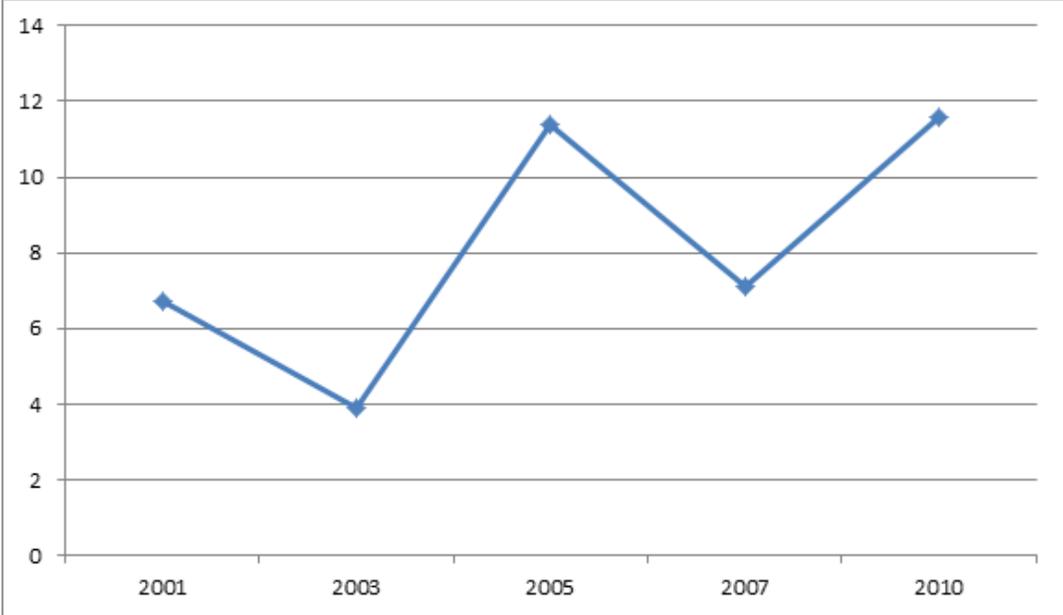
Pareciera entonces que en México la deshonestidad es el estándar para hacer negocios, pues el mismo estudio reveló que el 44% de las empresas encuestadas reconoció haber realizado pagos no oficiales a funcionarios públicos, representando, en seis de cada diez casos, un impacto significativo en sus inversiones (KPMG, 2008). Así mismo, admitieron que destinaban el 5% de su ingreso anual para el pago de sobornos, es decir que de manera intencional, quienes dirigen las empresas actúan de forma deshonestas e incluso violan la ley para lograr sus resultados.

Se manifiesta así la escasa disposición que se tiene en las empresas mexicanas para tomar medidas tendientes a la prevención, pues en la mayoría de los casos se ha optado únicamente por la adopción de medidas legales o bien el despido de la persona corrupta, lo cual coloca a las empresas en una situación vulnerable, con la posibilidad de volver a ser víctimas de actos deshonestos cometidos por sus empleados.

El estado de Hidalgo no es la excepción en cuanto a casos de corrupción; según el Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (INCBG) de la organización Transparencia Mexicana (TM), en el año 2010 se colocó como la quinta entidad del país donde se cometen actos de corrupción, sólo debajo del Distrito Federal, el Estado de México, Guerrero y Oaxaca, con un índice de 11.6 puntos, lo cual significa que casi 12 de cada 100 personas, pagaron sobornos para realizar trámites u obtener servicios. Las puntuaciones obtenidas por este estado desde la primera publicación del índice son las siguientes: 6.7 en 2001, 3.9

para el año 2003, 11.4 en el 2005, 7.1 en 2007 y finalmente 11.6 durante el año de 2010 y pueden ser observadas en la siguiente gráfica.

Gráfica 2
INCBG Trayectoria del Estado de Hidalgo 2001-2010



Nota: La gráfica muestra la trayectoria del Estado de Hidalgo en el Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (INCBG), desde el año 2001 al año 2010.

Así mismo, en la tabla que se presenta a continuación, puede observarse la posición del Estado de Hidalgo, en relación con los demás estados de la República.

Tabla 1.
INCBG por Entidad Federativa 2001-2010

Entidad Federativa		Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno				
		2001	2003	2005	2007	2010
1	Distrito Federal	22.6	13.2	19.8	12.7	17.9
2	Estado de México	17.0	12.7	13.3	18.8	16.4
3	Guerrero	13.4	12.0	11.1	8.0	16.0
4	Oaxaca	7.4	6.8	8.1	6.4	13.4
5	Hidalgo	6.7	3.9	11.4	7.1	11.6
6	Tabasco	8.5	6.9	13.6	9.7	10.8
7	Colima	3.0	3.8	7.0	3.1	10.4
8	Jalisco	11.6	6.5	7.2	8.8	10.3
9	Tlaxcala	6.6	7.8	10.0	11.7	10.2
10	Sinaloa	7.8	5.5	6.6	8.1	9.9
11	Nuevo León	7.1	9.9	9.3	6.0	9.1
12	Sonora	5.5	4.5	5.2	6.0	6.4
13	Michoacán	10.3	4.8	10.8	5.7	6.4
14	Campeche	7.3	5.7	7.8	7.2	8.3
15	Coahuila	5.0	4.4	6.5	8.4	8.3
16	Chiapas	6.8	4.0	2.8	7.1	7.6
17	Guanajuato	6.0	8.9	5.2	5.1	7.6
18	Puebla	12.1	18.0	10.9	11.0	7.6
19	Baja California	5.7	6.0	6.9	8.8	7.1
20	Chihuahua	5.5	5.7	7.4	8.7	7.1
21	Veracruz	7.9	6.4	10.8	9.7	6.9
22	Querétaro	8.1	6.3	2.0	7.0	6.9
23	Morelos	7.7	8.3	11.0	9.8	6.7
24	Tamaulipas	6.3	5.1	6.8	9.2	6.5
25	Zacatecas	6.2	5.6	5.3	5.9	6.1
26	Quintana Roo	6.1	3.7	9.4	5.8	5.9
27	San Luis Potosí	5.7	10.2	6.6	6.8	5.6
28	Yucatán	6.8	4.8	6.7	8.9	5.0
29	Aguascalientes	4.5	3.9	6.2	4.7	4.7
30	Nayarit	6.4	5.8	5.7	5.2	4.4
31	Durango	8.9	12.6	11.1	6.5	3.9
32	Baja California Sur	3.9	2.3	4.8	7.3	1.8
	NACIONAL	10.6	8.5	10.1	10.0	10.3

Nota: La tabla muestra la trayectoria por Entidad Federativa en el Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (INCBG), desde el año 2001 al año 2010, conforme a datos de Transparencia Mexicana (<http://www.transparenciamexicana.org.mx>).

Lo anteriormente expuesto demuestra que la ética no tiene un significado relevante para los negocios, la problemática descrita es tratada con evidente irresponsabilidad por los distintos países al no adoptarse medidas tendientes a la prevención. Al señalar la falta de controles internos y la deficiente infraestructura ética como factores para la comisión de fraudes, recurriendo a la aplicación de sanciones y la adopción de Códigos de Ética para evitar actos deshonestos, existe una elevada probabilidad de que los empleados incurran en al menos una violación al encontrar situaciones propicias para una mala actuación (ERC, 2009) y no contar con la capacidad para reflexionar sobre los hechos y las consecuencias de ello, al desempeñar su tarea dentro de la organización.

1.1.2. La baja moralidad en el sector público: corrupción

Considerando que un acto corrupto puede implicar metas organizacionales, vale la pena acotar que dichos actos no son exclusivos de las empresas privadas, -donde se argumenta la maximización de las utilidades, en contraposición a la obligación de actuar a favor de los intereses de la sociedad, aunque esto pareciera ir en contra de los intereses de la misma organización-, ni del sector gubernamental.

Si bien es cierto que de manera general se otorgan características de honestidad y eficiencia al sector privado empresarial, en tanto que al sector público tradicionalmente se le califica de ineficiente y corrupto, es evidente que la corrupción se encuentra presente en todos los ámbitos y cualquier persona es susceptible de incurrir en malos comportamientos e irregularidades. Se reconoce que existe corrupción en diferentes niveles del sector público. Al igual que en las empresas privadas, en el sector gobierno se evidencian actos deshonestos cometidos por sus integrantes, manifestados de manera más abierta y escandalosa en este

último, en función de que se exponen los altos niveles de corrupción imperantes, la falta de claridad en la delimitación entre lo público y lo privado, la inoperancia de las instituciones públicas, la ineficiencia en su funcionamiento y la susceptibilidad de los funcionarios públicos al mal uso del poder, para la obtención de ventajas ilegítimas, es decir, la tendencia a cometer actos de corrupción, presente en todo tipo de organizaciones, es aún más visible en aquellas donde se prestan servicios públicos, dado que los funcionarios toman ventaja de su posición y facultades para obtener beneficios de cualquier tipo, en función de las situaciones y circunstancias que se les presenten.

Estos actos corruptos, además de afectar a la sociedad y a la economía nacional, impactan directamente a los ingresos de los ciudadanos, pues en la mayoría de los casos implican pagos a funcionarios públicos que se desempeñan en organizaciones prestadoras de servicios a nombre del estado, donde los trámites suelen ser lentos y confusos y para su agilización, tanto las empresas como los ciudadanos incurrir en sobornos.

Vale la pena señalar aquí la visión de los directivos, ejecutivos y servidores públicos respecto a la problemática abordada, pues la falta de consenso en cuanto a lo que se entiende por corrupción, dificulta la implementación de medidas para combatirla y erradicarla.

Para efectos de ilustración del fenómeno de la corrupción en el sector público a nivel mundial, se reseña el estudio que en 1994 realizara la CICC en empresas de esta naturaleza en Australia, donde se buscaba la identificación de conductas que los empleados consideran corruptas y los factores que dificultan el emprendimiento de acciones en su contra (TM, 1994).

Entre los principales hallazgos de dicho estudio, se detectó que los servidores públicos consideraban que un mal comportamiento se justificaba en función de las circunstancias en las cuales se llevaba a cabo, o bien, no se consideraba que ciertos actos fueran corruptos; además de que prevalecía la creencia de que no resultaba de utilidad la denuncia de los actos de corrupción, pues no conducía a ninguna acción, sobre todo por la insuficiencia en las pruebas presentadas, y en cambio podría generar represalias tanto personales como profesionales.

Las conclusiones del estudio australiano señalan que para combatir la corrupción debe empezarse por ampliar la información sobre sus costos y modificar la percepción de los empleados en cuanto a las consecuencias que con ella se generan, con la finalidad de que se incremente la conciencia sobre lo que es un comportamiento razonablemente aceptable.

Al hacer referencia al caso específico del sector público en México, las incidencias registradas son numerosas; muestra de ello son las investigaciones que entre los años 2000 a 2008 abrió la Secretaría de la Función Pública (SFP) a por lo menos 35 funcionarios públicos (Méndez, 2009) de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que tras ser sometidos a un proceso administrativo de responsabilidades y ser hallados culpables por la expedición ilegal de certificados e irregularidades en el otorgamiento de permisos de caza, fueron sancionados, sin embargo la sanción aplicada no les impidió seguir percibiendo su salario.

Con estos hechos, los servidores públicos mexicanos que cometen actos de corrupción ponen en tela de juicio la actuación de las autoridades, al violar la legislación tanto

administrativa como penal e incurrir en responsabilidades por la irregularidad existente en los procesos que administran (Díaz, 2004), de forma tal que la política instaurada en el año 2002 por el presidente Vicente Fox para recuperar la confianza de la ciudadanía y disminuir los niveles de corrupción mediante la transparencia y la rendición de cuentas de los funcionarios públicos, resulta cuestionable, y aun cuando al inicio parecía tener grandes logros, la aparición -en Agosto de 2003-, de la página web de una empresa dirigida por un funcionario público, que ofrecía apoyo a inversionistas para la realización de trámites ante el gobierno, puso de manifiesto las irregularidades existentes.

Con lo anterior, queda claro que la corrupción, en cualquiera de sus formas, no es limitativa de un país, y provoca efectos negativos en cualquier ámbito, por lo que se manifiesta la necesidad del fortalecimiento de una cultura corporativa ética y la consideración de que la educación sobre moralidad ayudará a disminuir las conductas impropias que afectan la imagen de la organización.

1.2. Implementación de medidas contra la corrupción

Sin embargo, a pesar de que se ha evidenciado que lo que origina la corrupción es la ausencia de ética y no la falta de controles internos, diversos organismos internacionales, el sector público e incluso el sector privado, han propuesto el diseño e implementación de diferentes herramientas para contenerla, aunque su eficacia no ha sido demostrada, ya que los actos corruptos, las prácticas deshonestas y los malos comportamientos se siguen presentando alrededor del mundo.

Por otra parte y a pesar de que se han tomado medidas legales para combatir las prácticas deshonestas, resulta importante hacer el señalamiento de que este tipo de acciones no siempre han sido tipificadas como un delito, y como ejemplo puede citarse que hasta hace poco más de una década, el soborno, una de las formas que adopta la corrupción, se consideraba legal en algunos países industrializados, refiriéndose este hecho como “una forma de hacer negocios” (TI, 2011), aduciendo que los pagos ilegales representan la operación de las fuerzas del mercado y dada la eficiencia de dichos mercados, éstos deben ser tolerados. Sin embargo, con las modificaciones hechas a la legislación, en la actualidad se tipifica como un delito, sancionado con penas financieras e incluso con condenas a prisión para directores y gerentes responsables de ellos.

1.2.1. Medidas anticorrupción a nivel internacional

1.2.1.1. Modificaciones a la legislación

En busca de su eliminación, los diversos países han modificado y endurecido la legislación que sanciona la corrupción, y aunque las disposiciones penales aplicables en el plano externo a las organizaciones, en tanto que imponen una mayor carga de procedimientos y regulaciones proporcionan la posibilidad de enjuiciar a las personas que incurren en actos corruptos, no constituyen una medida eficaz en la prevención y combate a la corrupción, en función de que la mayoría de las veces los delitos no son denunciados y la organización opta por despedir al responsable una vez descubierto, para evitar un nuevo acto fraudulento cometido en su agravio, o bien, los casos quedan inconclusos ante la gran cantidad de trámites burocráticos que deben ser cubiertos para su seguimiento y sanción.

Un ejemplo de las leyes emitidas para combatir la corrupción, el soborno y el cohecho en transacciones comerciales se encuentra en Europa. Por citar un caso se hace referencia a España, donde el soborno, realizado tanto en el país como en el extranjero es sancionado con la misma pena, conforme a las modificaciones al Código Penal en el año 2000 (ECODES, 2008).

Así mismo, en los Estados Unidos de América se han emitido disposiciones legales como medida de corrección ante los más de 400 casos de corrupción en contratos internacionales registrados en las estadísticas del Departamento de Estado en los Estados Unidos entre los años 1994 a 2001 referidos por Waisser (Octubre 7, 2002); tal es el caso de la Ley de Responsabilidad Corporativa firmada por el presidente Bush, que penaliza la corrupción y lanza un claro mensaje de sanciones a los empresarios deshonestos, de tal forma que al incurrir en el reporte de cifras falsas respecto a los ingresos de sus compañías, algunos ejecutivos podían ir a la cárcel (Notimex, 2002).

1.2.1.2. Establecimiento de Convenciones

Por otra parte, dentro de las iniciativas tanto pública como privada se refiere, a partir de la década de los 90's, el incremento en el número de "Convenciones Internacionales" para combatir las prácticas inadecuadas en las operaciones comerciales (ECODES, 2008), apoyándose del poder de denuncia anónima de este tipo de delitos y de los comités de vigilancia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

Como ejemplo puede citarse el Chief Executive Compliance Officer (CECO), que en su papel de vigilante anticorrupción en España, tiene como propósito el mantenimiento

de un programa de lucha contra la corrupción y destaca la importancia de la participación de los directivos, así como su responsabilidad ética (Corella, Marzo 29, 2011). Así mismo, bajo el argumento de que “la corrupción socava la legitimidad de las instituciones públicas, atenta contra la sociedad, el orden moral y la justicia, así como contra el desarrollo integral de los pueblos” (OEA, Marzo 29, 1996), la Organización de los Estados Americanos (OEA) suscribió, en el mes de Marzo de 1997, la Convención Interamericana contra la Corrupción (CIC), de la cual son miembros 34 países, entre los cuales figura México, cuyo propósito es promover y fortalecer el desarrollo de mecanismos de prevención, detección, sanción y erradicación de la corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y los actos de corrupción vinculados, en los países que la conforman.

Dicha Convención señala la necesidad de adoptar instrumentos de cooperación internacional para combatir la corrupción, erradicar la impunidad y tomar las medidas apropiadas contra quienes cometan actos de corrupción y propone, como medida preventiva, la creación, mantenimiento y fortalecimiento de normas de conducta orientadas a la prevención de conflictos de intereses y uso adecuado de recursos públicos, así como mecanismos para asegurar su cumplimiento; establecimiento de sistemas de información sobre actos de corrupción en la función pública, e instrucción al personal de las entidades públicas sobre la responsabilidad y normas éticas, rectoras de sus actividades.

Adicionalmente, contempla el establecimiento de sistemas que aseguren la transparencia en cuanto a los ingresos de los servidores públicos y a su contratación para la adquisición de bienes y servicios públicos, además de leyes y medidas que impidan el

soborno, auxiliándose para ello de órganos de control superior, organizaciones no gubernamentales y la propia sociedad.

Como puede observarse, las medidas propuestas por la CIC son exclusivas para entidades públicas y aun cuando pueden ser aplicadas a la iniciativa privada en función de la relación que se tenga con este sector por la naturaleza de sus funciones, no han sido diseñadas ex profeso para eliminar la corrupción en las empresas privadas.

Por otra parte, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), firmada en el año de 2005, expone contenidos que trasponen las leyes nacionales, asumiendo que las empresas implicadas en casos de corrupción, al ser descubiertas, se verán precisadas al pago de sanciones económicas elevadas, además de enfrentar el riesgo de perder sus licencias y de que a los empleados y directivos involucrados les sean impuestas penas de prisión.

1.2.1.3. Implementación de Manuales Anticorrupción

Ante la interrogante acerca de la forma en que las empresas pueden combatir la corrupción e implementar acciones concretas en su contra, la International Chamber of Commerce (ICC), implementó un Manual Anticorrupción (ICC, 2005; ICC México, 2007) que establece reglas de conducta y normas elaboradas y aceptadas por el sector empresarial, cuya aplicación e implementación como política empresarial es autorizada sin restricción alguna y no requiere trámites para su uso, siempre y cuando se respeten sus términos.

La ICC pretende que dichas reglas sean adoptadas voluntariamente por las empresas como un mecanismo de auto-regulación conforme a las leyes aplicables respecto de su actividad, y que promuevan la integridad de sus transacciones comerciales bajo altos estándares, para lo cual, en la edición 2005 de las “Reglas de Conducta y Recomendaciones” de la ICC, se hace la presentación de tres apartados fundamentales que contienen:

- a) reglas sustantivas y procedimientos de implementación para su aplicación voluntaria por parte de las empresas;
- b) actividades a seguir por parte de la Comisión Anticorrupción para el fomento de las reglas; y
- c) los trabajos que dicha comisión ha realizado con organizaciones internacionales y gobiernos nacionales para fortalecer el sistema jurídico y administrativo de lucha contra el soborno y la extorsión (ICC, 2005).

Considerando que el manual fue diseñado conforme a las iniciativas anti- corrupción a nivel internacional y en apego a las disposiciones legales vigentes para regular las operaciones entre empresas y organismos públicos, así como entre empresas, procura una base para eliminar los intentos de extorsión y soborno e invita a todas las empresas, sin importar su tamaño, a adherirse a la Cláusula Anticorrupción contenida en las Reglas de Conducta publicadas por la ICC, además de promover una cultura de transparencia en todos los niveles comerciales.

1.2.1.4. Acuerdos internacionales y monitoreo

En apoyo al cumplimiento de las convenciones de combate a la corrupción, la organización internacional denominada “Transparencia Internacional” (TI) fundada en

1993, participa en el diseño de medidas y estrategias para los distintos países alrededor del mundo, y supervisa el apego a los acuerdos internacionales, trabajando conjuntamente con el Banco Mundial (BM), la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la OEA.

Dicha organización publica desde 1995 el IPC, y a partir de 1999, el Bribes Payers Index o Índice de Cohecho (BPI por sus siglas en inglés), consistente en un proceso de monitoreo basado en un sistema de revisión de pares (<http://www.anticorruccion.org.mx>), así como el Reporte de Corrupción Global (GCR), que desde el año 2001 presenta un análisis de los éxitos y fracasos de las estrategias contra la corrupción a nivel internacional, señalando áreas críticas para mejora en los rubros de prevención y sanción de la corrupción y proponiendo la creación de un sistema de indicadores internacionales que auxilien en el seguimiento de las acciones emprendidas (<http://www.transparency.org>).

El BM, por su parte, promueve desde 1995, políticas para combatir la corrupción, el soborno y el cohecho en transacciones comerciales internacionales y al interior de los diversos países, usando como instrumento la restricción y condicionamiento de ayuda económica y préstamos, la promoción de la denuncia y reformas para simplificación de trámites administrativos (OEA, Marzo 29, 1996), así como la implementación de campañas permanentes de concientización a la ciudadanía, en el intento por lograr un ambiente de transparencia en las operaciones comerciales.

1.2.1.5. Programas anticorrupción

Adicionalmente, el Foro Internacional de Líderes en Negocios (IBLF por sus siglas en inglés), organización sin fines de lucro fundada en 1990 para promover una práctica empresarial responsable, lanzó un programa de Negocios y Corrupción en el año 2002, que promueve la participación de las empresas para combatir la corrupción en todas sus operaciones, asignándoles un rol y señalando la necesidad del trabajo conjunto para mejorar el clima organizacional.

Este programa es un documento conformado como una Guía de Negocios contra la Corrupción, publicado de manera conjunta por el IBLF, el Pacto Global de las Naciones Unidas (PGNU) y TI, con la finalidad de proporcionar a las empresas las herramientas para aplicación de políticas anti-corrupción, en función del incremento de hechos que al interior de muchos países representa un costo adicional del 10% en las operaciones de negocios y un 25% más en los costos de adquisición pública (ECODES, 2008), además de las cada vez mayores evidencias sobre el pago de sobornos.

Para cumplir con su finalidad, se acordó implementar los objetivos del denominado “Décimo Principio”, redactado dentro del proceso de consulta del Pacto Global de las Naciones Unidas (TI, 2005). Al respecto, cabe señalar que el Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) es un instrumento de libre adhesión para empresas, sindicatos y organizaciones y tiene como finalidad “promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad” (TI, 2005) mediante la implementación de diez principios y la elaboración de informes de progreso.

1.2.1.6. Códigos de Ética

Los Códigos de Ética refieren el “buen” o “correcto” funcionamiento de una organización, y al ser el documento formal que establece sus valores principales y las reglas éticas a seguir por los empleados, se convierten en un mecanismo a través del cual se deja en claro el comportamiento que se espera tengan. Establecen los valores y preceptos éticos a aplicar en el trabajo diario y en las interacciones entre los empleados y varían de acuerdo a la naturaleza de cada empresa, a sus necesidades y los escenarios que enfrentan.

Al tratarse de disposiciones laborales o declaraciones de procedimientos empresariales que muestran el comportamiento que la organización espera de sus empleados, cumplen la función de delimitar sus deberes y obligaciones y detallan aspectos que deben ser evitados, sin embargo, debe considerarse que aunque están orientados a regular actuaciones específicas que tienen lugar dentro de la actividad empresarial, no pueden abarcar todos los problemas éticos que se presentan en la empresa, sobre todo si se considera que hay problemas en los que debe ser valorada la situación y analizar las alternativas, las circunstancias y las consecuencias posibles, con la finalidad de tomar la mejor decisión (Melé, 2000).

Por otra parte, resulta evidente que un código responde a valores éticos generalmente aceptados y por tanto, no puede confiarse el funcionamiento ético de un individuo a la imposición de un código cuya base se encuentra en una opinión generalizada o en la cultura prevaleciente. Tampoco puede asegurarse que sus prescripciones sean necesariamente conformes con el bien humano, pues su calidad ética depende de sus autores, además,

debido a que generalmente son diseñados por la gerencia, ésta puede obviar el establecimiento de procedimientos, para facilitar sus planes.

En cuanto a su cumplimiento, las más de las veces se da ante el temor a recibir un castigo por el desapego a sus lineamientos, en consecuencia, su función se limita a la introducción de comportamientos deseados en la organización y no a mejorar la calidad moral de las personas, corriéndose además el riesgo de que se consideren aceptables las acciones que no se encuentren expresamente prohibidas por él.

Si bien es cierto que la implementación de un código de ética resulta eficaz y contribuye al combate contra los actos deshonestos en la medida que impone sanciones disciplinarias al incumplimiento, queda de manifiesto que la eliminación de los malos comportamientos dentro de la organizaciones no depende exclusivamente de su adopción, y que la única manera de lograr que las empresas sean éticas, es hacer que las personas que las conforman lo sean también, independientemente de las pautas contenidas en los códigos, a las cuales los empleados se adhieren.

1.2.2. Medidas anticorrupción en México

En lo que respecta al caso México, en Diciembre de 2003 se firmó, en la Ciudad de Mérida, Yucatán, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), en el intento de establecer una prohibición universal de todas las formas de corrupción, con base a la responsabilidad de las empresas para someterse a reglas estrictas en el cumplimiento de sus actividades, y ante la gravedad que supone la corrupción en este país, con fecha 2 de Marzo de 2011, la SFP dio a conocer la iniciativa de Ley Federal

Anticorrupción en Contrataciones Públicas, que impone sanciones millonarias a empresas que incurran en actos de corrupción al realizar transacciones comerciales internacionales, o bien en licitaciones públicas.

La iniciativa de ley presentada planteó medidas para mejora en la capacidad de detección y procesamiento de casos de enriquecimiento ilícito, así como recompensas por denuncia, argumentando la gravedad del asunto en México y los daños que la interacción entre corruptor y corrupto causa tanto a la sociedad como a la economía nacional (González, Abril 4, 2011), al encontrarse actos de corrupción presentes en los tres niveles de gobierno y la iniciativa privada. Con fecha 5 de abril de 2011, dicha ley fue aprobada por la Cámara de Senadores y un año más tarde, tras diversas revisiones, por la Cámara de Diputados, procediéndose a su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) para su entrada en vigor con fecha 13 de Junio de 2012 (Del Río, Julio 12, 2012).

La Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas modificó la legislación anterior, que sancionaba únicamente a los funcionarios públicos corruptos, sancionando ahora también a los corruptores, por lo que su ámbito de aplicación se extiende a empresas mexicanas y extranjeras, funcionarios públicos y particulares involucrados en el delito; y estableció montos adicionales a las multas, en función de los beneficios obtenidos mediante actos de corrupción, a la vez que prevé la inhabilitación para participar en contrataciones públicas federales, por periodos de entre tres meses a 10 años.

El tema de la corrupción en México ha sido motivo de debate durante varias décadas, y en el intento de prevenirla y combatirla, además de las diversas acciones emprendidas en el

ámbito legal, se señala la creación, en 1997, de la Entidad Superior de Fiscalización, en sustitución de la Contaduría Mayor de Hacienda y el establecimiento de el "Manual Operativo para la Prevención y Detección de Transacciones Ilícitas de Lavado de Dinero"; al igual que en el año de 1998, la creación de grupos especializados al interior de la Procuraduría General de la República (PGR), para combatir el lavado de dinero, entre otros ilícitos.

A partir del año 2000, con el gobierno del presidente Fox, empezaron a desarrollarse acciones más concretas para su combate, entre las que figuran la creación de Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (DOF, Junio 11, 2002), otorgando a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) la responsabilidad de prevenir y combatir la corrupción.

Por otra parte, como miembro de la CIC y de la UNCAC, México ha promovido la participación de la ciudadanía para denunciar casos de corrupción, al tiempo que ha fomentado la creación de ONG's, tales como Alianza Cívica (AC), asociación civil que ofrece información sobre objetivos, programas, acciones, origen y aplicación de recursos públicos y auditorías, con fundamento en el Art. 7º. de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, (AC, s/f), y Transparencia Mexicana (TM), organización no gubernamental creada en 1999, que a través de reformas a las políticas públicas y modificaciones en la actitud de los ciudadanos, hace frente a la corrupción (TM, 2005) y enfatiza el trabajo de las instituciones que cumplen cabalmente con las funciones para las cuales fueron creadas.

TM mide la corrupción que afecta a los hogares mexicanos, de acuerdo a las características demográficas, sociales y económicas de la población, y registra la corrupción en 35 servicios públicos ofrecidos por los tres niveles de gobierno y por empresas particulares, haciendo uso del Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (INCBG), que a través de una escala que va de 0 a 100, en donde a mayor valor, mayor corrupción, hace las mediciones correspondientes. Los resultados del INCBG se publican cada dos años, a partir de 2001.

Entre los principales objetivos de TM se encuentra la realización de estudios que contribuyan a incrementar el conocimiento sobre el problema de la corrupción y sus consecuencias y señalar las actividades que lesionan la economía y la vida institucional del país, así como diseñar un sistema de combate a la corrupción que vaya más allá de la denuncia, los marcos normativos y las reformas a la legislación, sentando un precedente orientado hacia la prevención.

Paralelamente, al interior de las organizaciones mexicanas también se han puesto en marcha acciones para detección y sanción de prácticas corruptas: mecanismos de control interno, auditorías, políticas de personal, aspectos normativos y disciplinarios; mecanismos que sin embargo, presentan deficiencias en su funcionamiento, y cuya efectividad en la prevención se basa, en la mayoría de los casos, en el conocimiento que los empleados tienen acerca de ellos (Fernández-Sanguino, 2001) y en el temor a verse descubiertos al incurrir en prácticas deshonestas. Vale aquí referir como ejemplo de las soluciones propuestas, la implementación de Códigos de Ética y/o Códigos de Conducta Institucional en las organizaciones.

Estas premisas dan lugar a indagaciones acerca de lo moral en las organizaciones y el comportamiento de los gerentes, mismos que a continuación se exponen.

1.3. Estudios sobre moralidad gerencial

La falta de ética de los gerentes ha sido expuesta mediante diversos estudios relativos a su comportamiento y obliga a un análisis más profundo acerca de este fenómeno, encaminando otros estudios y programas a favor de incidir en mejorar tales comportamientos mediante el incremento en el razonamiento moral, es decir que ante la necesidad de educar moralmente a los individuos ejecutores de la tarea administrativa dentro de las organizaciones, se precisa la adopción de mecanismos concretos y uso de metodologías diseñadas particularmente para tal fin.

En el caso concreto de empresas privadas mexicanas, los estudios que se han realizado sobre el comportamiento ético de los gerentes y en particular sobre su razonamiento moral, aplican la teoría del desarrollo moral de Kohlberg al ámbito gerencial, y cuantifican el juicio moral como una competencia gerencial, mediante la evaluación del índice C, que mide la competencia del juicio moral, entendida como la capacidad de una persona de juzgar los argumentos de otros, con relación a su propia moral (Lind, 1985).

El Índice C, en una explicación con mayor detalle, corresponde a la medida del grado en el que las decisiones de un individuo son tomadas atendiendo a principios morales más que a tendencias humanas, fuerzas psicológicas u otros factores (Lind, 1999), es decir, la medición del Índice C refleja la habilidad individual para emitir juicios conforme a la calidad moral de

una persona. El rango del índice C va de 1 a 100, calificándose como bajo (1-9), medio (10-29), alto (30-49) y muy alto (sobre 50).

Un ejemplo de los estudios llevados a cabo en México es el denominado “Comportamiento del gerente en el Estado de México” (Robles, 2006a), que muestra 97 gerentes en un estadio de razonamiento moral convencional y una posible transición a un nivel de razonamiento más alto; y destaca también, de manera particular, el realizado en el estado de Hidalgo para medir la moralidad de 200 ejecutivos, mediante la aplicación de un cuestionario de cuatro dilemas diseñado por Kohlberg y adaptado al contexto empresarial mexicano por Robles (2009), en el cual se encontró un valor promedio del índice C de apenas 10 puntos.

El cuestionario mide la moralidad de los ejecutivos encuestados a través de una serie de preguntas relacionadas con su sistema de valores y su actuación en la empresa, y otorga puntuaciones que van de 1 a 100 puntos. Si se considera que el rango en el que se ubica la mayoría de las personas es de 20 puntos, la puntuación promedio encontrada representa un valor apenas suficiente, deseable de incrementarse, valiéndose para ello de la aplicación de programas sobre educación moral a gerentes, para mejorar su competencia ética.

Lo anterior en función de que los resultados revelan que “los mandos medios son egoístas, utilitarios y sin escrúpulos” (Fregoso, 2008), situación que coincide con los datos aportados por la consultora KPMG, que asegura que el 86% de los actos inmorales suscitados dentro de las organizaciones se dan en los niveles de mandos medios y operativos (KPMG, 2010).

Robles (2009) señala que los resultados obtenidos de este estudio conducen a la generalización sobre el comportamiento de las empresas y de los gerentes de corporativos mexicanos, pues la forma de hacer negocios es la misma, señalamiento que es compartido por Hernández (2008), quien realizó el estudio denominado “Comportamiento Ético de los Gerentes de Negocios” aplicado a 121 gerentes de 65 empresas en los estados de Coahuila, Chihuahua, Baja California, Nuevo León, Jalisco y Sonora, para efectuar mediciones sobre su nivel de moralidad. Los resultados apuntan que las empresas donde operan los gerentes encuestados constituyen una muestra representativa de lo que pasa en la mayoría de las empresas mexicanas, mencionando también que en el país no se cuenta con gerentes preparados para fortalecer a las organizaciones y al desarrollo nacional.

En este último estudio, el instrumento utilizado para las mediciones realizadas fue el Cuestionario de Problemas Socio Morales desarrollado por Rest, que utiliza el índice “P” para medir la moralidad de los encuestados a partir de la importancia relativa que éstos dan a las consideraciones planteadas en los dilemas morales, al tomar una decisión (Monzón, Monzón, Ariasgago y Rauch, 2006). La puntuación promedio obtenida por los gerentes fue de 27.3 puntos, cifra que, independientemente de la clase social, género, edad o formación académica, es alarmantemente similar al que registran la mayor parte de delincuentes presos en cárceles mexicanas (Martínez, Noviembre 7, 2008).

Vale la pena también mencionar que el autor del estudio destaca que la implementación de Códigos de Ética no representa una diferencia significativa para obtener resultados favorables, pues la puntuación obtenida por gerentes de empresas donde éstos han sido implementados, alcanzó apenas 27.6 puntos en promedio, es decir que permanece

prácticamente igual, por lo que sugiere, además de la búsqueda de perfiles adecuados del personal, trabajar en la formación de los ejecutivos.

Lo anterior en función de que las empresas no operan por sí mismas, sino que son las personas quienes ejecutan las tareas administrativas y quienes toman decisiones que repercuten directamente en su imagen ante la sociedad, determinando en gran medida, su permanencia en el mercado.

Al respecto, considérese que las personas por su propia naturaleza, son potencialmente susceptibles de realizar actos indebidos y en este sentido, las organizaciones debieran, a manera de prevención, adoptar las medidas necesarias para prever el comportamiento del personal y evitar la contratación de individuos presumiblemente deshonestos (Fernández-Sanguino, 2001) en cualquier nivel de la organización y posteriormente, desarrollar acciones tendientes a la promoción de actitudes de rectitud en los comportamientos individuales, dentro de un marco ético, destacando la claridad de actuación de las personas en sus puestos y la cultura de valores de la empresa, es decir, iniciativas de educación moral.

1.4. Iniciativas de Educación Moral

1.4.1. En el ámbito organizacional

Sobre este aspecto, no se tienen datos en cuanto a intervenciones sobre educación moral realizadas en el ámbito empresarial, aún en otros países; pues únicamente se cuenta con resultados limitados de estudios sobre la comprensión de la evolución y el

comportamiento del razonamiento moral de los ejecutivos; se ubican investigaciones relacionadas con el desarrollo moral y con los valores en las corporaciones, tales como: *El razonamiento moral de los gerentes en Singapur* (Wimalasiri y Cols, 1996), *Incremento de ventas a través de la ética* (Schwepker&Ingram, 1996), *El razonamiento moral y la ética de los negocios* (Trevino, 1992), *El impacto de los valores personales y organizacionales* (Finegan, 2000), *La equidad y la ética de los negocios* (Mudrack, Mason & Stepankn, 1999), *La relación entre ideología ética y las intenciones del comportamiento* (Eastman&Tolson, 2001), *Emoción y decisión ética en las organizaciones* (Gaudine& Torne, 2001), *Las influencias en el razonamiento moral de los gerentes* (Weber&Wasioleski, 2001), *¿Son las mujeres más éticas? diferencias de género en el desarrollo moral* (White, 1999), *La homogeneidad del juicio moral* (Beck &Cols, 1999). Todos estos tópicos, relacionados con el aspecto moral de las personas y dentro del contexto corporativo, son ejemplo de estudios del comportamiento moral (Robles, 2006), que al igual que los estudios realizados en el contexto mexicano por Robles (2009), evalúan el juicio moral de los gerentes.

Por otra parte, se pueden citar las iniciativas del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), organismo internacional, sin fines de lucro, con sede en la Ciudad de Panamá, que agrupa a las administraciones tributarias de 37 países de América, el Caribe, Europa y África.

El CIAT sirve de foro permanente para la consideración de los problemas de las administraciones tributarias, considerando que los problemas derivados de la tributación no son diferentes a los que podrían presentarse en cualquier tipo de empresa: corrupción, falta de ética, medios convencionales de represión, desconfianza de la sociedad acerca de la

integridad del poder público, etc., situaciones que representan un riesgo para las organizaciones y comprometen la gobernabilidad.

En sus diferentes asambleas ha presentado propuestas para desarrollo de programas, cuyo objetivo es establecer los atributos mínimos necesarios que garanticen una administración tributaria íntegra e imparcial y ayuden a mantener la confianza de los contribuyentes de los países miembros, proporcionando un marco de referencia a los funcionarios respecto al comportamiento que se espera de ellos, y promoviendo una administración tributaria sana y eficaz.

Sus propuestas parten del análisis de la problemática del combate a la corrupción en la Administración Tributaria (AT) en Perú (1995), y han dado origen a la declaración sobre la Promoción de la Ética (2005), y a la creación de un grupo de trabajo sobre promoción de la Ética en la AT (2003-2006), con participación de Argentina, Brasil, Canadá, España y Trinidad y Tobago y un Comité permanente sobre ética (2008), coordinado por Canadá con participación inicial de Argentina, Brasil, Chile, España, Países Bajos y Panamá (CIAT, 2008).

A través de su Modelo de Código de Conducta (CIAT, 2005) proporciona orientación para la mejora del Código de Conducta de una Administración Tributaria y establece reglas claras y simples sobre el comportamiento esperado, señala además que la condición para su efectividad es la coherencia entre los valores tomados en cuenta y el comportamiento corporativo.

El organismo hace énfasis en los aspectos de comunicación, orientación y capacitación, y señala que el desvío ético no es el resultado de la transgresión a las normas de conducta, sino el desconocimiento o falta de preparación para su aplicación a situaciones reales que pueden suscitar conflictos.

Sin embargo, sus programas de capacitación aunque promueven ir “más allá” del simple cumplimiento de las leyes, hasta este momento se limitan sólo a la recopilación de buenas prácticas y al diagnóstico de las fortalezas y debilidades en la infraestructura Ética de una AT, con la finalidad de conformar la estructura organizacional para la gestión de un programa que promueva entre los países miembros de la CIAT la importancia de la ética en la Administración Tributaria para prestar servicios de calidad a la sociedad y refrendar el compromiso de salvaguarda de la integridad en las dependencias del sector público, pero en ninguno de los casos se hacen propuestas pedagógicas ni se plantean métodos de intervención en educación moral.

Bajo estas consideraciones, debiera entonces tomarse en cuenta que si la ética de los gerentes y sus decisiones tienen relación, la ejecución de sus tareas implica, por tanto, la adopción de algún tipo de comportamiento que active su propio carácter, bueno o malo, por lo que se requiere entonces que los ejecutivos entiendan de manera racional la conveniencia de realizar acciones éticas, y desarrollen la consistencia entre los valores y la acción, como aspecto fundamental de su desempeño como personas con alta capacidad para contribuir al bienestar de su comunidad.

Sobre este último punto, resulta de particular importancia mencionar que algunos países, conscientes de la relevancia de una administración limpia para lograr el desarrollo económico, han pugnado por la prevención y el combate contra la corrupción, adoptando políticas de promoción de la reforma espiritual y fortalecimiento de la educación moral, con la finalidad de que las personas se vean motivadas a no realizar fraudes u otros actos corruptos.

En consecuencia, en diversos países se han presentado iniciativas para incluir la educación moral en el currículum escolar, dando lugar a que en algunas de las más prestigiadas universidades europeas y norteamericanas se hayan desarrollado investigaciones y al mismo tiempo iniciado trabajos para elaboración de programas de educación y desarrollo moral (Izquierdo, 2003). Lo anterior implicó que dentro de las acciones tomadas para formar moralmente a los individuos, se comenzara a utilizar la Ética y la Educación Moral como asignatura, y se asumiera también el compromiso de la formación para el ejercicio de la responsabilidad, el compromiso social, la justicia y la cooperación, redescubriendo en la educación el camino para la búsqueda de soluciones a la problemática planteada.

1.4.2 En el ámbito educativo

Teniendo en consideración las crisis de valores a que la sociedad se enfrenta, las recomendaciones emitidas en informes de expertos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), instaban, desde hace más de una década a los diferentes países, a incluir de manera prioritaria, la educación moral en el currículum escolar, con la clara intención de consolidar un programa de formación moral.

En este sentido, resulta de particular importancia señalar las iniciativas que sobre educación moral han emprendido diversos países, así como su alcance.

1.4.2.1 Europa

La necesidad de educar moralmente al individuo obligó a los países a profundizar en la búsqueda de teorías y recursos didácticos para asumir el reto que ello implica, de tal forma que la educación moral y la ética en Europa se convirtieron en una asignatura obligatoria en casi la mitad de los países (Suecia, Dinamarca, Noruega, Polonia, Estonia, Hungría, Eslovenia, Alemania, Italia, Malta, Austria, Suiza, entre otros), con contenidos curriculares que se orientan al respeto por la vida y la dignidad humana, la solidaridad y la tolerancia, y una marcada orientación a la enseñanza de valores, producto de sus experiencias políticas y sociales (Grass, 1997).

A partir de las recomendaciones emitidas por la ONU dentro del Marco Europeo sobre Educación en Derechos Humanos, en el mes de octubre de 2002 el Consejo de Europa dio a conocer la recomendación 12/2002 para hacer de la educación para la ciudadanía democrática un objetivo prioritario de la política y sus reformas (Bolívar y Balaguer, s.f.), mediante la introducción de la educación en derechos humanos, como asignatura obligatoria en la educación primaria y secundaria.

De esta forma, para 2005 cinco países europeos (Bélgica, Estonia, Suecia, Rumania y Grecia) tenían establecida “Educación para la Ciudadanía” como asignatura obligatoria en primaria, y veinte más (entre ellos Francia, Italia, Austria, Polonia, Inglaterra y Portugal) la incluyeron en el currículum básico de secundaria, con el propósito de facilitar la participación

efectiva de las personas en una sociedad libre y democrática, resolviendo conflictos de forma no violenta; argumentar en defensa de los puntos de vista propios y escuchar e interpretar los argumentos de los demás, para estar en condiciones de aceptar las diferencias y someter las alternativas a un análisis ético (Comisión Europea, Mayo 2005).

1.4.2.1.1 España

En España, la “Educación para la Ciudadanía y los Derechos Humanos” se introdujo como asignatura obligatoria en el último curso de la educación primaria y en todos los de secundaria a partir del 4 de mayo de 2006, derivada de la aprobación de la Ley Orgánica de la Educación (LOE), cuyo propósito es, entre otros aspectos, “favorecer el desarrollo de personas íntegras y formar ciudadanos con criterio propio, participativos y solidarios, que asuman sus deberes de forma responsable” (BOE 106, Mayo 4, 2006).

La LOE señala también la necesidad de que la escuela eduque a los alumnos para ser buenos ciudadanos bajo los principios de calidad de la educación, equidad y transmisión de valores que favorezcan la libertad, responsabilidad, tolerancia, respeto y justicia. Sin embargo, aunque los valores tomen un papel relevante en las propuestas educativas dada su ayuda para la fundamentación de ciertas conductas reconocidas como deseables, no se aclaran los objetivos que la educación debiera perseguir para la formación de personas críticas, reflexivas, autónomas y libres para actuar de forma tal que alcancen la convivencia a través del respeto y aceptación de los otros.

En respuesta al punto anterior, investigadores y becarios de la Universidad de Barcelona desarrollaron un currículo de educación moral para estudiantes de 6 a 16 años que

constituye una de las iniciativas más ambiciosas en la actualidad; destaca el respeto a la autonomía de los sujetos y el uso del diálogo fundamentado en buenas razones (razón dialógica) y tiene entre sus objetivos la construcción de disposiciones que configuren la conciencia moral autónoma, la adquisición de criterios de juicio que guíen la producción de razones y argumentos morales justos y solidarios, y el reconocimiento y valoración de la pertenencia a una comunidad a la que puedan integrarse participativamente y reflexionar críticamente sobre sus formas de vida (Grass, 1997).

En la Universidad de Navarra, por su parte, investigadores del Departamento de Educación diseñaron el Programa Educativo de Crecimiento Emocional y Moral (PECEMO), como alternativa a los programas de educación moral centrados en el desarrollo del razonamiento moral (Iriarte, Alonso-Gancedo y Sobrino, 2006a). El programa involucra tres aspectos clave: conciencia, emociones y desarrollo moral, y aunque pensado originalmente para alumnos de secundaria, sus creadores refieren que puede ser adaptado a cualquier nivel escolar, así como al ámbito no formal o comunitario.

1.4.2.2 Estados Unidos y Canadá

En Estados Unidos, las experiencias sobre educación moral se han dado en el ámbito educativo, en su mayoría en colegios públicos que incorporan programas de educación cívica, valores y disciplina en el currículo, para promover el desarrollo moral de los alumnos (Grass, 1997).

Entre las iniciativas más importantes se encuentran el Child Development Project (CDP) desarrollado por el Developmental Studies Center (DSC) y el Character Education

Institute (CEI). El CDP se enfoca a que el alumno entienda de manera racional y emotiva la conveniencia de realizar acciones éticas sin esperar a cambio recompensa alguna, valiéndose para ello de una fuerte orientación teórica que prioriza los resultados prácticos y resalta el papel del profesor, así como la participación conjunta de padres e hijos, mientras que el CEI, institución privada sin fines de lucro, tiene como objetivo desarrollar ciudadanos responsables que piensen antes de actuar y reconozcan las consecuencias de sus actos, tanto en ellos como en otras personas.

El CEI desarrolló en el año de 1962, un currículo de educación moral para niños desde pre-escolar hasta 15 años, con la intención de desarrollar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones, respeto a los derechos de los otros, identificación de obligaciones y derechos de un ciudadano y que éste asuma de manera responsable sus acciones.

No obstante, a pesar de los esfuerzos por la implementación de programas de educación moral en los colegios estadounidenses, en la década de los 80's la mayoría de los maestros se encontraba renuente a enseñar a sus alumnos lo que era éticamente correcto y a discernir sobre lo que no lo era, por lo que la Asociación para Supervisión y Desarrollo del Currículum (ASCD por sus siglas en inglés), fundada en 1943, elaboró un documento denominado "La Educación Moral en la vida del colegio", a través del cual expuso un listado de características de una persona madura, y enfatizó sobre la educación del carácter (<http://www.ascd.org>).

La educación del carácter se fundamenta en las afirmaciones de John Dewey respecto a que el carácter se forma por los deseos, propósitos y hábitos que influyen en la conducta de un

individuo (Jordan, 1987) y por tanto, debe ser otorgada en la escuela, como parte integral de la educación democrática, conduciendo al entendimiento de la moral como solución a un problema práctico en un momento dado.

Es así entonces que la educación del carácter² se considera un asunto prioritario, de tal forma que en la actualidad, la gran mayoría de los colegios públicos en los Estados Unidos la incluyen en las asignaturas del currículum y en sus actividades, para favorecer, además del desarrollo intelectual de los alumnos, su desarrollo moral.

Otras iniciativas comprenden el diseño de cursos de ética (Alberta, Canadá) que incluyen actividades para desarrollar la consistencia entre los valores y la acción y buscan ayudar al alumno en su desarrollo como personas éticas capaces de contribuir al bienestar de la comunidad (Responsabilidad Social).

1.4.2.3 Asia

En los países asiáticos figuran dos casos que vale la pena nombrar, se trata de las iniciativas promovidas en la República China y en Japón, mismas que se refieren a continuación.

² La propuesta de educación del carácter se atribuye a Thomas Lickona, psicólogo estadounidense cuyos trabajos se centran en el fomento al respeto y la responsabilidad y el desarrollo de virtudes consideradas como buenas para el individuo y la sociedad.

1.4.2.3.1 República de China

Como medida de combate a la corrupción y en la intención de construir un gobierno honesto y eficiente, en el mes de Septiembre de 1993 se promulgó en la República China un proyecto de acciones para disminuir la corrupción, mediante estrategias de combate y prevención de los delitos administrativos. Tras 19 meses de aplicación, se reportó el decremento en la tasa de denuncias y sentencias hasta en un 68%, sin embargo, el problema no desapareció, lo cual se puso de manifiesto a través del IFS que en 2011 reportó que China, al igual que Rusia, era percibido dentro de los países más corruptos en sus prácticas comerciales (<http://www.transparencia.org.es>); asimismo, los resultados actuales apuntan a que el debilitamiento de los valores sociales, la subordinación de la ética a la obtención de beneficios personales y la falta de transparencia y rendición de cuentas son las causas del creciente deterioro de una economía ya de por sí precaria en ese país (<http://www.transparenciamexicana.org.mx>).

Por otra parte, conscientes de la necesidad de una administración limpia que favorezca el desarrollo económico nacional, los ejecutivos chinos adoptan como ideal la prevención del fraude y la corrupción, y a lo largo de los años han sido implementadas diversas políticas, entre las que destaca la promoción de la Reforma Espiritual y el fortalecimiento de la educación moral desde la infancia, a través de la educación escolar, que incluye la enseñanza de la ética y la moral desde los primeros años, en la intención de inculcar en sus ciudadanos la conciencia de una conducta correcta y los criterios de honestidad que les permitan decidir un comportamiento recto, sin pretensiones de obtener beneficios ilícitos (<http://www.audit.gov.tw>).

En la actualidad, el fortalecimiento de la educación moral en China cumple con la función de complementar las medidas coercitivo-correctivas utilizadas con anterioridad y que básicamente refieren el establecimiento de un sistema de control para evitar que la gente cometa fraudes fiscales, así como leyes para penalizar el soborno y otras formas de corrupción, imponiendo severas sanciones, de tal manera que las personas no se atrevan a cometer actos de corrupción.

1.4.2.3.2 Japón

En lo que a enseñanza de la moral se refiere, vale la pena hacer mención de la cultura japonesa, cuya educación se orienta a la preservación y transmisión de valores, y considera dentro de la formación académica, un plan de estudios centrado en educación moral (Khan, 1998, p. 79), fundamentado en los valores del Confucianismo, una de las tres religiones principales desde la Edad Media.

En este país, la educación moral es impartida como una materia independiente que ocupa aproximadamente el 4% del total de horas de un periodo lectivo, extendiéndose hacia todas las demás actividades; sus contenidos se clasifican en cuatro áreas fundamentales a saber: respeto a uno mismo, relación con otros, relación con la naturaleza y lo sublime, y relación con el grupo y la sociedad (<http://journalseek.net>), a través de las cuales se enseña a los estudiantes desde la educación primaria a hacer lo que es considerado correcto; a ser amable y considerado con los otros, poniéndose en su lugar; a respetar la vida, las cosas vivas y la naturaleza; a ser justo e imparcial con todos sin discriminación ni prejuicios; a trabajar con responsabilidad en grupos diferentes y a contribuir a la sociedad, valiéndose para el

proceso de enseñanza, de historias morales en las que se representan los valores confucionistas.

Uno de los aspectos que vale la pena destacar de este plan de estudios japonés, aplicado a escuelas tanto públicas como privadas, es que enseña, a lo largo de toda la vida académica, la relación que existe entre un individuo y un grupo y se ocupa de las actitudes personales y sus consecuencias conductuales, lo que conduce a la reflexión acerca de la utilidad de la educación moral, sobre todo si se toma en cuenta que de acuerdo al IFS 2011 por países emitido por TI, Japón se ubicaba en la cuarta posición, en una lista de 28 países, siendo percibido como uno de los países menos corruptos (<http://www.transparencia.org.es>).

1.4.2.4 América Latina

1.4.2.4.1 Venezuela

En Venezuela, desde 1870 el Ministerio de Instrucción Pública asignaba a la Educación en su Artículo 1º "...Como fin primordial... elevar el nivel moral de los ciudadanos..." .

Para 1999, el Currículo Básico Nacional planteaba la necesidad de contar con ambientes educativos que favorecieran el desarrollo moral de los estudiantes y facilitaran el pensamiento lógico y crítico, mediante el análisis de situaciones que implicaran conflictos de valores y adopción de posturas justas (CNB, Septiembre, 2007; Ramos, Robles y Correa, 2004), sin embargo, las necesidades y exigencias contenidas en las leyes vigentes, arraigadas en la conciencia y la cultura venezolana a partir de los preceptos de Bolívar (1819), no han sido suficientes para implicar a la educación moral en los programas educativos actuales y alcanzar los objetivos contenidos en el Currículo Nacional Bolivariano (CNB), que establece el proceso de formación de los estudiantes a través de “una educación basada en valores

morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos y formas de actuar, de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto y justicia que debe conducir al desarrollo de una moral autónoma" (Ramos, 2001, p.39).

1.4.2.4.2 Colombia

En Colombia, en el año de 1998, la Secretaría de Educación del Distrito Capital de Bogotá, presentó una propuesta incorporada a su Plan Sectorial 1998-2001, para mejorar los resultados de la práctica educativa (www.sedbogota.edu.co).

Dicha propuesta, surgida a partir de estudios exploratorios sobre comprensión y sensibilidad ciudadana realizados con estudiantes de quinto grado, buscaba proporcionar información a los docentes para orientar sus prácticas pedagógicas a promover el desarrollo moral de los alumnos, de tal forma que en Septiembre del año 2000, se publicó una guía dirigida a los docentes, denominada “El análisis de dilemas morales. Una estrategia pedagógica para el desarrollo de la autonomía moral”, que, apoyada de folletos, videos y otros materiales complementarios, sirvió de ayuda a los maestros para desarrollar la autonomía moral en sus alumnos, constituyéndose en una estrategia pedagógica para la educación moral.

Como mecanismo de formación docente y con el propósito de ofrecer a los maestros un modelo de educación moral para desarrollo de su quehacer, se llevó a cabo también una serie de talleres en el campo de la educación ética y moral, posterior a la publicación de la guía mencionada.

1.4.2.4.3 Bolivia

En Bolivia se han emprendido iniciativas en el área de liderazgo ético y educación moral a través de la Universidad Nur (<http://www.nur.edu>), institución privada de educación superior que desde 1984 se encuentra desarrollando programas que cultivan los valores, actitudes y destrezas requeridos para la creación de caracteres de rectitud e integridad, mediante la integración de conocimiento académico con experiencia práctica y entrenamiento ético, con énfasis en el servicio a la comunidad, la justicia social y el respeto a la diversidad humana.

A través de su programa de Liderazgo Moral, la Universidad Nur enseña a los participantes a buscar, adoptar y vivir bajo preceptos morales, para el ejercicio de un liderazgo moral y ético orientado al bien común. La metodología de aprendizaje que adopta para ello está basada en un amplio programa de educación moral que promueve la participación y el cambio de modelos mentales mediante experiencia, conceptualización y aplicación, así como eventos de reflexión para identificar mejores prácticas y resolver problemas, presentados a través de dilemas éticos.

1.4.2.5 México

En el México del siglo XIX la Educación Moral fue parte importante del currículum, aunque en la actualidad se encuentra excluida y los programas de educación básica se limitan a la educación en valores, la educación cívica y a la sensibilización de padres sobre el papel educativo (Grass, 1997). Esta ausencia de la dimensión moral en los planes de estudio evidencia la incongruencia con el concepto de educación integral promovido por las autoridades educativas.

Despojada de toda connotación religiosa, entre los años 1821-1908 la educación moral se utilizó como recurso contra la violencia y la ingobernabilidad, bajo el argumento de que “el elemento más necesario para la prosperidad de un pueblo es el buen uso y ejercicio de su razón, que no se logra sino a través de la educación...” (Guevara, 2001, pág. 53). Las asignaturas Moral y Urbanidad fueron establecidas en la escuela primaria por la Ley Orgánica de 1867 y refrendadas en 1869, designándose un curso de moral en cada uno de los grados de dicho nivel escolar. Para 1896, el plan de estudios contemplaba la Moral e Instrucción Cívica, y hasta 1902, todavía aparecía la moral como asignatura, que desapareció con la Ley de Educación Primaria (1908), conservándose sólo la instrucción cívica dentro de los programas escolares.

Hacia 1926 hubo un resurgimiento excepcional y se puso en práctica en las escuelas primarias el “Código de Moralidad”, que en sus postulados hacía referencia al dominio de las emociones, pensamientos y sentimientos negativos, así como a los valores, enfatizando que en tanto los niños tuvieran mayor dominio de sí mismos, podrían servir mejor a su país.

Posteriormente, a finales de la década de los 90’s, la Secretaría de Educación Pública (SEP) incorporó formalmente la educación en valores al Plan de Estudios de Secundaria (SEP, 1999), sustituyendo de manera gradual los cursos de civismo y de orientación educativa por la asignatura de Formación Cívica y Ética (www.reformasecundaria.sep.gob.mx) y generando ambientes educativos cargados de valores.

La metodología que desde entonces ha sido utilizada, supone la preparación de los alumnos para afrontar los conflictos de valores que plantea la vida cotidiana y provocan

interacción entre miembros de una sociedad, los intereses que los mueven y las normas establecidas para resolverlos, en el intento de que adquieran la capacidad de solucionar conflictos de manera libre y responsable, de acuerdo a su propia conciencia. El desarrollo de estos programas queda bajo la responsabilidad de un único docente, encargado de impartir la asignatura, motivo por el cual no existen todavía criterios que puedan ser aplicados de manera uniforme en la materia.

Cabe mencionar que todas las iniciativas para incluir la educación moral en el currículum escolar que se han señalado, constituyen la pauta para que los diversos países hayan empezado a tomar acciones para formar moralmente a los individuos, asumiendo también el compromiso de la formación para el ejercicio de la responsabilidad, el compromiso social, la justicia y la cooperación, redescubriendo en la educación el camino para la búsqueda de soluciones a la problemática planteada.

1.5. Intervenciones de Educación Moral

En lo que respecta a las acciones emprendidas para la formación moral del individuo, no se encuentran antecedentes que evidencien su existencia en las organizaciones, se limitan, al ámbito de la educación, mediante el diseño de intervenciones y programas, sin embargo, vale la pena señalar que aún en el contexto escolar, son casi inexistentes. A continuación se exponen algunos de los programas que han sido implementados en el ámbito escolar.

1.5.1. Intervenciones en el ámbito educativo

El programa más representativo es el Programa Educativo de Crecimiento Emocional y Moral (PECEMO), desarrollado por investigadores de la Universidad de Navarra (España), en el área de la orientación para la prevención y el desarrollo, y concretamente, en aspectos relacionados con la competencia emocional y socio-moral, con el objetivo de estimular el logro de la autonomía y el autodomínio moral (Iriarte, Alonso-Gancedo y Sobrino, 2006).

Si bien es cierto que el PECEMO como tal no se enfoca exclusivamente al desarrollo moral del individuo, considera las transferencias e influencias que el desarrollo de la conciencia emocional puede tener en él. Parte de la idea que la educación integral supone una adecuada formación personal tanto afectiva como socio-moral, orientándose al desarrollo de competencias que contribuyan a que los individuos maduren y se comprometan tomando acciones que conduzcan al bienestar tanto personal como de la sociedad, es decir, se señala que la conciencia emocional es una condición necesaria para que el individuo desarrolle su competencia emocional y a través de ella reconozca sus emociones y sea consciente de su funcionamiento y consecuencias, favoreciendo el pensamiento flexible y creativo y la toma de decisiones, así como la posibilidad de abordar perspectivas para afrontar problemas de manera racional.

Los autores del PECEMO refieren que las emociones ayudan a descubrir las motivaciones e intenciones últimas de una acción moral, así como las preocupaciones morales de la persona, por tanto, otorgan la oportunidad de aumentar el grado de conocimiento que se tiene acerca de la propia moralidad y motivan a la rectificación o reparación de un

comportamiento moral inadecuado, reforzando lo que es correcto y buscando el beneficio de todos los implicados. En este sentido, al considerar que las emociones mejoran la percepción moral, sensibilizan en situaciones concretas y proporcionan apoyo para que resulte más fácil adherirse a los principios morales, el programa ha sido utilizado para orientar hacia soluciones correctas en casos conflictivos en el ámbito escolar, donde se requiera tomar decisiones.

Aunque diseñado para trabajar con problemas escolares, sus creadores manifiestan que es igualmente válido –con las correspondientes adaptaciones- para trabajar en el ámbito no formal o comunitario al estar constituido para ofrecer una alternativa a los programas de educación moral que, al menos en España, se centran de manera prioritaria y exclusiva en el desarrollo del razonamiento moral.

Para cumplir con sus propósitos, el programa actúa en diferentes áreas de trabajo, entre las que destacan la autoconciencia emocional, la autoestima, toma de conciencia, toma de decisiones, responsabilidad personal, empatía y mejora de las relaciones interpersonales, así como capacidad de compromiso e implicación de valores, llevándose a cabo a partir de una intervención que consta de cuatro bloques de actividades, realizadas en sesiones dentro del horario escolar, durante ocho semanas.

La intervención incluye un cuestionario de evaluación de las actividades, para recoger datos de quienes participaron en la intervención, así como de un cuestionario de autonomía y autodominio moral que plantea 15 casos que representan diferentes posturas morales y

actitudes, entre las que el alumno participante debe escoger aquella con la que se identifica y se siente mejor.

Planteado inicialmente para estudiantes de nivel secundaria, es factible de aplicar en los demás niveles escolares y mediante adaptaciones, transferir a otros ámbitos diferentes al de la educación, tales como intervenciones clínicas y empresariales, donde se trabaja con personas adultas y con mayor madurez, en áreas de autoconciencia emocional, toma de decisiones y capacidad de compromiso, entre otras.

Sin embargo, debe tomarse en consideración que el PECEMO es sólo una propuesta de programa de intervención, construido a partir de las relaciones existentes entre el desarrollo emocional y moral que deben ser tomadas en cuenta en la práctica educativa, y que tras ser analizadas evidencian la necesidad de incluir la educación socio-afectiva y moral en el currículo básico, sobre todo por las repercusiones que la conciencia emocional tiene en el comportamiento moral de un individuo.

A pesar de que tras su aplicación en una escuela secundaria española se obtuvieron resultados valiosos respecto a la valoración de la experiencia y la mejora de los alumnos en su capacidad para tomar conciencia de las emociones, particularmente las participantes del sexo femenino, las conclusiones relevantes giran en torno a las características propias de la aplicación, y proporcionan datos que han servido a los autores para mejorar los programas educativos e incluir entre sus objetivos fundamentales el adecuado desarrollo socioemocional y moral de los alumnos, a través de una formación conjunta e integrada.

1.5.2. Resultados y efectos de la Educación Moral en el contexto escolar

1.5.2.1. Los dilemas morales como metodología de la Educación Moral

En los últimos años, España ha sido escenario de múltiples investigaciones orientadas al aprendizaje de la Educación Moral en el ámbito escolar, a través del desarrollo de intervenciones que promuevan valores en actividades físicas y deporte. Para tal efecto, ha sido ampliamente difundido el Método de Discusión de Dilemas, en tanto que ayuda al desarrollo del juicio moral.

Su aplicación en las aulas obedece a la necesidad de favorecer modos concretos de actuación en los alumnos, lo cual se expone en un estudio realizado por Barba, Barba y Muriarte (2003), denominado “Desarrollo moral en Educación Física. Una propuesta de dilemas morales a través de la actividad física y el deporte”, con el que se valora el grado de desarrollo moral de estudiantes adolescentes en la práctica de la educación física escolar, estableciendo estrategias de intervención para contribuir a la reducción de conductas agresivas en la competencia deportiva.

La investigación se llevó a cabo con un grupo de estudiantes de entre 14 y 17 años, que cursaban desde tercer grado de secundaria hasta primero de bachillerato en un centro de Enseñanza Secundaria español, con la intención de comprobar el nivel de desarrollo moral en relación con la agresividad en el deporte. Para el estudio les fueron planteadas dos situaciones dentro de un contexto deportivo y se utilizaron preguntas relacionadas con conductas y reacciones de tipo agresivo, asertivo o sumiso, para descubrir sus tendencias en situaciones particulares en las que deban ser emitidos juicios de valor (Barba, Barba y Muriarte, 2003).

Para obtener la información, se permitió a los adolescentes elegir libremente, valorando las consecuencias de cada una de sus decisiones y actuar según la elección realizada y se les llevó a participar de experiencias prácticas, procurando hacerlos conscientes de sus propias ideas, sentimientos y creencias, al considerar que a partir de ello sus decisiones serían deliberadas y con fundamento en su propio sistema de valores.

El estudio siguió los pasos secuenciales y la metodología de la Discusión de Dilemas, dando inicio con una reunión en el aula para explicar a los estudiantes su colaboración y proporcionarles los datos pertinentes, además de explicarles la importancia del razonamiento para responder cada una de las preguntas del test diseñado. Los datos obtenidos a partir de la resolución de los dilemas planteados se contrastaron con la actividad en la práctica diaria, valiéndose para ello de una estrategia de intervención en un contexto de competencia deportiva dentro de las clases de Educación Física, con la finalidad de provocar el razonamiento moral de los alumnos en situaciones de juego conflictivas.

Posteriormente se dio paso al proceso de reflexión para poner en común las sensaciones experimentadas, mediante la expresión de opiniones en grupo y la justificación de las decisiones tomadas. Por último, se procedió a observar nuevamente el comportamiento de los alumnos tras las sesiones prácticas, concluyendo que la evolución del desarrollo moral de los participantes en el deporte escolar se relaciona con los niveles y estadios establecidos por Kohlberg y que las estrategias de intervención en la práctica y las actividades de reflexión reducen la frecuencia de las respuestas agresivas a corto plazo, ya que los comportamientos agresivos disminuyeron.

En este estudio, los sujetos de 17 años no respondieron, en ningún caso, de manera agresiva, contrariamente a los de 14, 15 y 16 años, cuyas respuestas sí fueron agresivas, sentando con ello las bases para un nuevo estudio que atiende a la variable de la edad.

Por otra parte, puede citarse también el programa para el desarrollo del razonamiento moral en las clases de educación física, aplicado por Gutiérrez y Vivó (2005) a una muestra de 120 alumnos de educación secundaria obligatoria en la provincia de Alicante (España), de edades entre 15 a 16 años, con preponderancia de estudiantes del género femenino (53.4%), conformados en dos grupos: uno experimental con 70 alumnos y un grupo control de 50, que participaron libre y voluntariamente después de haber sido informados de los objetivos de la investigación.

El estudio incluyó dos mediciones a través del Cuestionario de Problemas Socio-morales o Defining Issues Test (DIT) de Rest (1979, 1986), en la adaptación española de Pérez-Delgado, Mestre, Frías y Soler (1996); una antes del programa de intervención y otra después de su realización, con la finalidad de comprobar el posible incremento en el razonamiento moral de los alumnos. A lo largo de un trimestre escolar, durante dos días a la semana, en las clases de educación física se destinó tiempo para trabajar con la discusión de dilemas referidos a situaciones físico-deportivas, encaminando el programa al desarrollo moral (Gutiérrez y Vivó, 2005).

Para realizar la intervención se siguieron los pasos del Método de Discusión de Dilemas y una vez terminado el estudio, al comparar los niveles de razonamiento moral mostrados por los alumnos antes y después del programa de intervención, se comprobó que

en el grupo experimental se incrementó el razonamiento moral en el 55.3% de los alumnos, frente al 27.6% del grupo control, y se mantuvo el razonamiento moral convencional en el 40.4% de los alumnos del grupo control, frente al 24.6% del grupo experimental.

Los resultados obtenidos con este estudio muestran la utilidad de la discusión de dilemas morales en el proceso de desarrollo del razonamiento moral en los estudiantes y la permanencia de dichos resultados a través del tiempo, motivo por el cual se plantea la conveniencia de su análisis teórico, para determinar la utilidad de su aplicación en otros contextos y la posterior transferencia al ámbito de las organizaciones.

1.5.3. Uso de los Dilemas Morales en otros contextos

En un contexto diferente, la Universidad Nur, segunda más importante en la educación superior privada boliviana, ha desarrollado un programa educativo de Liderazgo Moral que hace uso de la metodología de aprendizaje basada en dilemas éticos para promover el ejercicio de un liderazgo moral y ético orientado al bien común. Este programa toma como base los conceptos, actitudes y valores requeridos para crear un distintivo de integridad, apoyándose en métodos pedagógicos que promueven el desarrollo moral y combinan los conocimientos con la experiencia práctica y el entrenamiento ético, enfatizando el servicio a la comunidad, la justicia social y el respeto a la diversidad humana.

Al considerar que las competencias características del liderazgo moral pueden ser desarrolladas dentro de instituciones educativas, comunidades y organizaciones a través de un programa de educación moral, la Universidad Nur diseñó, en 1994, un proyecto de capacitación para maestros rurales, donde se empleó una publicación que establece el marco

conceptual y la aplicación práctica del liderazgo moral, trascendiéndolo posteriormente a otros programas académicos.

La metodología empleada dentro del programa de Liderazgo Moral forma parte del currículum básico de los programas de posgrado de esta institución educativa, en función de que favorece el proceso consciente de reflexión y aplicación práctica a nivel local y nacional (www.nur.edu).

Considerando que su principal propósito es contribuir al desarrollo de líderes, el programa de Liderazgo Moral de la Universidad Nur basa su filosofía educativa en preceptos morales que muestran el liderazgo como una responsabilidad ejercida por todos los miembros de la sociedad, y para la cual se requiere el desarrollo de capacidades morales, habiendo trascendido a más de 400 comunidades de Bolivia y a aproximadamente doce países latinoamericanos.

Siendo también que una de las principales funciones de los sistemas educativos actuales consiste en hacer que los estudiantes se integren de manera responsable a la sociedad y se comporten de acuerdo a criterios propios, la Universidad Nur se ha dado a la tarea de poner en marcha estrategias para conseguir objetivos en torno a los valores vigentes, dar pautas y criterios al estudiante para que sea consciente de su conducta y la modifique, y para equilibrar los efectos de los comportamientos no deseados, a través del desarrollo de la dimensión moral del individuo y la orientación de sus competencias en el desarrollo de la sociedad.

De igual forma y con base a las reformas a las Leyes de Centralización Administrativa y Participación Popular bolivianas, diseñadas para incrementar la participación de los integrantes de la sociedad en los procesos municipales, la Universidad Nur proporciona asistencia técnica a los gobiernos municipales y provee capacitación sobre liderazgo moral, administración pública y ejercicio justo de la autoridad a los empleados y servidores públicos.

Sin embargo, dadas las limitaciones de su aplicación al nivel local, principalmente en programas de capacitación para trabajadores municipales, no se cuenta con evidencias de la puesta en práctica y los resultados obtenidos en el contexto empresarial boliviano.

II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del problema de investigación

2.1.1. Baja moralidad de los Gerentes

Se ha señalado que a nivel mundial, la baja moralidad es responsable de problemas como: corrupción, soborno, abusos, contaminación del medio ambiente y violación de derechos humanos, entre otros. La sociedad entera se ve afectada por la irresponsabilidad de las empresas, por problemas sociales emanados de organizaciones donde el factor común es la ausencia de valores éticos y la falta de transparencia en los procesos de gestión empresarial.

Las prácticas deshonestas son fomentadas dentro de un sistema social que encubre el exceso de poder ejercido por individuos en cargos públicos o en la dirección de empresas, quienes toman decisiones y se comportan de forma corrupta, incidiendo directamente sobre el desempeño económico y la imagen de una organización, independientemente de su naturaleza. Quienes están a cargo de la toma de decisiones enfrentan, de manera cotidiana, situaciones que involucran componentes éticos y que suponen verdaderos dilemas, cuya resolución puede implicar la violación de principios y valores.

Estos malos comportamientos ocasionan cada año pérdidas económicas millonarias alrededor del mundo, y en el caso de las empresas mexicanas, además de incrementar sus costos legales y administrativos, dañan su imagen y las relaciones de negocios con compañías tanto nacionales como internacionales, refiriéndose la información financiera falsa,

la corrupción, la malversación de activos y el lavado de dinero como los principales delitos económicos que las afectan, y que tan sólo en el año 2007, ocasionaron pérdidas equivalentes a 2 millones 691 mil dólares (Price Waterhouse Coopers, 2007) incluyendo los costos para combatirlos.

Al respecto, considérense los datos del Informe anual sobre niveles de corrupción y transparencia en los estados del mundo, correspondiente al año 2008 (www.transparency.gov), que refieren a los gobiernos en general como susceptibles a la corrupción, y señalan a los empresarios mexicanos entre los más propensos a la utilización de sobornos en las operaciones comerciales realizadas con el exterior (El País, diciembre 10, 2008), después de Rusia y China.

Así mismo, en la Encuesta de Fraude en México 2010 realizada por la consultoría KPMG, se evidencian los pagos de sobornos hechos por el 44% del total de empresas encuestadas a funcionarios públicos, por la realización de trámites, además del reconocimiento de la asignación de un porcentaje de sus ingresos anuales para tales fines (KPMG, 2010).

Esto significa que México es percibido mundialmente como un país cada vez más corrupto, con un clima social y de negocios afectado por la deshonestidad y el engaño, donde el poder se ha convertido en un parámetro de medición, y en donde los malos comportamientos de directivos y gerentes de empresas, así como de funcionarios públicos, no solamente se traducen en incremento de costos, falta de transparencia en las operaciones o daños a la imagen y pérdida de reputación de empresas, dependencias e instituciones

gubernamentales, sino que atentan también en contra de los intereses de los ciudadanos, al anteponer los intereses de unos cuantos a los de la sociedad en general.

En este sentido, la impresión que los ciudadanos tienen es, más que de ineficiencia, de complicidad entre instituciones públicas y empresas privadas, al favorecer prácticas que benefician a un segmento de la sociedad en detrimento de otro. Lo anterior pone en tela de juicio la actuación tanto de los directivos y gerentes, como de los servidores públicos mexicanos, cuyos actos corruptos violan la legislación tanto administrativa como penal, y dan lugar a que la sociedad perciba que los malos comportamientos son práctica común, además permitida, encubierta y fomentada por las autoridades.

Por otra parte, en cuanto al deterioro de su imagen ante la sociedad, reportado en aproximadamente el 80% de los corporativos mexicanos encuestados por firmas de consultoría y conforme a los datos proporcionados por la Encuesta de Transparencia Internacional (TI, 2008), si bien es cierto que no lesiona directamente la economía de una empresa, sí conlleva afectaciones en el mantenimiento de contratos en el sector en que opera, debido a la desacreditación por sobornos y malos manejos.

Esta situación, lejos de posibilitar la instrumentación de medidas preventivas para erradicar la corrupción, predispone a la sociedad en general a la creencia de que existe una relación de complicidad entre empresas-gobierno-autoridades para evitar la acción judicial y mantener impune el delito.

Conforme a los datos aportados por la consultora KPMG respecto a empresas privadas mexicanas, se señala que el 86% de los actos inmorales suscitados dentro de las organizaciones se dan en los niveles de mandos medios y operativos; así también, diversos estudios referentes al comportamiento del gerente (Robles, 2006, Hernández, 2008) exponen la falta de ética como una causal de los comportamientos inadecuados y señalan la escasa preparación de los gerentes para fortalecer a las organizaciones y al desarrollo nacional, además de que conducen a la generalización sobre el comportamiento de las empresas y de los gerentes de corporativos mexicanos, pues la forma de hacer negocios es la misma.

Al respecto, puede citarse una larga lista de empresas privadas mexicanas que han sido sujetas a sanciones por parte de la SECODAM, consistentes en la inhabilitación para suscribir contratos con instituciones del sector público, en función de los ilícitos cometidos al participar en concursos para su obtención.

La mayoría de las irregularidades en que han incurrido las empresas inhabilitadas consisten en proporcionar información falsa para ganar los concursos, abastecer mercancía importada como si se tratara de productos nacionales y subcontratar empresas para la prestación de los servicios por los que ellas cobran, así como la obtención, por medios ilícitos, de las bases para las licitaciones públicas, antes de que éstas sean emitidas (Muñoz, Septiembre 9, 2002).

En la denominada “lista negra” emitida por la SECODAM entre los años 2000 y 2002, figuran empresas tales como Bayer, Johnson&Johnson, FASTERWELL, FLUOROCARBONS WORKS, GEO SUPPLY DE MÉXICO, GRUPO CORPORATIVO CUÁNTICA, GRUPO DIVESIMEX, RIMALI

Ingeniería y Construcciones y Terex Telelec, Inc., entre otras, impedidas para realizar contratos con las instituciones públicas mexicanas, por periodos que van de uno a dos años en promedio.

En lo que respecta al sector público, existen evidencias de irregularidades a nivel nacional, registrando una mayor incidencia el rubro referido al acceso a trámites y servicios en dependencias públicas u obtención de facilidades para su realización, así como la conexión y re-conexión de servicios, atención en servicio de urgencias en clínicas y hospitales, obtención de constancias y presentación de exámenes en escuelas públicas, obtención de créditos y apoyo de programas de gobierno, entre otros. De igual manera, se señala que los funcionarios y servidores públicos en general son corrompidos por los particulares para realizar el pago de servicios, solicitar becas o evitar la imposición de sanciones por estacionar en lugares restringidos o prohibidos en la vía pública, lo que de acuerdo a datos proporcionados por Transparencia Mexicana (TM), costó en promedio 165 pesos a cada hogar mexicano durante 2010 (TM, Mayo 10, 2011), registrándose un incremento de 4.5 puntos respecto al índice obtenido en el año 2007 para detectar corrupción en 35 servicios medidos a nivel nacional.

Cabe además resaltar que, en relación a los índices registrados en los años 2001 y 2003, se observó que existen trámites que empezaron a mostrar incidencias a partir de 2005, como es el caso de las solicitudes de constancia de uso de suelo y para abrir un establecimiento, así como para la atención urgente de un paciente en un hospital o la solicitud de beca para realización de estudios, en tanto que los trámites para obtención de cartilla del Servicio Militar Nacional (SMN), regularización de servicios,

aprobación de verificación vehicular y recuperación de autos robados, mostraron descensos desde 2.4 hasta 5.7 puntos, comparativamente entre los años 2001 y 2010.

Los datos obtenidos en el estudio comparativo a nivel nacional realizado por TM para detectar la corrupción en 35 servicios medidos, pueden ser visualizados en la tabla que se presenta a continuación:

**Tabla 2.
INCBG por trámite y servicio 2001-2010**

	Trámite o Servicio	INCBG 2001	INCBG 2003	INCBG 2005	INCBG 2007	INCBG 2010
1	Pago de predial	1.6	1.4	0.3	0.3	0.692
2	Solicitar una beca para pagar algún tipo de estudios	-	-	1.5	0.7	0.744
3	Recibir correspondencia	3.8	3.2	2.2	1.5	0.836
4	Obtener la cartilla militar/exentar el servicio militar	3.9	3.0	3.0	2.0	1.544
5	Recibir apoyo o incorporarse a programas del gobierno como PROGRESA, PROCAMPO, leche, adultos mayores, etcétera	5.9	2.8	3.0	2.8	2.145
6	Conexión de teléfono	3.0	3.9	2.6	2.1	2.237
7	Obtener una ficha de inscripción a una escuela oficial	3.8	3.3	2.7	2.9	3.489
8	Introducción o regularización de servicios: agua, drenaje, alumbrado, pavimento, mantenimiento de parques y jardines	8.5	6.3	6.1	6.1	5.020
9	Obtener un crédito o préstamo en efectivo para casa, negocio o automóvil en instituciones privadas	5.0	3.2	3.6	3.5	5.608
10	Obtener o acelerar el pasaporte en S R E	6.4	5.1	5.4	3.0	6.360
11	Obtener un crédito o préstamo en efectivo para casa, negocio o automóvil en instituciones públicas como el INFONAVIT	9.4	8.1	8.1	7.0	6.367
12	Conexión o reconexión de agua y/o drenaje de domicilio	10.8	8.6	7.7	7.7	6.734
13	Conexión o reconexión de luz a domicilio	10.7	8.3	9.4	9.9	7.066
14	Obtener constancias de estudios o exámenes en escuelas públicas	4.7	3.4	4.9	3.1	7.067
15	Obtener o acelerar actas de nacimiento, defunción, matrimonio o divorcio	10.0	7.9	6.7	6.6	7.117
16	Visitar a un paciente en un hospital fuera de los horarios permitidos	3.7	3.3	4.8	6.9	7.301
17	Ingresar a trabajar al Gobierno	-	-	6.2	6.1	7.424
18	Solicitar constancia de uso de suelo u otro trámite al Registro Público de la Propiedad	-	-	7.1	3.8	8.040
19	Atención urgente a un paciente o que éste ingrese antes de lo programado en una clínica u hospital	4.3	2.5	5.7	3.2	8.679
20	Obtener la licencia para conducir	14.5	11.9	10.9	10.6	9.159
21	Solicitar un permiso de instalación de un negocio o abrir un establecimiento	-	-	6.7	9.7	9.867
22	Regularizar cualquier trámite de su vehículo: cambio de dueño, etcétera	12.0	9.3	11.6	10.9	10.407
23	Obtener una licencia o permiso de uso de suelo	10.1	9.2	9.8	10.0	11.327
24	Aprobar la verificación vehicular	14.5	11.5	13.3	17.1	12.984
25	Obtener una licencia o permiso de demolición, construcción o alineamiento y número oficial	16.8	13.2	13.9	15.1	13.072
26	Llevar o presentar un caso en un Juzgado	15.4	10.8	15.0	14.7	14.706
27	Obtener agua de la pipa de la delegación o municipio	12.9	11.3	10.7	14.9	15.301
28	Pedir al camión de la delegación o municipio que se lleve la basura	27.0	24.4	22.8	27.1	21.973
29	Trabajar o vender en la vía pública	18.7	16	23.4	17.5	22.919
30	Evitar la detención en el Ministerio Público / realizar una denuncia, acusación o levantar un acta / lograr que se le dé seguimiento	28.3	21.3	23.6	24.1	23.226
31	Recuperar su automóvil robado	30.3	26.0	28.9	24.0	24.644
32	Pasar sus cosas en alguna aduana, retén, garita o puerto fronterizo	28.5	25.8	31.3	28.8	28.306
33	Evitar que un agente de tránsito se lleve su automóvil al corralón / sacar su automóvil del corralón	57.2	53.3	60.2	50.1	59.689
34	Estacionar en la vía pública en lugares controlaos por personas que se apropian de ellos	56.0	45.9	53.1	58.2	60.964
35	Evitar ser infraccionado o detenido por un agente de tránsito	54.5	50.3	50.0	56.2	68.036
	NACIONAL	10.6	8.5	10.1	10.0	10.3

Nota: En la tabla se muestran los datos correspondientes al Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (INCBG), respecto a los trámites y servicios donde se presentaron mayores incidencias en el período comprendido entre los años 2001 y 2010, de acuerdo a datos de Transparencia Mexicana (<http://www.transparenciamexicana.org.mx>).

Por otro lado y considerando que la presente investigación se centra en las observaciones realizadas en el estado de Hidalgo, es conveniente acotar que los índices de corrupción señalados en párrafos anteriores se encuentran presentes en dicha entidad y que las acciones emprendidas hasta el momento no han contribuido a su disminución. El estado se coloca entre los cuatro que empeoraron para el año 2010, de acuerdo a las estadísticas del INCBG, registrando índices que van desde 6.7 puntos en 2001, hasta 11.6 puntos en 2010, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.
INCBG 2010: Entidades Federativas que mejoran y empeoran

	Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno				
	2001	2003	2005	2007	2010
Entidades que mejoran					
Baja California Sur	3.9	2.3	4.8	7.3	1.8
Yucatán	6.8	4.8	6.7	8.9	5.0
Durango	8.9	12.6	11.1	6.5	3.9
Morelos	7.7	8.3	11.0	9.8	6.7
Entidades que empeoran					
Guerrero	13.4	12.0	11.1	8.0	16.0
Hidalgo	6.7	3.9	11.4	7.1	11.6
Colima	3.0	3.8	7.0	3.1	10.4
Oaxaca	7.4	6.8	8.1	6.4	13.4

Nota: En la tabla se observan las entidades que mejoran y que empeoran en la estadística del Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (INCBG), en el periodo comprendido entre los años 2001 a 2010 (<http://www.transparenciamexicana.org.mx>).

Entre los rubros principales que dan origen al incremento en los índices de corrupción para el estado de Hidalgo, se encuentran los relacionados con faltas al Reglamento de Tránsito, evidenciados con situaciones ocurridas en el Ayuntamiento del Municipio de Tizayuca, que dieron lugar a la aplicación de medidas correctivas que incluyen, a manera

de mecanismo de depuración, el cese y boletinado de 120 elementos municipales que se involucraron en actos de corrupción (<http://impreso.milenio.com>), pues se les comprobó que recibían o pedían dádivas a los automovilistas para no sancionarlos con una infracción por faltas al reglamento.

El cese de los elementos referidos no operó para eliminar de raíz la problemática, en tanto que se conformó como una acción remedial empleada para la corrección temporal de la problemática detectada, siendo entonces que hasta el momento, no existe un mecanismo de prevención a través del cual se eduque o se forme al servidor público para evitar que incurra en prácticas deshonestas, corriendo el riesgo de que éstas vuelvan a manifestarse en el personal que permanezca dentro de la institución, o bien que se encuentren presentes en los nuevos servidores públicos contratados a sustitución, si la ocasión les es propicia, lo cual, definitivamente, tiene efectos nocivos al interior de este organismo, al igual que ocurre en cualquier otra organización.

En la búsqueda de soluciones para contribuir a la disminución de los malos comportamientos de los servidores públicos hidalguenses, el gobierno estatal realizó un análisis de los factores considerados como causales, determinando que son los bajos salarios los que fomentan las malas prácticas. Ante esta situación, el gobernador constitucional hizo el anuncio, en el mes de abril de 2011, que se aumentarían los sueldos de los más de 2 mil empleados de gobierno de la entidad (<http://hidalgo.milenio.com>) y se realizarían movimientos de reubicación de personal al interior de las diversas

secretarías, con el objetivo de combatir los actos de corrupción dentro de las dependencias y organismos del Poder Ejecutivo.

Las medidas consistentes en incrementos salariales adoptadas por el gobierno hidalguense en la lucha contra la corrupción, son similares a las que han sido implementadas por los gobiernos de algunos países de Latinoamérica, como Perú (<http://www.larepublica.pe>) y Colombia (<http://www.caracol.co>), sin embargo, debe reconocerse que el aumento a los salarios debiera ser acompañado de prácticas de buen gobierno y mecanismos de capacitación a nivel profesional para trabajadores del estado, como se ha hecho en las dependencias municipales bolivianas (<http://www.nur.edu>), así como aspectos formativos para el ejecutivo en general, en función de que la corrupción es un fenómeno a atacar para su eliminación de raíz, y no solamente a ser frenado temporalmente mediante la aplicación de medidas de sanción o restricción, como las adoptadas en los diversos países, de manera general.

Como puede observarse, al convertir en una prioridad las acciones de solución, las empresas y gobiernos se enfocan en sus sistemas de dirección, sus políticas y códigos de ética para erradicar los vicios empresariales, los actos de corrupción, los malos comportamientos y mejorar su eficiencia, sin embargo, estas acciones son sólo un paliativo para minimizar los efectos de las prácticas inadecuadas en el ambiente de negocios y no implican la prevención de las mismas, lo que supone un elevado riesgo de que dichas situaciones se vuelvan a presentar si se da una ocasión de hacerlo, o bien si el ejecutivo corrupto opera bajo la lógica de la escasa probabilidad de ser descubierto.

De igual forma se considera a las reformas al sistema legal, que imponen sanciones a quienes asuman comportamientos poco éticos al desempeñar actividades empresariales. Si bien es cierto, la posibilidad de su penalización contribuye a la disminución significativa de los costos, lejos de ser la solución definitiva, convierte a la legislación en un juego ético, que proporciona un contexto para que las empresas operen (Zandstra, 2005); asegura que se cumplan –por ley- ciertas expectativas y previene la realización de actividades empresariales no éticas, pero no tiene la misma efectividad que tienen los ejecutivos éticamente desarrollados, por tanto, tener gerentes éticos es una necesidad imperiosa.

Lo anterior se fundamenta en los hechos expuestos a lo largo de las últimas dos décadas, referidos a fraudes financieros, sobornos, actos de corrupción, manejo inadecuado de información y comportamientos no éticos de gerentes de corporativos internacionales, que deliberadamente tomaron decisiones con repercusiones graves en la economía de su organización y un gran impacto en la sociedad.

Los argumentos que los corporativos esgrimen para justificar las prácticas deshonestas llevadas a cabo por sus directivos son meros pretextos irresponsables tales como el riesgo de perder mercado, la sobrevivencia de la empresa y la generación de empleos, validando sus acciones sin evaluar las consecuencias a futuro, ni el impacto económico, social, ambiental o humano que suponen, pasando por alto los principios éticos y morales que debieran prevalecer en toda organización.

Pareciera entonces que las formas de proceder y los esquemas de decisión en las organizaciones carecen de responsabilidad, y son comportamientos comunes, utilizados como estrategia de negocios; la actuación de los empresarios se enfoca a la obtención de rentabilidad, al beneficio a través de comportamientos no éticos y decisiones no razonadas, eligiendo las ganancias por encima de la ética.

Los problemas actuales son alarmantes; el escaso interés sobre ellos y la actuación irresponsable de las empresas y los gobiernos generan una situación de desconcierto que atenta contra la estabilidad financiera de los países y repercute en la productividad y la competitividad, creando un clima de inseguridad que amenaza la tranquilidad de los ciudadanos.

Ante estos ejemplos de las crisis morales que enfrenta la sociedad mundial contemporánea, resalta la posición peculiar de la ética, constituyéndose como un elemento vital de las organizaciones para asegurar una administración eficiente. La moralidad de los ejecutores de la tarea administrativa y la credibilidad de las empresas, al ponerse en tela de juicio, se convierten entonces en objeto de concientización, en el intento de modificar el escenario y mejorar el desempeño de los ejecutivos, sin perder de vista los propósitos empresariales.

Pero el problema en sí, no se ubica en la ética de los negocios, sino en la ética de las personas que los conforman, pues la responsabilidad de la empresa se limita a la obligación que tiene de responder ante la ley bajo diversas circunstancias (García, 2009),

es decir, las empresas no operan por sí mismas, sino que son las personas quienes ejecutan las tareas administrativas y quienes toman decisiones que repercuten directamente en su imagen ante la sociedad, determinando en gran medida, su permanencia en el mercado.

Considerando que todas las empresas están constituidas como sujeto de derechos y obligaciones tanto legales como morales ante la sociedad, debe tomarse en cuenta que pueden ser juzgadas moralmente, lo cual puede resultar benéfico o en caso contrario, perjudicar la imagen que proyectan ante la sociedad, en tanto que son dirigidas por individuos encargados de la toma de decisiones y del ejercicio de la responsabilidad moral, que pueden ser juzgados de manera individual por sus actos.

Las empresas toman vida a partir de quienes las conforman, son las personas, por tanto, quienes tienen responsabilidad moral y son los causantes de las crisis, pues ellas diseñan y operan la organización. Ellas son quienes cometen malos actos y tienen vicios que repercuten en la moral organizacional y en la sociedad, pues las empresas cobran sentido y legitimidad social al prestar sus servicios del modo que reclama la sociedad, y si no se atienen a él, si no cumplen lo éticamente exigido, pierden toda credibilidad y legitimidad, esto en función de la vinculación existente entre la ética y las actividades que el ser humano realiza en los ámbitos económico y social.

Las personas que operan las organizaciones y se encargan de la toma de decisiones son las que incurren en la responsabilidad de los actos éticamente incorrectos que

realizan; a partir de ello es que las empresas pueden o no, obtener reconocimiento por parte de la sociedad; los consumidores las juzgan y los inversionistas deciden su participación en función del valor de la empresa, de acuerdo a su contribución a las actividades consideradas como lícitas.

Es decir, en función de que cualquier persona es capaz de realizar actos buenos y malos por decisión propia, puede corromperse en busca de un beneficio personal y dañar a la organización, pues sus malos comportamientos, independientemente de la modalidad que adopten, tienen efectos negativos que repercuten en su economía, su clima organizacional y en los aspectos éticos y morales ante la sociedad.

Al respecto, considerando que las personas por su propia naturaleza, son potencialmente susceptibles de realizar actos indebidos, las organizaciones debieran, a manera de prevención, adoptar las medidas necesarias para prever el comportamiento del personal y evitar la contratación de individuos presumiblemente deshonestos (Fernández-Sanguino, 2001) en cualquier nivel de la organización y posteriormente, desarrollar acciones tendientes a la promoción de actitudes de rectitud en los comportamientos individuales, dentro de un marco ético, destacando la claridad de actuación de las personas en sus puestos y la cultura de valores de la empresa.

Debe también considerarse que las estadísticas demuestran que más de la mitad de los fraudes cometidos en las organizaciones son realizados por sus propios empleados, las más de las veces directivos, quienes abusando de su posición y aprovechando las fallas

de la organización, toman decisiones y realizan negocios a través de los cuales obtienen grandes beneficios sin importar sus implicaciones para la sociedad y para sus trabajadores, ocasionando con ello pérdidas que deberán ser asumidas por los accionistas, descapitalización y hasta quiebra de la empresa para la cual prestan sus servicios, con los consecuentes despidos de personal y eliminación de fuentes de trabajo (Fernández-Sanguino, 2001).

Se señala así mismo que en México se han implementado controles para detección de fraudes en las empresa, sin embargo, éstos no han sido eficaces, en función de que los corporativos no cuentan con ejecutivos con una cultura ética de negocios; se reconoce además que la mayor parte de los actos deshonestos y corruptos han sido descubiertos de manera accidental y a través de la denuncia interna, lo cual deja en claro que aunque la estructura de control sea buena, si la organización no cuenta con la gente apropiada, no tendrá éxito en la prevención y detección de hechos ilícitos.

Es importante aclarar también que a este tema le ha sido concedida poca importancia en el mundo empresarial, aunado a la escasa preocupación de las instituciones educativas para crear una cultura ética y de responsabilidad en los ciudadanos, lo cual incide directamente en su actuación futura, generando comportamientos irresponsables, bajo escrúpulo de ejecutivos y patrones de corrupción que se repiten cotidianamente, bien sea por negligencia o ignorancia de las consecuencias que los malos comportamientos tienen en el sector productivo, comercial y gubernamental.

Por lo anterior, es un imperativo que las empresas realicen esfuerzos para implementar medidas de control interno y fortalecer su infraestructura ética, no a través de Códigos de Conducta o Ética, sino con programas que además de informar al individuo sobre las conductas que se esperan de él, lo lleven a la reflexión de las consecuencias de una conducta inapropiada, sobre todo si se toma en cuenta el elevado índice de impunidad en México y la percepción que las personas tienen acerca de la probabilidad de ser sorprendidas en la comisión de un delito.

En este sentido, se explica la alta moralidad requerida en el desempeño del trabajo gerencial; el gerente con una normatividad convencional social emplea un razonamiento relacionado, denominado razonamiento moral. Lo anterior refiere un marco reflexivo sobre sus acciones, esto es, una propuesta particular orientada a la formación y, sobre todo, al desarrollo de la competencia del juicio moral.

Es evidente entonces, que existe la necesidad de educar moralmente al individuo ejecutor de las tareas administrativas dentro de una organización, y proveerlo de un esquema que contribuya a la reducción de comportamientos faltos de ética, no con simples acciones jurídicas más estrictas, sino con una re-educación, mediante la cual el gerente sea capaz de incrementar o mejorar su razonamiento moral, utilizando la reflexión, de manera personal, sobre sus actitudes y las consecuencias de sus comportamientos.

Ahora bien, si como ha sido señalado, el razonamiento moral es un proceso cognitivo empleado por las personas para tomar una decisión ética y bajo el supuesto de que éstas actuarán de manera más ética en tanto tengan una competencia moral más alta, en cierto modo, se pone de manifiesto que la educación bajo lineamientos éticos o morales es un requerimiento obligado en el ámbito de los negocios, por lo que el problema fundamental que el presente proyecto pretende resolver se enfoca hacia la posibilidad de aumentar la moralidad, a través de incrementar la capacidad de razonamiento moral. Esto es, mejorar o incrementar la competencia de juicio moral (índice C) de los gerentes a través de una intervención de educación moral basada en la discusión de dilemas morales empresariales y en el estudio de casos.

2.1.2. Enunciación del problema

Lo anteriormente descrito deja en claro la necesidad de investigar sobre el desarrollo de la competencia del razonamiento moral gerencial, partiendo de que es posible evaluar la competencia del juicio moral del gerente dentro de un contexto empresarial, apoyándose para ello del Cuestionario de Juicio Moral (CJM) de Lind (1985) y favorecer su desarrollo mediante la aplicación de estrategias pedagógicas a un programa de educación moral.

Así mismo, en función de los resultados de estudios previos para evaluar el juicio moral de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del Estado de Hidalgo, a través de la medición del índice “C” (Robles, 2009), en donde se determinó que el valor obtenido (6.87% con 4 dilemas, equivalente a 13.74% con sólo 2 dilemas)

resulta bajo, considerando los límites o rango establecidos por Lind (2007) -donde menor al 9% es bajo y un valor entre 10 y 20% es un valor medio- y fundamentado en que el razonamiento moral es un proceso cognitivo- emotivo, y que los individuos con un razonamiento moral más alto son capaces de actuar de manera más ética que aquellos que tengan un razonamiento moral más bajo, se pretende determinar si la educación moral basada en la discusión de dilemas morales empresariales y estudio de casos, posibilita el incremento o mejora de la competencia de juicio moral (índice C) de los gerentes, por lo cual, el principal problema de esta investigación se expresa a través del siguiente enunciado:

¿Existe la posibilidad de que el razonamiento moral (índice “C”) de los gerentes en el Estado de Hidalgo, México, se incremente mediante la Educación Moral, aplicando los métodos de Discusión de Dilemas y Estudio de Casos?

2.2. Justificación

No existe hasta este momento en México, una evidencia contundente de la efectividad de las acciones emprendidas para combatir y erradicar la corrupción al interior de las organizaciones; la sociedad tolera y fomenta estas prácticas deshonestas en detrimento de la economía y la credibilidad de las instituciones públicas y las empresas; el individuo corrupto, lejos de ser segregado de su grupo social, es envidiado por el éxito que le otorga el poder ejercido; los controles implementados, en tanto que sólo evitan que

se incurra en este tipo de prácticas por temor a ser descubiertos, incitan a las personas a corromperse si el beneficio es considerable y el castigo es leve.

Aun cuando se ha reconocido que la corrupción es un problema internacional, y en el intento de erradicarlo diversos organismos internacionales han diseñado instrumentos y creado grupos de presión; las acciones emprendidas únicamente han contribuido a lograr un mayor entendimiento de este fenómeno generador de altos costos sociales y económicos y subestimado en el mundo entero durante varias décadas (www.pactoglobal.org.ar), así como al endurecimiento de la legislación y la criminalización de las prácticas corruptas en el ambiente de negocios.

Es un hecho también que la eliminación de la corrupción ha empezado a convertirse en un aspecto prioritario dentro de la comunidad empresarial, y si bien es cierto que en años anteriores no se le prestó la debida atención o se optó por ignorar las prácticas deshonestas, en la actualidad las empresas y los gobiernos se encuentran en un proceso de desarrollo de normas administrativas, implementación de controles internos y creación de políticas anticorrupción para preservar tanto sus intereses como a su personal (www.pactoglobal.org.ar) y mantener su reputación en el ambiente en que operan.

Se busca devolver a inversionistas, empleados, clientes y ciudadanos, la confianza perdida a raíz de los grandes escándalos empresariales y actos de corrupción en empresas públicas, haciendo uso cada vez con mayor frecuencia, de controles internos,

medidas anticorrupción, Códigos de Conducta y Leyes y Reglamentos que conforman un marco represivo y de sanción, pero que no proveen de mecanismos de prevención.

Los controles internos implementados en las organizaciones, ayudan a crear un ambiente de relativa seguridad y confianza en tanto que reprimen la comisión de actos corruptos y disuaden a las personas de incurrir en malos comportamientos, aunque esta situación se da más por el temor a verse descubiertos que por convicción de actuar correctamente; sin embargo, no han demostrado ser eficaces en la detección de fraudes, sobornos y otros comportamientos deshonestos, pues resulta común que estos hechos sean descubiertos por casualidad o bien a través de denuncias, y no precisamente por la acción de dicho mecanismo.

La detección se torna todavía más improbable cuando los malos comportamientos se producen en los niveles directivos, aunque es un hecho que los fraudes y actos corruptos cometidos por las personas que desempeñan cargos con poder de decisión son más frecuentes. Esto se explica porque quienes ostentan el mando dentro de una organización, generalmente están facultados para manejar un área conforme a su criterio, y muchas veces se escudan en sus puestos y su posición dominante para cometer actos deshonestos o encubrir actuaciones inadecuadas, haciendo pasar su proceder como actividades propias de gestión; además de que los controles internos en estos niveles resultan insuficientes, son escasos o inexistentes, debido a la confianza que los puestos de tal naturaleza tienen dentro de las organizaciones.

Las disposiciones legales de aplicación general, tampoco han demostrado su eficacia para prevenir actos corruptos. Cuando un sistema es ineficiente, promueve la corrupción en sus diferentes estratos y si en las personas existe disposición para cometer un delito, ni siquiera la creación de nuevas leyes o el endurecimiento de las existentes conducen a evitarlo; es decir, la legislación define las responsabilidades penales y civiles a que están sujetos los individuos, así como las sanciones y procedimientos para corregirlas, pero no provee de un patrón de “diseño” de funcionarios públicos o empresarios incorruptibles, que garanticen las buenas prácticas empresariales.

Las leyes cumplen una función meramente represiva y sancionadora que, en el mejor de los casos, tendrá poder de disuasión; sin embargo, no puede dejar de señalarse que los seres humanos están dotados de libertad para decidir sobre sus actos y por tanto, pueden fácilmente corromperse si el beneficio es alto y la condena breve, pues como ya se ha mencionado, es el temor a ser descubierto lo que frena este tipo de comportamientos, que por lo general, ocurren dentro de las organizaciones, a consecuencia de la falta de ética de las personas, y continuarán presentándose en tanto no se provea de un esquema de prevención.

La tendencia actual apunta a la formación ética y la integridad de los gerentes para garantizar las buenas prácticas de negocios y evitar los comportamientos que resulten en perjuicios a una organización; los medios de comunicación resaltan las cualidades que se esperaría que tengan los directivos: integridad, competencia, comportamiento ético y credibilidad (Fernández-Sanguino, 2001) para influir en sus subordinados y guiarlos por

el camino de la rectitud; se enfatiza la claridad con que los ejecutores de las tareas administrativas debieran desempeñar sus cargos para la gestión diligente en sus empresas y que “el fomento de la Ética es imprescindible para el gobernante y el funcionario” (Rodríguez, 2010), pues el desarrollo económico y social precisa la difusión de conductas éticas, sentando así las bases para la formación moral de los individuos.

La gestión y el alto nivel de razonamiento moral de los recursos humanos en las empresas son fundamentales para el beneficio privado, productivo y social de México o de cualquier otro país. En este orden de ideas, una empresa con alta responsabilidad social y elevados estándares éticos, tiene objetivos adicionales a la maximización del beneficio, como son: el cuidado del medio ambiente, al interesarse en el clima y el cambio climático; el enfoque hacia una gestión social, comunitaria, fundada en los derechos humanos, salud y seguridad; la prevención de riesgos de accionistas y de otros involucrados.

De esta forma, conceptualizando a la empresa como un agente moralizador, ésta determina el nivel de competencia moral de sus ejecutivos, requerido en una jerarquía alta, para que con ello se garantice una mayor productividad y las acciones de los gerentes no se transfieran en menor calidad, pérdida del mercado, transgresiones jurídicas o de políticas propias y baja responsabilidad ética.

Se enfatiza la necesidad de realizar estudios e intervenciones sobre ética y moral en las empresas, para promover el desarrollo moral de sus gerentes, teniendo en cuenta que

el comportamiento no ético de los individuos cuesta billones de dólares a las organizaciones, a los involucrados en ellas y a la sociedad, además del impacto y valoración social de esas acciones.

Existe por tanto, la necesidad de promover una cultura de prevención. La sociedad actual requiere con urgencia la solución a los problemas derivados de los malos comportamientos en el ámbito de los negocios y la implementación de medidas preventivas que contribuyan no sólo a fortalecer la infraestructura ética de las organizaciones, sino también a la valoración de sus mecanismos de trabajo.

Hasta este momento, la manera de hacer frente a tales actos se ha centrado en la instrumentación de medidas legales para sancionarlos, como parte de una cultura reactiva, o bien en la implementación de Códigos de Conducta de naturaleza represiva que no cumplen la función de prevenir los malos comportamientos, por tanto, se requiere generar condiciones para evitar la comisión de hechos ilícitos, no a través de mecanismos de control interno, sino con fundamento en aspectos formativos que incentiven la integridad de los miembros de las organizaciones.

Se precisa que las organizaciones informen a sus miembros acerca de las conductas que de ellos se espera al ejecutar sus tareas, pero más allá de esto, se implica la reflexión individual sobre las consecuencias derivadas de la toma de decisiones y la actuación individual, pues no debe olvidarse que la organización por sí sola no opera, sino que lo

hace en función de los actos de sus miembros, cuya congruencia es determinante en la imagen que se proyecta hacia la sociedad.

Es conveniente entonces la adopción de medidas que promuevan actitudes de rectitud en los comportamientos de los individuos dentro del nivel ético personal y contribuyan a educarlos en honradez, fomentando valores éticos y principios (Rodríguez, 2010), es decir, reforzar los controles internos con medidas complementarias que fomenten el desarrollo de una cultura ética.

Al respecto, se ha señalado la necesidad de educar en valores para iniciar la lucha contra la corrupción en los diferentes niveles de gobierno y las empresas (Fernández-Sanguino, 2001), dando un paso hacia una sociedad más justa y solidaria, dentro de la cual el robo, el soborno, el abuso de poder y todas las demás modalidades adoptadas por la corrupción no sean analizados de manera superficial, ni vistos únicamente como un problema legal a resolver mediante sanciones económicas o penas en prisión, sino como una práctica inadecuada a desterrar, mediante la creación de una cultura de responsabilidad sustentada en valores éticos.

Esta transformación de la sociedad únicamente tendrá lugar en tanto que las personas modifiquen sus esquemas de pensamiento y de convivencia y se fomente una cultura transparente, de honestidad y rectitud en las operaciones de negocios, sobre todo si se tiene en cuenta que las leyes no contribuyen a frenar este fenómeno presente de manera internacional con la simple penalización de los delitos, pues siempre hay alguien

dispuesto a pagar y alguien dispuesto a omitir el cumplimiento a cambio de algo (ECODES, 2008), aun cuando el descubrimiento de sus comportamientos inadecuados implique consecuencias de tipo personal.

En esta lucha contra la corrupción en las empresas, dentro del marco del Pacto Global de las Naciones Unidas se acordó la redacción del denominado “Décimo Principio”, que señala que “los negocios deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno” (<http://www.pactoglobal.org.ar>) y cuya adopción compromete a sus participantes no únicamente a evitar las diversas formas de corrupción, sino también a desarrollar políticas y programas concretos y establecer acciones internas, externas y colectivas para luchar contra la corrupción.

El aspecto más relevante corresponde a las acciones internas, que como primera medida pretenden introducir políticas y programas anticorrupción dentro de las organizaciones y en sus operaciones de negocio; y refieren la importancia de un liderazgo claro, así como la adopción de un Código de Ética Empresarial, sin embargo, vale la pena mencionar que se hace el señalamiento que debido a que los principios y códigos casi nunca son suficientes por sí mismos, se requiere su integración en otros sistemas de administración, con la finalidad de desarrollar una cultura ética en la empresa; al respecto, se sugiere el entrenamiento constante del personal mediante cursos de capacitación sobre aspectos éticos (TI, 2005).

Es necesario educar moralmente al individuo, condición que ha obligado a los diversos países a profundizar en la búsqueda de teorías y recursos didácticos, para asumir el reto que implica la crisis de valores que enfrenta la sociedad actual y la lucha contra la corrupción; como ejemplo se cita que desde hace más de una década, la UNESCO ha emitido recomendaciones para consolidar un programa de formación moral mediante la inclusión de la educación moral como asignatura en el ámbito escolar.

Por otra parte, considérese que la mayor parte de las experiencias en educación moral y las propuestas de programas de intervención han ocurrido en el ámbito educativo, con el objetivo de ayudar a los estudiantes en su desarrollo como personas éticas y ciudadanos responsables capaces de contribuir al bienestar de los individuos, dando oportunidad de incrementar el grado de conocimiento de su propia moralidad, sin embargo, no abordan el ámbito de la competencia moral en las organizaciones.

Por tanto, y ante la escasez de investigaciones sobre competencia moral organizacional, se precisa la realización de estudios sobre la ética y moral en las empresas, con la finalidad de que el análisis auxilie a la comprensión de la dinámica de su comportamiento y contribuya a estructurar de modo cercano a la realidad empresarial las cuestiones controvertidas, así como el desarrollo moral en un nivel más alto; obteniendo del caso, experiencia y dominio sobre el contexto organizacional mexicano y aportaciones teóricas que permitan la comprensión de los aspectos conflictivos de la realidad empresarial.

Así mismo, se pretende obtener un programa de intervención educativa sobre moralidad gerencial que pueda ser aplicado a las empresas de la región, con la finalidad de fortalecer su infraestructura ética e incrementar el nivel de moralidad de los miembros de la organización, auxiliándolas para el desarrollo y la mejora de su competitividad.

De esta forma, las empresas del estado de Hidalgo, al ser parte importante para la economía y el desarrollo social estatal y del país y dado que la ética, y sobre todo la moral, son elementos esenciales en la gestión empresarial, se fundamenta el presente proyecto de investigación, al referir la teoría necesaria para el estudio del razonamiento moral de los trabajadores y la medición de su incremento, con el respaldo técnico del CJM de Lind (Lind & Wakenhut, 1985), así como la aplicación del manual diseñado para la intervención educativa propuesta.

2.3. Objetivos

La educación moral supone un proceso sujeto a la definición de tareas para incrementar la competencia de juicio moral, tomando el aprendizaje basado en dilemas morales como método de instrucción moral de los gerentes, auxiliado por el método de estudio de casos. El presente proyecto pretende demostrar su eficacia para incrementar la competencia moral (índice C) de los gerentes, de tal forma que los objetivos formulados para la investigación son los siguientes:

2.3.1. Objetivo general

Determinar el incremento del juicio moral (Índice “C”) en un grupo de gerentes del estado de Hidalgo, México, como resultado de una intervención educativa basada en los Métodos de Discusión de Dilemas y Estudio de Casos

2.3.2. Objetivos específicos

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo señalado con anterioridad, se hace necesario primeramente:

- Establecer los antecedentes teóricos del Incremento del Razonamiento Moral
- Comprender las dimensiones conceptuales de la educación del Razonamiento Moral
- Especificar el CJM como técnica fundamental de investigación del razonamiento moral gerencial
- Establecer dos grupos para medición del índice “C”: uno de control y uno experimental
- Medir el Índice C, en ambos grupos, al inicio del experimento
- Diseñar un manual de educación sobre la competencia del juicio moral
- Establecer el aprendizaje basado en discusión de dilemas morales y estudio de casos como método de instrucción moral de los gerentes
- Realizar una intervención educativa sobre moralidad empresarial a los gerentes que conforman el grupo experimental
- Medir el Índice “C”, en los grupos de control y experimental, al término de la intervención educativa sobre moralidad empresarial

- Comparar los resultados de las mediciones finales, obtenidos de ambos grupos

2.4 Preguntas de investigación

El presente proyecto de investigación pretende indagar la posibilidad de incrementar el índice “C” en el ámbito empresarial mediante una intervención educativa basada en los métodos de discusión de dilemas morales y estudio de casos, y se cuestiona si

- ¿Es posible el incremento de la competencia del juicio moral empresarial?,
- ¿Existe la posibilidad de adiestrar a las personas sobre moralidad empresarial?
- ¿Es posible incrementar el índice C de los gerentes mediante la educación sobre moralidad empresarial?

De tal forma, la tesis fundamental por investigar y comprobar empíricamente a través de este proyecto es:

Si la instrucción basada en tareas morales empresariales incrementa el índice ‘C’,

por lo que las preguntas de investigación son las siguientes:

Pregunta 1.- ¿De qué manera auxilia la educación moral en el ámbito gerencial, al incremento de la competencia de juicio moral?

Describiendo el razonamiento moral como el proceso cognitivo que emplean las personas para tomar una decisión ética y considerando que la habilidad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo es una importante herramienta que auxilia a los gerentes en la determinación de lo que es bueno y lo que no, se presupone que los individuos con un razonamiento moral más alto actúan más éticamente que aquellos que se sitúan en uno menor, por tanto, se requiere que quien esté a cargo de la gerencia incremente su competencia de juicio moral para tener actuaciones más éticas.

Pregunta 2.- ¿Cuál es la manera adecuada de otorgar educación sobre moralidad empresarial?

Un profesional tendría la habilidad de reconocer problemas éticos, ejercer las habilidades del razonamiento ético, resolver conflictos éticos e implementar decisiones éticas (Robles, 2006), de tal forma que se pretende indagar acerca de la mejor manera para otorgar educación moral a los gerentes.

Reconsiderérese entonces que la educación moral, específicamente la habilidad para tomar decisiones éticas relacionadas con el trabajo es una importante herramienta que los educadores pueden dar al educando, por lo cual se plantea la siguiente sub-pregunta:

Pregunta 2.1.- ¿Qué criterios deben tomarse como base para el diseño de un programa de intervención educativa sobre moralidad gerencial?

La educación moral supone un proceso que no debe sujetarse al conocimiento informativo, sino a la definición de tareas para incrementar la competencia de juicio moral, por tanto, para el diseño de una intervención educativa de esta naturaleza, habrá de tomarse el aprendizaje basado en discusión de dilemas morales y estudio de casos como método de instrucción moral de los gerentes, estableciendo para ello un Manual de Competencia del Juicio Moral (MCJM), que integre las actividades a realizar por el gerente durante el proceso educativo.

III.- MARCO TEÓRICO

3.1. Perspectiva Conceptual

Adentrarse al campo de la Educación Moral implica la necesidad de hacer un análisis de la ética, su naturaleza y los conceptos fundamentales utilizados para abordar los aspectos morales dentro de las organizaciones.

Tomando como punto de partida que la Ética es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre y se define como el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana (<http://buscon.rae.es>), a la Ética se le vincula con el estudio de la moral y de los actos humanos, y de manera frecuente se le trata como sinónimo de “moral”. Tal tratamiento deriva de la similitud en los significados etimológicos de ambos términos. La palabra Ética proviene del latín *ethicus*, y éste del griego *ethos*: costumbre, hábito, uso; mientras que el origen de la palabra moral es el término latino *mores, morālis*, cuyo significado es comportamiento, costumbre.

Ante esta confluencia etimológica que sitúa a la Ética como un “tratado de los hábitos y las costumbres” (Escobar, 2004, p. 33), ambos términos podrían ser usados como sinónimos, sin embargo, aluden a diferentes cuestiones y se precisa la definición de moral y la confrontación entre uno y otro términos, para clarificar sus diferencias.

De acuerdo a la definición del Diccionario de la Lengua Española (2001), la moral trata del bien general y se relaciona a las acciones humanas, en cuanto a su bondad o malicia; se vincula con el valor de lo bueno y contiene un conjunto de normas (Escobar, 2004) cuyo propósito es “regular la conducta del hombre en la sociedad” (p. 58), en tanto que la ética, se define como “la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad” (Sánchez, 2005, p.25), la “disciplina que examina los estándares morales personales o los estándares morales de una sociedad” (Velásquez, 2006, p. 10) y como “la ciencia que estudia la moralidad de los actos humanos...” (García, 2002, p.50), es decir, los actos realizados por las personas conforme a la moral imperante.

En este sentido Velásquez (2006) señala que la ética, al estudiar la moral del hombre en la sociedad y las normas que un sujeto establece como directriz de su propia conducta, se relaciona con la reflexión teórica sobre los fundamentos de las normas morales concretas y convierte a la moral en su objeto de estudio.

Lo anteriormente escrito da apertura al análisis del término “moralidad”, cuyo origen se encuentra en el latín *moralitas*, que significa “conformidad de una acción con los preceptos de la moral” (<http://busconrae.es>), es decir, la forma en que las normas son vividas cotidianamente por los individuos, o como señala Aranguren (citado en Escobar, 2004), la “moral vivida”.

Al respecto, se hace referencia a la moralidad como “los estándares que tiene un individuo o grupo acerca de lo que es correcto o incorrecto, o lo que está bien o mal”

(Velásquez, 2006, p.8) y se señala que dichos estándares provienen y son absorbidos de la familia, recibiendo influencia de los diversos grupos sociales en que se desenvuelve el individuo: iglesia, escuela, etc., pero a medida que la persona crece, su experiencia, aprendizaje y desarrollo intelectual lo llevan a madurar y a revisar sus estándares, pudiendo descartar unos y adoptar otros más, de manera voluntaria y consciente.

Esta conciencia que todo ser humano tiene respecto a si algo está bien o mal, denominada “conciencia moral”, moralmente hablando, implica valoraciones sobre la moralidad de los actos concretos y elementos racionales que auxilian a la formación de juicios morales, entendiendo por juicio moral, la capacidad que una persona tiene para juzgar, con relación a su propia moral, lo buena o mala que fue la decisión de otros y que ocurre cuando el individuo se ve en conflicto con su entorno y es obligado a razonar, pasando de la acción al razonamiento (Pérez, 1997).

La habilidad de hacer juicios morales se va desarrollando en las personas a medida que crece, igual que las habilidades físicas, emocionales y cognitivas, estableciendo etapas identificables o estadios, que van desde la obediencia para evitar castigos, la adherencia a normas y cumplimiento de expectativas familiares o sociales, hasta la evaluación racional de los estándares y sus consecuencias (Velásquez, 2006) y la consideración imparcial de los intereses de los otros.

Es así entonces que si la moralidad describe los principios que gobiernan el comportamiento humano y concierne a la conducta (Dewey, 1916, trad. 2004) al enmarcar

sus actos en la conformidad con los preceptos de la moral, habría de señalarse que una baja moralidad es el reflejo de la ausencia de ética, de la degradación de valores compartidos como normas de comportamiento individual y que además, predispone a la corrupción, sobre todo por las diversas connotaciones morales que implica el concepto de corrupción.

Si atendemos a la definición etimológica de corrupción, proveniente del latín *corruptio, corruptiōnis*; a su vez del prefijo de intensidad *com-* y *rumpere*, romper, que significa "destruir, arruinar, enturbiar, echar a perder, seducir, sobornar, falsificar, viciar, depravar" (<http://www.mscperu.org>), el concepto de corrupción se torna más amplio y complejo y abarca múltiples formas de actuación del ser humano que destruyen su integridad moral, corrompiendo sus costumbres.

TI define a la corrupción como “el mal uso del poder encomendado para obtener beneficios privados” (www.transparencia.org.es), en tanto que la UNCAC presenta una descripción que abarca malversación, desviación o mal uso de fondos, soborno, tráfico de influencias, abuso de funciones y “blanqueo” del producto de delitos ([ECODES, 2008](#)). Es decir, la corrupción implica un acuerdo inmoral entre un corruptor y un corrupto y tiene su origen en dádivas ofrecidas y aceptadas de manera incorrecta, para obtención de decisiones favorables a los intereses del corruptor, por lo que, en este sentido, el término se entiende como “mala conducta o abuso de poder”, y se da tanto en el ámbito público al abusar del poder en el ejercicio de una función pública para el beneficio

personal (Morris, 1992), como en el privado, al abusar de la capacidad de decisión y del poder que se ejerce al ocupar un cargo empresarial.

Aun cuando existe una gran complejidad para precisar la definición de corrupción, en función de su tipología y de los diferentes ámbitos en donde se presentan actos corruptos, la corrupción, en todas sus acepciones implica tres elementos comunes:

a) desapego de las personas a la legislación o a los esquemas formales de conducta presentes en las organizaciones;

b) el uso del poder para obtención de un beneficio privado u organizacional, a costa de los demás; y

c) un efecto negativo, producto de las decisiones tomadas, cuyas consecuencias repercuten directamente en la sociedad o en la organización.

El concepto de corrupción varía en función del país de que se trate, puesto que algunas prácticas pueden ser consideradas como legales en ciertos lugares, en tanto que en otros son consideradas como tendencias sociales que afectan los intereses de la sociedad y por tanto, se califican como ilegales. Es decir, las conductas corruptas, faltas de ética o contrarias a las normas jurídicas, se dan de tal forma que los individuos, ya sean ejecutivos o funcionarios, en total desapego a los valores de su organización, toman decisiones y cometen actos deshonestos, irresponsables, carentes de profesionalismo y espíritu de servicio; abusan del poder para obtener beneficios ajenos al bien común, a la par que transgreden compromisos y utilizan privilegios en la promoción

de sus propios intereses o de los intereses de las organizaciones para las cuales se desempeñan.

Al respecto, se identifican tres razones principales que explican la corrupción, éstas son:

- a) obtención o mantenimiento de contratos;
- b) obtención de beneficios personales u organizacionales; y
- c) aseguramiento de influencia, ya sea en el ámbito político o en el empresarial.

Es necesario aquí resaltar el hecho de que los intereses particulares no siempre están presentes de manera exclusiva, sino que a través de un acto de corrupción pueden obtenerse beneficios para familiares, allegados y organizaciones, de manera racional - aunque ilegal, ilegítima y falta de ética- en perjuicio del bien común.

En este sentido, vale la pena señalar también lo que se entiende por “bien común”, concepto que emana del pensamiento político-católico, asentado en la solidaridad, y que representa el conjunto de valores que los individuos necesitan, pero que es susceptible de lograrse sólo de manera conjunta, mediante una relación social fundamentada en la concordia (<http://www.eumed.net>).

En su noción filosófica, el bien común se refiere al bien que requieren las personas en tanto que forman parte de una comunidad, y el bien de la comunidad en tanto que

ésta se conforma por personas (Guerra, s.f.), entendiéndose en la actualidad como aquello de lo que se benefician los ciudadanos.

Dicho en otras palabras, el funcionamiento de las instituciones y los sistemas sociales y económicos debe darse de tal forma que se beneficie a las personas, sin incurrir en la desviación de sus funciones ni en la contradicción a los ordenamientos legales y los criterios normativos para obtener un beneficio personal o lograr un interés organizacional, es decir, sin que las personas a cargo de las funciones de la organización incurran en conductas inapropiadas o en la realización de actos corruptos, sin embargo, como señala Elegido (1998), pareciera que “a menudo, las organizaciones que parecen honradas no tienen éxito en los negocios, en tanto que las organizaciones que ignoran lo ético pueden ser bastante lucrativas” (pág. 30).

Esto conduce a la observación de que los seres humanos deciden actuar o no actuar de cierta manera, tienen la capacidad para realizar lo que se espera de ellas (Martínez Herrera, 2005), y de igual forma, para decidir por sí mismas, por tanto, esta virtud personal se traduce a la gestión como profesión y a la aplicación de planteamientos morales individuales al ámbito de la empresa.

Bajo esta perspectiva, las virtudes y valores personales debieran estar presentes en el ámbito de los negocios, en armonía con los valores y objetivos corporativos, en tanto que las organizaciones se conforman por personas cuyas acciones morales repercuten directamente en ellas. Sin embargo, dicha situación dista mucho de la realidad, ya que las decisiones corporativas difieren de las decisiones personales y en los más de los casos, en

la búsqueda de la producción de beneficios, las organizaciones dejan de lado la obtención del bien común, anteponiendo sus intereses o los de sus integrantes, a los intereses de la sociedad.

Es así entonces que asumida como la intención de obtener riqueza a costa de los demás, la corrupción es considerada como un fenómeno social presente en cualquier estrato y en toda clase de actividades; adquiere diversas formas y surge de diferentes causas, agrupadas generalmente en internas cuando son inherentes al ser humano y externas, cuando se dan como resultado del contexto en que los individuos se desempeñan (Rodríguez, 2010).

Básicamente existen dos clases de corrupción: el soborno y la extorsión y en ese orden de ideas, el soborno implica la relación que se da entre un ciudadano y un funcionario, en tanto que en el caso de la extorsión, el funcionario influye en el comportamiento del ciudadano mediante el abuso de autoridad (Morris, 1992), en ambas existe el ejercicio de un poder ilegítimo.

Estudios realizados en la iniciativa privada, han determinado que la carencia de conciencia social, la impunidad ante algunos actos cometidos, el excesivo poder que otorgan ciertos cargos públicos, la falta de transparencia en la información y la falta de educación, originan o propician la corrupción (www.transparenciamexicana.org.mx) y aun cuando no existe en la actualidad una fórmula estandarizada para erradicarla, en el intento de explicar este fenómeno se han considerado como agentes causales desde la

transición de valores, cambios en la ideología y desequilibrio entre gobierno y sociedad, hasta influencia del medio ambiente en la formación de la conducta y de los genes en el comportamiento humano (López, 17 de marzo 2010).

De igual manera, el exceso de trámites y regulaciones para desarrollar actividades productivas, sueldos bajos a empleados del sector público (www.transparenciamexicana.org.mx), falta de arraigo de valores éticos en la ciudadanía en general y ausencia de programas de formación (Beltrán y Guerrero, Agosto 15, 2003) son considerados como generadores de corrupción, de la misma forma que entre sus causas se señalan los aspectos culturales, que delimitan la extensión de las prácticas corruptas y hacen referencia a la probabilidad de que sean toleradas en función de las normas y creencias de los ciudadanos, para quienes la existencia de una cultura de ilegalidad es común; es decir, en una cultura general permisiva ante violaciones de las reglas, cuya principal característica es la ausencia de organismos de control, las diversas formas de corrupción -soborno, cohecho o tráfico de influencias- se convierten en la única manera de resolver los conflictos.

Es así entonces que entre los diversos factores a que se atribuye el origen de la corrupción figuran principalmente los sociológicos, administrativos, económicos, culturales, legales y la falta de controles institucionales, y se señala a la ausencia de solidaridad, la complicidad de autoridades, la complejidad de los trámites administrativos y los esquemas legales que propician negociaciones fraudulentas, como

situaciones concretas que influyen en la realización de prácticas corruptas dentro de las organizaciones.

Lo anterior da lugar a la reflexión ética sobre la actuación de la empresa y su gestión, asumiendo que una adecuada gestión empresarial conduce a la obtención de más y mejores beneficios tanto para la organización como para la sociedad,

Al respecto, debe mencionarse que el concepto de gestión, generalmente se vincula a los términos dirección y gerencia, tratándolos como equivalentes al hacer referencia a las actividades relacionadas con la administración y operación de una empresa, por lo que resulta conveniente definir cada uno de ellos y establecer sus diferencias y semejanzas, con la finalidad de determinar el significado y la correcta aplicación del término gestión en el ambiente de negocios.

Derivada del latín *gestio*, -onis (<http://etimologias.dechile.net/?gestio.n>), la palabra gestión se compone del prefijo *gestus*, cuyo significado se refiere a un hecho concluido; del verbo *genere*, que implica llevar a cabo y del sufijo *tio*, que señala acción y efecto, por lo que se interpreta como “la acción y efecto de administrar o gestionar” algo (RAE), y en tanto que a quien se encuentra a cargo de tales funciones dentro de la organización suele llamársele gestor o gerente, se evidencia la extensión de dicha noción hacia el ámbito directivo.

Lo anterior en función de que la gestión implica al conjunto de actividades necesarias para lograr los objetivos planteados por una organización o “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez Cardona, 2002, p. 14), tareas que de manera tradicional se asignan a los gerentes, dado el status que le permite dirigir a otros individuos y utilizar los recursos disponibles para la consecución de los fines dentro de la organización.

Es así entonces que la gestión empresarial se concibe como la actividad humana por medio de la cual diferentes individuos especializados, en su rol de directores, consultores o gerentes, buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa, organización o negocio, emprendiendo acciones para identificar problemas y proponer soluciones y nuevas estrategias.

Por otra parte, obsérvese también que los términos organización y empresa son utilizados de manera indistinta y tradicionalmente se les otorga el mismo significado. Como menciona Ramírez Cardona (2002), las organizaciones “son grupos de personas o entes sociales temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados” (pág. 5), acotando como ejemplos de ellas a los hospitales, universidades y empresas, entre otras; en tanto que la Real Academia Española las define como “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE), y Stoner, Freeman y Gilbert (1996) por su parte, hacen referencia a que todas las organizaciones “están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común” (pág. 6).

Los conceptos presentados posibilitan el uso indistinto de los términos que se señalan, sobre todo si se toma en cuenta que las organizaciones tienen en común dos elementos que son: la gente y las metas u objetivos que persiguen, quizá lo que establecería una diferencia sustantiva es la finalidad para la cual la organización haya sido creada, es decir, si se ha conformado o no con fines de lucro.

En este sentido, puede afirmarse que una empresa es una organización con fines de lucro, cuyas actividades se encaminan a la obtención de beneficios mediante la entrega de satisfactores a la sociedad, a través de la coordinación adecuada de sus recursos, lo cual se manifiesta explícitamente en la definición de empresa que proporcionan García y Casanueva (2001), donde se señala a la empresa como la "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (pág. 3).

En conclusión, la empresa existe y se conforma por personas que coordinan los recursos disponibles para producir bienes y/o prestar servicios que satisfagan los deseos y necesidades de la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio, sin embargo, no debe perderse de vista que la producción de bienes o prestación de servicios implican riesgos (Ramírez Cardona, 2002), en tanto que son actividades humanas que se encuentran sujetas a la voluntad de las personas responsables de la coordinación de los recursos, es decir, de quienes se encuentren a cargo de la dirección u operación de la empresa.

Para el mejor entendimiento del riesgo que supone la actividad humana desarrollada en el ámbito de los negocios, se precisa conceptualizar dicha actividad mediante el análisis de los términos a los que generalmente se ha asociado y entre los que figuran: director, gerente, ejecutivo y gestor.

Considerando que dirección significa el conjunto de acciones encaminadas a orientar a las personas que componen una empresa, quien ejerce estas acciones y tiene la capacidad y autoridad para ello es denominado director, es decir, la persona que dirige los negocios, lleva su representación y cumple los procesos administrativos (Ramírez Cardona, 2002). Esta acción de dirigir a las personas dentro de las empresas es reconocida también con la denominación de gerente, al señalar de esta forma a la “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución” (RAE), o bien, a “alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización” (Robbins y Coulter, 2005, pág. 4).

Dirigir una empresa o un área determinada dentro de ella, supone responsabilidad para el individuo que asume la función directiva, pues independientemente del nivel jerárquico que ocupe en el marco de la organización, su comportamiento sirve de guía orientadora de la conducta de sus subordinados.

Dado que la función de dirección implica el ejercicio de autoridad sobre otras personas y la disposición de medios para realización de las actividades, así como la adopción de preceptos que orienten la actuación y la conducta del personal (Ramírez

Cardona, 2002), debe tomarse en cuenta que las prácticas en que se involucran las personas pueden dañar de diversas formas a la empresa de la que forman parte.

Si se considera que las empresas se conforman para obtener beneficios, la persona encargada de la gestión -llámese director, gerente o administrador-, debe aplicar diferentes estrategias para lograr los objetivos corporativos, mejorar la productividad, y por tanto, la competitividad de la empresa, haciendo las cosas correctas e identificando los factores que pudieran influir en mejores resultados.

De esta forma, el reflejo de una óptima gestión puede ser visualizado en los beneficios derivados de las actividades empresariales: crecimiento y desarrollo, incremento de recursos, equilibrio con la competencia, apoyo de inversionistas o acceso a fuentes de capital, mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados y beneficios para la sociedad en general, sin embargo, la tarea del gerente no es fácil, en cuanto a que inevitablemente, dentro de su quehacer, se encuentra normar su propio comportamiento y mantener relaciones adecuadas tanto con sus empleados como con las otras empresas que operan en su medio.

La complejidad de sus funciones se manifiesta también en las actividades permanentes de planeación y las decisiones que constantemente habrá de tomar para dirigir las actividades de la empresa hacia negociaciones que además de resultar lucrativas, beneficien a la sociedad, evitando favorecer intereses empresariales o personales y en total apego a la lealtad y fidelidad exigibles en la actividad profesional, sin

incurrir en violaciones a la ética, tales como sobornos, pagos bajo mano, contratación nepotista, etc., por mencionar sólo algunos de los actos corruptos a que se enfrenta la gestión empresarial (Fernández Fernández, 1996).

Se manifiesta aquí que existe una conexión entre la ética y la empresa en cuanto a los principios morales que deben regir la conducta de los directivos y los acuerdos voluntarios que éstos establecen al adherirse a los fines de la organización, así como los acuerdos con los individuos y con otros grupos de interés implicados (Freeman, 1988, citado por Martínez, 2005), es así entonces que si la empresa cumple un fin social y adquiere un compromiso para contribuir al desarrollo y bienestar de sus empleados y la sociedad en general, puede también actuar en contra de los intereses de la sociedad e incurrir en prácticas corruptas, inmorales y faltas de ética, que generan ineficiencias y dañan a sus empleados, proveedores y consumidores, así como las relaciones establecidas con otras empresas.

Es importante también tomar en cuenta que los actos de corrupción y los malos comportamientos pueden ocurrir en diferentes niveles, es decir, de manera individual, empresarial o institucional, y que independientemente del contexto, las implicaciones son similares pues involucran abuso, violación de derechos, competencia desleal, lavado de dinero, malversación de fondos, tráfico de influencias y fraudes, entre otros, dando lugar a que las prácticas de la empresa sean percibidas como inmorales por parte de la sociedad y se cuestione tanto su conducta como su gestión.

Con la finalidad de dar paso al tema de la conducta y la gestión empresarial, se precisa primeramente establecer que cada empresa tiene su propio perfil ético, el cual orienta la actuación de sus integrantes y crea su identidad en función del cumplimiento, la gestión de riesgos, la mejora de su reputación y el valor agregado (www.ita.doc.gov), contenidos, las más de las veces, dentro de un programa de ética empresarial.

En este sentido, la ética empresarial se asume como una cultura donde los miembros de una organización tienen actitudes éticamente aceptables y en apego a políticas y lineamientos formalmente adoptados y apoyados por sus directivos, cuyo comportamiento sirve de ejemplo y contribuye a generar un entorno de “valores compartidos” para reducir los conflictos entre las convicciones morales individuales y el logro de los objetivos económicos de la organización (Zamorano, 2012), motivando a la vez a los empleados a comportarse éticamente.

El esquema de valores compartidos a que se hizo mención, implica necesariamente la identificación de los empleados con la organización, así como el comportamiento ético de quienes se desempeñen en los niveles directivos, pues como ya se ha dicho, son el ejemplo de sus subordinados. Por tanto, las organizaciones deben ser particularmente exigentes al seleccionar a su personal e implementar acciones más allá de los sistemas de vigilancia y control o las orientaciones vertidas en los Códigos de Conducta, ya que el mundo empresarial actual requiere de personas responsables para el logro de los objetivos corporativos, la satisfacción de necesidades de la sociedad y el desarrollo individual de los empleados; gerentes de alta moralidad, capaces de hacer juicios de valor, tomar decisiones

y trabajar en equipos multidisciplinarios (Martinez, 2005), cuyo comportamiento se sitúe dentro de los límites éticos.

Es así entonces que se precisa indagar sobre los motivos que llevan a los individuos que fungen como directivos o gerentes dentro de las organizaciones, a asumir comportamientos corruptos, considerados incorrectos o moralmente malos y además presentes en todas las facetas de la actividad humana.

Al respecto, la psicología moral hace aportaciones en relación a las motivaciones morales individuales, entendiéndose que las personas involucradas en actos corruptos eligen entre el bienestar común y el bienestar individual, por tanto, la corrupción se convierte en un problema moral, y es visto como un dilema que se resuelve en contra de la sociedad y en favor de una ganancia personal (Beltrán y Guerrero, Agosto 15, 2003).

Al caracterizarse como un problema moral, implica la existencia de un juicio moral y una conducta moral, entendiéndose como juicio moral a la construcción mental que indica el proceso a través del que un curso de acción puede ser moralmente correcto o equivocado para una situación determinada, es decir, el proceso lógico que se pone en marcha cuando los valores entran en conflicto (Zerpa, 2007, p.146). Así mismo y según refiere Pérez (1997), el juicio moral ocurre cuando el individuo entra en conflicto con su entorno y para conservar el equilibrio pasa de la acción al razonamiento, es obligado a razonar y precisa un cambio de actitud.

El juicio moral se adquiere progresivamente y se clasifica en niveles que van de la heteronomía a la autonomía; su desarrollo es explicado por la psicología moral, que describe como las personas hacen juicios morales a partir de una progresión de estadios, donde cada estadio se corresponde con un tipo particular de desarrollo y con una estructura particular de juicio moral (Frisancho, 2001). El desarrollo del juicio moral y su transición de la etapa heterónoma a la autónoma, precisa que se interioricen las reglas aceptadas para regular la conducta.

Es así entonces que la conducta moral, entendida como el conjunto de acciones sobre las cuales un individuo responde de manera responsable y decide que hacer en cada situación particular, eligiendo según su propio criterio y su escala de valores, se asume como la finalidad de la educación moral (Berkowitz, 1995).

La educación moral implica adquisición de virtudes, formación del carácter, construcción de hábitos o conductas, valores como creencias y sentimientos morales, y en este orden de ideas, para facilitar la evolución del individuo a través de las diversas etapas, se contempla como un proceso de desarrollo que debe ser aprendido, practicado e interiorizado para estimular el pensamiento sobre cuestiones morales (Puig-Rovira, 1995).

Dicho proceso educativo fue referido por vez primera por Dewey (1964) como “un proceso continuo de crecimiento que tiene como su objetivo en cada etapa una capacidad adicional de crecimiento o desarrollo, tanto intelectual como moral” (p.56),

formulando las bases del enfoque cognitivo-evolutivo promovido por Piaget y expresado por Kohlberg a través de su teoría del desarrollo moral.

El enfoque cognitivo-evolutivo reconoce que la educación, tanto moral como intelectual, tiene sus bases en la estimulación del pensamiento sobre cuestiones y decisiones morales con la finalidad de favorecer la evolución del individuo a través de diferentes etapas, y concibe los fines de la educación como un proceso a través de estadios morales, considerando que moralmente, los estadios superiores son más deseables (Jordan, 1987). Sin embargo, vale acotar que aunque los estímulos cognitivos son necesarios para desarrollar el razonamiento lógico formal y se precisa de un desarrollo cognitivo para alcanzar un estadio moral, el desarrollo cognitivo no necesariamente conduce al desarrollo moral (Buxarrais, Martínez, Puig y Trilla, 2001), pues éste depende de “estímulos definidos en términos cognitivo-evolutivos... resultantes de la interacción social y de la toma de decisiones morales, el diálogo moral y la interacción moral” (p.39), es decir entonces que los estímulos son necesarios e influyentes para el desarrollo moral, pero no suficientes para generarlo.

Lo anterior puede ser explicado con mayor amplitud a partir de los supuestos comunes que existen en las teorías cognitivo-evolutivas, y que se citan a continuación:

1.- “El desarrollo moral tiene un componente básico cognitivo-estructural o de juicio moral” (p.38), es decir que incluye transformaciones en la estructura cognitiva, mismas que deben explicarse a través de sistemas de relaciones internas.

2.- La moralidad es motivada por la aceptación, la competencia, la autoestima y la realización personal, más que por necesidades biológicas.

3.- La estructura cognitiva se desarrolla a partir de procesos de interacción entre la estructura del organismo y la estructura del entorno en tanto que la estructura moral se desarrolla a partir de la interacción social, lo que implica que el desarrollo cognitivo y el desarrollo moral son procesos paralelos basados en estructuras de interacción entre un individuo y los demás, orientadas a lograr un mayor equilibrio.

4.- La calidad del medio y los estímulos cognitivos-sociales influyen en el desarrollo moral de un individuo, más que las experiencias de disciplina o con los padres (Buxarrais y Cols., 2001).

Las teorías cognitivo-evolutivas presuponen que existe un progreso en las formas de moralidad, desde primitivas a avanzadas, o como señala Kohlberg, desde una moral heterónoma a una moral autónoma, explicada en su teoría de desarrollo moral en términos de movimiento de un estadio a otro superior, sin embargo, existen discrepancias entre los diferentes autores al referir a la educación moral como forma de desarrollo, por lo que se precisa señalar los aspectos comunes respecto a la educación moral, identificados en las teorías de Dewey, Piaget y Kohlberg.

Para Dewey (1964, 1975), la educación tiene como objetivo el desarrollo tanto intelectual como moral, proporcionando las condiciones más adecuadas para la maduración de las funciones psicológicas, mientras que para Piaget, el objetivo de la educación moral es la construcción de personalidades autónomas, mediante

intervenciones educativas centradas fundamentalmente en la transición de la moral heterónoma a la moral autónoma. Kohlberg por su parte, señala como objetivo de la educación moral, el facilitar al individuo las condiciones que estimulen el desarrollo de su juicio moral, es decir, la progresión de sus formas de razonamiento moral.

A partir de su concepción de educación moral, cada uno de los autores establece diferentes niveles de desarrollo moral, señalando la trayectoria del individuo para alcanzar una moral autónoma. Dichos niveles se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4.
Comparativo de Niveles de Desarrollo Moral

DEWEY	PIAGET	KOHLBERG
Premoral o Preconvencional	Premoral	Pre-convencional
Convencional	Heterónomo	Convencional
Autónomo	Autónomo	Postconvencional

Nota: En la tabla se observa la similitud que existe en la clasificación de los niveles de desarrollo moral establecidos por Dewey, Piaget y Kohlberg (Elaboración Propia, 2009). Más adelante se muestran las principales características, señaladas por cada autor.

Respecto a los niveles de desarrollo moral establecidos por Dewey (1909) se citan las siguientes características;

En el nivel premoral o preconvencional se sitúan las personas cuya conducta se guía por impulsos sociales y biológicos, en tanto que en el nivel convencional, la conducta de

los individuos está determinada por un modelo que ha sido previamente establecido dentro del grupo de pertenencia, mismo que los conduce a la aceptación de las normas, sin que ello implique un proceso de reflexión, y por último, en el nivel autónomo, la actuación de las personas se encuentra en función de sus esquemas de pensamiento y el establecimiento de juicios (Zerpa, 2007).

Piaget establece tres diferentes niveles de desarrollo moral a partir de los estudios que realizara con niños. En función de ello, el nivel premoral abarca los primeros cinco años de vida de los niños, considerando que en esa etapa no se tiene conciencia aún de las reglas ni sentido de la obligación, por tanto, no es posible realizar razonamientos abstractos.

En el segundo nivel, denominado heterónomo, la característica principal se relaciona con la obediencia a las normas y la relación de obligación respecto de la autoridad representada por los adultos, prevaleciendo el pensamiento de que los malos actos son castigados de alguna manera. En lo que se refiere al nivel autónomo, se considera que las estructuras de conocimiento permiten hacer generalizaciones, la obligación se basa en relaciones de reciprocidad y se toma en cuenta que el no acatar las normas o leyes representa consecuencias.

Por último, con precedente en las aportaciones de Dewey y los estudios realizados por Piaget, Kohlberg fundamenta su teoría de desarrollo moral, que se basa en una secuencia de niveles de juicio moral, a saber: pre-convencional, convencional y post-convencional, que muestran la evolución del razonamiento moral de individuos jóvenes y

adultos, y sobre los que se profundizará en apartados posteriores, dada la relevancia que dicha teoría tiene para sustento de la presente investigación.

3.2. Psicología moral – Educación Moral: Perspectiva psicológica

3.2.1. Jean Piaget

En su teoría sobre el desarrollo cognitivo, Piaget aborda una perspectiva biológica, lógica y psicológica, estableciendo que el desarrollo intelectual está estrechamente ligado al desarrollo biológico y supone la aparición progresiva de etapas diferenciadas por la construcción de esquemas diferentes. El tema central de sus estudios gira en torno a que la inteligencia adopta diferentes formas conforme la persona se desarrolla, y señala al equilibrio como un mecanismo fundamental para la formación del conocimiento, es decir, los desequilibrios cognitivos se resuelven a través de la organización más equilibrada de niveles superiores.

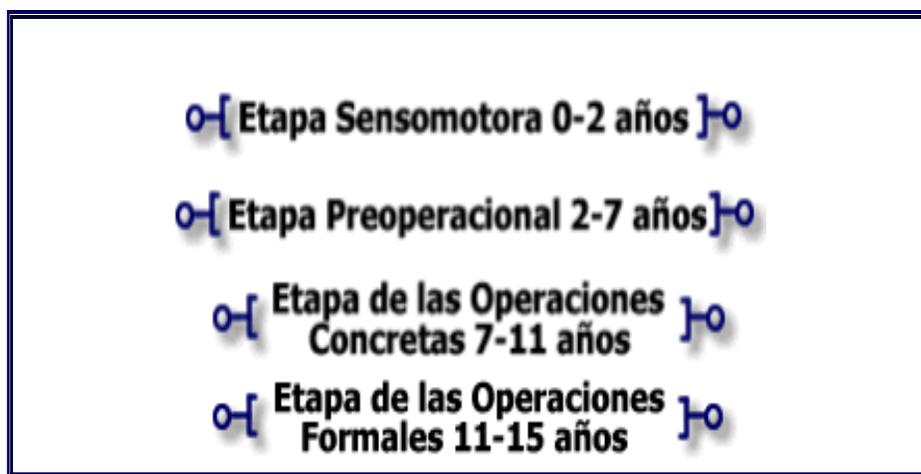
Piaget señala estadios de desarrollo cognitivo desde la infancia a la adolescencia y establece que las estructuras psicológicas se desarrollan a partir de reflejos que durante la infancia se organizan en esquemas de conducta, se internalizan en modelos de pensamiento y se transforman en estructuras intelectuales en la vida adulta.

Las consideraciones respecto a las etapas del desarrollo que presenta y la precisión de las edades en que ocurren, dieron origen a que su teoría fuera criticada, sobre todo por la especificidad de las etapas y considerando que sus estudios se centraron básicamente en

la cognición, casi sin considerar las emociones ni la motivación de los niños, a quienes refiere como más competentes a nivel cognitivo, en función de la integración de patrones de conocimiento conforme se desarrollan.

Para Piaget, el desarrollo es una interacción entre la madurez física y la experiencia, a través de la cual los niños entienden y adquieren el conocimiento (<http://www.earlytechnicaleducation.org>); la educación tiene como objetivo favorecer el crecimiento intelectual, afectivo y social de los niños, pero considera que dicho crecimiento es consecuencia de procesos evolutivos naturales, y no puede darse si no existe la maduración física o psicológica requerida. Por lo anterior, divide el desarrollo cognitivo en cuatro etapas desde la infancia hasta la adolescencia, conforme se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Etapas del Desarrollo Cognitivo



Nota: Las etapas del Desarrollo Cognitivo mostradas en la tabla fueron establecidas por Piaget, considerando aspectos biológicos, físicos y sociales como determinantes de los cambios en las estructuras mentales (http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21-tec/modulo_2/Jean_Piaget.htm).

Es así que se considera que el conocimiento en los niños es construido mediante la combinación de factores tales como: maduración, experiencia física, interacción y equilibrio, es decir, que a mayor edad del niño, existe mayor probabilidad de que sus estructuras mentales actúen de forma más organizada. Piaget considera diferentes estadios para cada una de las etapas mencionadas, diferenciándolos por edades y con características propias respecto del aprendizaje y la capacidad de razonamiento, mismos que se describen con mayores detalles en el cuadro que se muestra a continuación:

Cuadro 2.
Características de las Etapas del Desarrollo Cognitivo

ETAPA	ESTADIO	EDAD	CARACTERÍSTICAS
Sensomotora	De los mecanismos reflejos congénitos	0-1 mes	El niño aprende del entorno mediante actividades, exploración y manipulación de objetos. Tiene una capacidad limitada para entender y representar el mundo, y para pensar
	De las reacciones circulares primarias	1-4 meses	
	De las reacciones circulares secundarias	4-8 meses	
	De la coordinación de los esquemas de conducta previos	8-12 meses	
	De los nuevos descubrimientos por experimentación	12-18 meses	
	De las nuevas representaciones mentales	12-24 meses	
Preoperacional	Preconceptual	2-4 años	El niño representa el mundo a través de juegos, imágenes y lenguaje, y actúa sobre esas representaciones
	Intuitivo	4-7 años	
De las operaciones concretas		7-11 años	El niño asume procesos lógicos; su comprensión depende de hechos y objetos y no de ideas abstractas
De las operaciones formales		11 años en adelante	El niño tiene capacidad de razonar de manera lógica

Nota: En el cuadro anterior se sintetiza el mecanismo general de formación del conocimiento según Piaget, donde cada una de las etapas supone consistencia y armonía de las funciones cognitivas y permite que los niños, a medida que se van desarrollando, integren patrones de conocimiento organizado que les permitan construir una visión del mundo y de sí mismos Fuente: Elaboración propia (2012) con datos de www.psicopedagogia.com).

En lo que respecta a la educación moral, influenciado por las ideas de Durkheim respecto a que ésta consistía en “enseñar a los niños a obedecer las reglas morales de la sociedad y a dedicarse al bien de la misma“ (Hersh, Reimer y Paolitto, 2002, p. 41), Piaget realizó estudios enfocados a la observación de la manera en que ellos desarrollan el respeto por las reglas y el sentido de solidaridad con la sociedad, sin utilizar para sus estudios reglas morales explícitas, sino las reglas de los juegos de calle.

Estos estudios auxilian en el entendimiento de la evolución del razonamiento, a través de las etapas de evolución psicológica de los niños y describen la manera en la que los modelos de pensamiento que emplean los niños para el razonamiento, se desarrollan al pasar el tiempo, de tal forma que más adelante pueden ser resueltos problemas que en edades más tempranas parecían insuperables.

Piaget utilizó el método clínico de Freud para conocer el proceso de razonamiento que emplean los niños para dar solución a los problemas, adaptándolo con una propuesta de problemas específicos y la libertad para resolverlos de la forma en que pudieran (Hersh, Reimer y Paolitto, 2002), identificando que el modo en que razonan éstos, está relacionado con la edad y refleja las distintas formas de razonamiento empleadas para la resolución de problemas y el uso de una lógica consistente, base fundamental de su teoría.

Sus trabajos sobre desarrollo del juicio moral realizados con niños, fueron tomados por Lawrence Kohlberg, como base de su teoría de Desarrollo Moral.

3.3. Desarrollo del juicio moral: Lawrence Kohlberg

3.3.1. Teoría del Desarrollo Moral

Los principios teóricos del desarrollo moral presentados por Kohlberg, tienen su antecedente en los estudios que refieren la moralidad y vinculan el desarrollo moral con el desarrollo de estructuras psicológicas. La teoría del desarrollo moral se asienta en los precedentes de las teorías cognitivas-evolutivas que explican la forma de responder y desarrollarse del ser humano, sus transformaciones y avances, y redefine los niveles y estadios establecidos por Dewey (1909) y Piaget (1932, 1968).

Al respecto, las teorías cognitivas, se constituyen como las que requieren un proceso interpretativo, que interviene entre el estímulo y la respuesta, mientras que las evolutivas explican transformaciones (Kohlberg, 1992: 50-51), y es bajo estos principios que se sustenta la teoría de Kohlberg sobre el desarrollo moral, cuya principal aportación es la secuenciación y definición de los seis estadios y la conveniencia de llevar a los individuos a transitar hacia estadios superiores, considerados como los más deseables moralmente.

Kohlberg comparte con Piaget la idea de que en el individuo, la moral se desarrolla a través de una serie de etapas que son idénticas y se presentan en el mismo orden para todas las personas, creando estructuras que posibilitan la transición a etapas superiores, pero a diferencia de él, establece que el desarrollo biológico e intelectual no es una condición suficiente para el desarrollo moral. Es decir que el individuo, a lo largo de su

vida, construye diferentes niveles de juicio moral, como producto de la interacción entre tendencias del organismo y estructuras del medio exterior.

Por la razón anterior, en la teoría de Kohlberg el desarrollo moral se presenta como un proceso de aprendizaje que precisa de nuevas estructuras de conocimiento, valoración y acción; aborda el razonamiento moral y los cambios durante la vida del ser humano, estableciendo que el juicio moral, parte central de la teoría, es una evaluación de la conciencia que se conforma en un estadio para lograr una relación de justicia o de equilibrio entre las acciones de las personas, siendo perdurable e irreversible (Pérez, 1997).

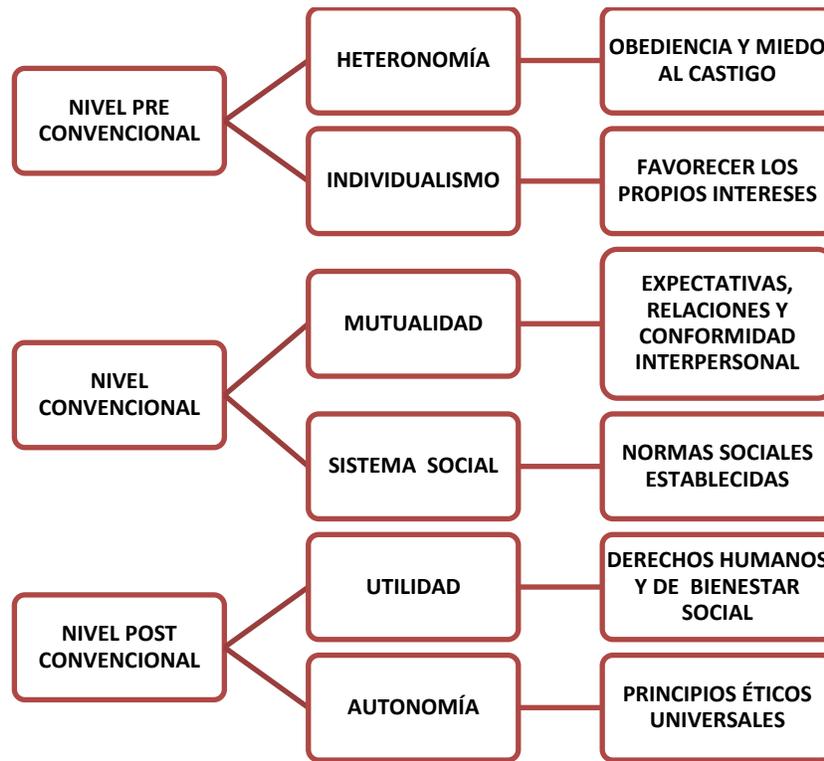
Es así que esta teoría define al razonamiento moral como el “proceso intelectual especulativo mediante el cual los individuos afrontan y resuelven los problemas morales” (Derry, 1990, p. 28, citado por Robles, 2006) y establece que el juicio moral ocurre cuando el individuo entra en conflicto con su entorno, pasa de la acción al razonamiento y precisa cambiar de actitud, construyendo estructuras morales nuevas y superiores, en función de la interacción con su entorno (Pérez, 1997).

Las investigaciones de Kohlberg sobre razonamiento moral se enfocan al estudio de la moralidad no únicamente a través de las acciones de los individuos ni sus consecuencias, sino en los juicios morales que preceden a dichas acciones, centrándose en los razonamientos, es decir, en las razones que los individuos tienen para elegir entre una y otra acción.

Las conclusiones de estas investigaciones respecto al desarrollo del juicio moral giran en torno a la existencia de tres niveles por los que atraviesa el ser humano, que como ya se había señalado previamente, son comunes a lo que establecieron en su oportunidad Dewey y Piaget, sin embargo, es Kohlberg quien profundiza sobre la idea y establece que los estadios superiores suponen un crecimiento y un mayor equilibrio en la estructura formal de razonamiento de cada individuo (Puig-Rovira, 1995).

La base de su teoría es una secuencia de niveles de juicio moral a través de los que se muestra la evolución del razonamiento moral de los individuos, para lo cual propone tres niveles, cada uno compuesto por dos estadios, estableciendo que el desarrollo moral consiste en alcanzar progresivamente estadios superiores, como producto de la interacción sujeto-objeto, mundo exterior y estructura cognitiva, no de patrones familiares o culturales (Zerpa y Ramírez, 2004); se define en términos de paso de un estadio al siguiente e implica “un orden o secuencia invariante de desarrollo” (Kohlberg, 1992, p.59), sin saltos de estadios; sin embargo, debe considerarse que aun cuando los estadios constituyen una secuencia por la cual atraviesan las personas, no necesariamente todas las personas alcanzarán los estadios superiores. Los niveles y estadios referidos se muestran en la siguiente figura:

Figura 1
Estadios de Juicio Moral propuestos por Kohlberg



Nota: En el esquema se aprecian los seis estadios de Juicio Moral que propone Kohlberg, los cuales se encuentran agrupados en tres diferentes niveles: Preconvencional, convencional y postconvencional.

Los seis estadios de juicio moral mencionados (modos de pensamiento), se encuentran agrupados en tres niveles de juicio moral denominados:

a) Nivel pre-convencional, donde los individuos no han llegado a comprender las normas sociales convencionales y el respeto a ellas se da por temor al castigo; sólo se consideran las cuestiones morales de acuerdo a los intereses personales. Este nivel se conforma por

- El estadio 1: de la moralidad heterónoma
- El estadio 2: de la moralidad individualista, instrumental

b) Nivel convencional, cuya característica es la conformidad y el mantenimiento de las normas para preservar la imagen y el buen funcionamiento. El individuo se somete a las reglas y normas y las defiende precisamente por ello. En este nivel, los temas morales se plantean desde la perspectiva del grupo social al que pertenece el individuo, y está constituido por

- El estadio 3: de la moralidad de la normativa interpersonal
- El estadio 4: de la moralidad del sistema social

c) Nivel post-convencional, donde el individuo juzga y actúa más por principios que por convenciones sociales; es decir, la moral es superior a la norma social y el pensamiento se rige por principios, no por reglas. En este nivel se agrupan

- El estadio 5: de la moralidad de los derechos humanos y de bienestar social,
- El estadio 6: de la moralidad de principios éticos generales, universales, reversibles y prescriptivos (Kohlberg &Hersh, 1977, Lind, 2007).

Cada uno de los estadios propuestos por Kohlberg implica un componente estructural elemental, donde el desarrollo de los motivos y afectos está mediado por los cambios en los modelos de pensamiento (Pérez, 1997, p. 97). Así, su teoría admite la estructura cognitiva, la acción, la interacción entre el propio organismo y su entorno, la afectividad, la toma del rol social y el ego (Kohlberg, 1992; Pérez, 1997).

Con base a lo anterior, cada estadio se constituye como un modo de procesar la información, de manera independiente a lo que la persona piensa, es decir, el razonamiento moral evoluciona a lo largo de los seis estadios, sin embargo, un

pensamiento moral no siempre predice un comportamiento moral por lo que es necesario promover el tránsito de un estadio al siguiente a través de la educación moral.

Considerando que el juicio moral evoluciona a través de los seis estadios señalados por Kohlberg y que el propósito de la educación moral es ayudar a las personas a convertirse en agentes morales autónomos, con capacidad para tomar decisiones acerca de lo que está bien o mal, se asume entonces que un individuo moralmente educado tendrá conocimiento acerca de lo que debe hacer y lo pondrá en práctica al interactuar con su entorno de acuerdo con lo que piensa que es correcto, empleando el razonamiento moral.

En este sentido, se reconoce la necesidad que los individuos tienen de ser formados para desarrollar sus estructuras morales y dirigir su conducta, lo cual puede ser logrado mediante la educación moral, que Escámez y Gil (2001) definen como el “proceso cognitivo por el que se trata de prever los resultados de las acciones posibles para resolver una situación” (p. 41) y que a través de la confrontación con dilemas morales y su discusión, promueve en los individuos el desarrollo de contenidos, capacidades, destrezas, actitudes y valores que los capacitan no únicamente para dar una respuesta a una situación determinada, sino a reflexionar sobre las razones para dicha respuesta y sus consecuencias, es decir, el desarrollo de su capacidad de deliberación.

3.3.2. Aplicación de la psicología a los procesos educativos: Moshe Blatt

La teoría de desarrollo moral de Kohlberg como ya se señaló con anterioridad, establece un vínculo entre el desarrollo moral y el desarrollo de estructuras psicológicas, y a partir de los estudios y la tesis doctoral de Moshe Blatt, uno de sus estudiantes, desarrolla su interés por la aplicación de la psicología a los procesos educativos.

El trabajo de Blatt consistió en el diseño de un programa para probar la utilidad del modelo psicológico de Kohlberg en la estimulación del desarrollo moral de los estudiantes, estableciendo la hipótesis que si éstos se exponían de manera sistemática a un razonamiento moral correspondiente a un estadio superior al propio, serían atraídos por el mismo y por tanto, se estimularía el desarrollo de su razonamiento moral para alcanzar dicho estadio (Harding, 1985). Su hipótesis fue probada mediante un experimento de discusión grupal de dilemas morales en el aula, que incluyó a niños de sexto grado situados en diferentes estadios de razonamiento moral, de los cuales, aproximadamente un 64% avanzó al siguiente estadio y después de un año, todavía mantenía ese mismo nivel.

Con lo anterior, Blatt contribuyó en apoyo de la educación moral como forma de desarrollo, estableciendo que:

- a) El desarrollo del juicio moral es susceptible de una intervención educativa
- b) El desarrollo alcanzado tiene un efecto perdurable en el tiempo, no corresponde a un efecto temporal
- c) El desarrollo del juicio moral se estimula si las condiciones de la intervención son

adecuadas y se permite la toma de roles y de conciencia moral, mediante la exposición a razonamientos morales correspondientes a un estadio superior al propio para generar un conflicto cognitivo.

Este experimento realizado por Blatt condujo al establecimiento de la metodología de discusión de dilemas morales como herramienta para el desarrollo moral de los estudiantes, de tal manera que Kohlberg comenzó a hacer uso de ella y a la vez, entrenó a profesores para la aplicación de dilemas en el aula. Sin embargo, a pesar de la utilidad demostrada para el desarrollo del razonamiento moral, se llegó a la conclusión de que dicha metodología no podía ser usada aisladamente por unos cuantos profesores, sino que toda la escuela debía involucrarse y adoptar la tarea institucionalmente, con lo que se implicaba la educación moral.

3.4. James Rest y el enfoque Neo-Kohlbergiano

Otros estudios relevantes acerca del desarrollo del juicio moral son los realizados por James Rest y sus colaboradores, quienes toman como punto de partida los estudios de Kohlberg, estableciendo tres categorías de estructuras cognitivas a las que denominan “esquemas morales”, en lugar de nombrarlas etapas o estadios, como hiciera Kohlberg.

Tras muchos años de investigaciones, Rest y su equipo de investigadores plantearon un enfoque conceptual avanzado –*the neo-kohlbergian approach*– apoyado en la teoría de los esquemas de la investigación del conocimiento social (Rest, Narvaez, Thoma y

Bebeau, 2000, 1999). Este nuevo enfoque –surgido como crítica a la estructura rígida de los seis estadios de Kohlberg- pone mayor atención en la naturaleza social de la moralidad.

El enfoque neo-kohlbergiano considera que el desarrollo del juicio moral se da con el descubrimiento de la sociedad, implicando que las personas se relacionan a través de las instituciones, las prácticas y los sistemas, y no únicamente en función de las relaciones “cara a cara” con las personas de su entorno (Narváez, 2003), así mismo, supone que la moralidad se construye a partir de cuatro componentes, a saber: a) sensibilidad, b) juicio, c) motivación y d) carácter moral.

Los esquemas de desarrollo moral que Rest y sus colaboradores proponen en lugar de los estadios Kohlbergianos son: i) el esquema del interés personal, derivado de los estadios 2 y 3, que se desarrolla en la infancia y deja de ser central hacia los doce años; ii) el esquema de mantenimiento de las normas, derivado del estadio 4, que representa el ‘descubrimiento de la sociedad’, el más grande avance socio-cognitivo de la adolescencia y, iii) el esquema post- convencional derivado de los estadios 5 y 6, donde las “obligaciones morales deben basarse en ideales compartidos, ser plenamente recíprocas y abiertas al escrutinio” (Rest, Narvaez, Thoma y Bebeau, 2000, p.389).

Como puede verse, cada uno de los esquemas morales propuestos por Rest y su equipo se deriva de los estadios de Kohlberg y tienen correspondencia con ellos, lo cual se muestra en el cuadro que se presenta a continuación, donde además, se señalan algunas de las características principales de cada esquema moral.

Cuadro 3
Correspondencia de los Estadios de Kohlberg y los Esquemas Morales de Rest

ETAPAS DEL DESARROLLO MORAL DE KOHLBERG		ESQUEMAS MORALES DE REST	
NIVEL	ESTADIO	ESQUEMA MORAL	CARACTERÍSTICAS
PRECONVENCIONAL	HETERONOMÍA	INTERESES PRIMARIOS	En respuesta a cómo organizar la cooperación social, Los individuos en este esquema justifican una decisión como moralmente correcta en función de su interés personal, de acuerdo a las consecuencias de una acción
	INDIVIDUALISMO		
CONVENCIONAL	MUTUALIDAD	MANTENIMIENTO DE NORMAS	En este esquema se considera la cooperación de las personas no allegadas, y se toman en cuenta las reglas y normas existentes
	SISTEMA SOCIAL		
POSTCONVENCIONAL	UTILIDAD	POST CONVENCIONAL	En este esquema se destaca la apelación a una coherencia lógica, basando las obligaciones morales en ideales compartidos y recíprocos
	AUTONOMIA		

Nota: En el cuadro se muestra la comparación entre los estadios propuestos por Kohlberg y los Esquemas Morales de Rest, con la finalidad de determinar la correspondencia entre ambos. Fue elaborado a partir de datos de Narváez (2003) y Zerpa (2007).

En relación a la correspondencia que existe entre esquemas morales y estadios, se debe acotar que la teoría de Rest considera aspectos de la psicología cognitiva en cuanto a que señala que:

- a) los individuos tienen conocimiento sobre muchas cosas pero no son capaces de explicarlas
- b) el desarrollo cognitivo se establece como un cambio en las estructuras de conocimiento
- c) a mayor experiencia, las estructuras de conocimiento se vuelven más complejas

- d) las estructuras de conocimiento son evocadas por los individuos mediante la configuración de estímulos que guardan similitud con estímulos previos
- e) las estructuras de conocimiento o esquemas son fundamentales para facilitar el proceso de información

Así mismo, si se considera que la función de los esquemas es esencial para el entendimiento humano y que dichos esquemas pueden ser activados mediante la similitud y recurrencia que los individuos encuentren en las experiencias, considérese también que pueden ser desarrollados instrumentos que específicamente activen los esquemas morales.

Es de esta forma como Rest, tras muchos años de trabajo e investigaciones y tomando como base los estudios de Kohlberg, desarrolló, en el año de 1979, el *Defining Issues Test* (DIT) o Test de Definición de Criterios, con la finalidad de solventar las deficiencias y limitaciones metodológicas de la entrevista (Cantillo, Muñoz, Domínguez, Navarro, Encinas y Salazar, 2005).

El DIT es un instrumento que formula una serie de problemas socio-morales denominados dilemas, de carácter hipotético, para generar conflictos cognitivos entre valores y que proporciona indicadores respecto a las perspectivas socio- morales que orientan la conducta de las personas.

Constituido bajo la forma de un cuestionario escrito, consta de seis dilemas, cada uno con doce enunciados, a través de los que se pide a los sujetos la evaluación de varias

alternativas, a diferencia de lo que planteaba la entrevista, que consistía en elaborar la solución a un problema. Los enunciados contienen las diferentes perspectivas de los estadios de juicio moral y a partir de las respuestas que las personas dan a estos dilemas, el DIT busca identificar el nivel de desarrollo moral alcanzado (Barba, 2002).

Sus principales indicadores son el índice “P”, que mide el pensamiento post-conventional de un sujeto, al considerar las cuatro opciones más importantes para él en cada dilema; y el índice “D”, utilizado para medir la importancia que el sujeto da a los elementos de los diferentes estadios y no únicamente los de los post-convencionales. Es así entonces que el DIT permite la medición del nivel que un sujeto tiene en los estadios 5 y 6, correspondientes a un pensamiento post-conventional, pero a la vez, proporciona información acerca de los niveles y estadios inferiores (Cantillo y Cols., 2005), es decir, de los estadios 2, 3 y 4, ubicados en los niveles pre-conventional y convencional establecidos por Kohlberg.

Cabe señalar que el DIT puede ser aplicado a sujetos a partir de los 13 ó 14 años, y al ser utilizado como instrumento de evaluación de una intervención, permite determinar su eficacia mediante los cambios registrados en las mediciones inicial y final, denominadas “test” y “retest” por Rest. Lo anterior significa que si una intervención ha sido lo suficientemente eficaz, se reflejará en un incremento del índice “P”.

Por último, se hace necesario señalar que la mayor parte de las investigaciones realizadas por Rest y sus colaboradores en el intento de discriminar los

diferentes niveles de razonamiento moral, se han realizado en países anglosajones con idiomas y culturas particulares. En poblaciones latinoamericanas resultan escasos, aunque algunas investigaciones han utilizado el DIT para conocer el desarrollo moral en participantes de origen mexicano (Barba, 2002).

3.5 George Lind: Aprendizaje moral y MDDK

En investigaciones más recientes, Lind retoma la teoría del desarrollo moral de Kohlberg y se enfoca al desarrollo de las competencias morales y cívicas y el entrenamiento a docentes, a la par que realiza proyectos de discusión de dilemas morales y justicia comunitaria, habiendo establecido el Método Konstanz de Discusión de Dilemas Morales (MDDK) para el desarrollo del juicio moral y las competencias ciudadanas, incluyendo las habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas.

Su propuesta se fundamenta en que la discusión de dilemas morales, además de ayudar al logro de los objetivos de clase, contribuye a que los estudiantes aprendan a expresar y manejar sus emociones, reconocer conflictos y utilizar el diálogo y la razón para resolverlos, diferenciar problemas técnicos de problemas de valor, a distinguir la calidad de las opiniones y a apreciar las críticas del oponente para el propio desarrollo (<http://www.unikonstanz.de>)

Para llevar a cabo el proceso de aprendizaje moral mediante la discusión de dilemas, Lind recomienda el uso de un dilema semi-real o un relato hipotético, considerando que para las personas resulta más fácil abordar y juzgar la actuación de un protagonista ficticio

que de una persona real, presente en el aula, ya que se generarían emociones tan intensas que dificultarían el aprendizaje y el desarrollo del juicio moral.

Lind explica el juicio moral en función de la capacidad que un individuo tiene para tomar decisiones y actuar con base a principios internos (Zerpa, 2007), pero distingue sus aportaciones incorporando las propiedades cognitivas y afectivas a la descripción del juicio moral, constituyéndolos como componentes del comportamiento moral.

Para tal fin, en 1985 desarrolla un cuestionario de medición de la competencia del juicio moral, denominado originalmente *Der Moralisches Urteil Test (MUT)* o bien en castellano *El Cuestionario de Juicio Moral (CJM)*, que incorpora los seis estadios morales de Kohlberg e introduce argumentos a favor y en contra y el grado de acuerdo con un dilema socio-moral, y combina tanto los aspectos cognitivos como los afectivos, estableciendo que ambos componentes son indispensables en el juicio moral “porque un acto o actitud moral no puede ser definida ni por un criterio puramente ‘cognitivo’ ni por uno puramente ‘motivacional’” (Kohlberg, 1992, p. 16).

De esta manera es que Lind, al establecer esa relación entre los aspectos cognitivos del comportamiento del juicio moral y los componentes afectivos de las actitudes morales, emplea el término “competencia moral”, anteriormente utilizado también por Kohlberg (1958), y los instrumenta a través del MUT (Lind, 1985).

El *MUT*, utiliza el *Índice "C"* para medir la capacidad de una persona para juzgar los argumentos de dos dilemas de comportamiento, de acuerdo a su propia moral, más que por otros factores (Lind, 1999) y tiene como característica la personificación de una tarea moral y no sólo actitudes o valores. Contiene 24 argumentos que el sujeto debe analizar; 12 para cada dilema, en donde, seis están a favor de la decisión del protagonista y seis en contra. Los argumentos se encuentran situados en los seis niveles de raciocinio. Previamente del juicio de cada argumento, al sujeto se le pide juzgar lo buena o mala que fue la decisión del protagonista (Lind, 1999).

El *MUT* ofrece una mayor eficacia sobre las técnicas que dan una sola calificación y que combinan los aspectos afectivos y cognitivos. La forma de calificarlo muestra que, mientras la reacción de un sujeto a los argumentos favorables a su opinión indica su nivel preferido de raciocinio moral, su reacción a los argumentos opuestos muestra la habilidad de usar consistentemente un nivel de raciocinio al juzgar el comportamiento de otros individuos (Lind, 1982).

El factor moral que determina el comportamiento de juicio de los individuos se representa por la calidad moral de los argumentos, los cuales, en el *MUT*, siguen los seis niveles del raciocinio moral (Kohlberg, 1958; 1984). El factor de la tarea, o sea estar de acuerdo o no con la opinión, se representa por la implicación del argumento que está a favor o en contra de la opinión del sujeto sobre la decisión del protagonista del caso. Los argumentos a favor indican el nivel de discurso moral ideal que prefiere el sujeto. Los argumentos en contra indican que tanto deja el individuo que su ideal moral determine

su juicio bajo la influencia de otras fuerzas psicológicas. Los dilemas contenidos en el MUT representan diferentes estructuras de raciocinio moral.

Este instrumento es usado para probar predicciones derivadas de teorías del desarrollo moral como ha venido demostrando en casi 20 años de investigación (Lind, 1985, 1985a/b; 1995). Algunas de sus ventajas frente al DIT es que es más corto, se puede emplear para evaluar muestras grandes, es sensible para detectar efectos de programas educativos, -sobre todo en los cursos sobre valores para el ejercicio profesional, impartidos a estudiantes- y no se puede falsificar; por esta razón, al Índice C se le conoce como un índice puro de competencia moral (Lind&Wakenhut, 1985; Lind, 1995).

En tanto que su diseño obedece a propósitos de investigación y evaluación, registra la toma de roles de los estudiantes en actividades extracurriculares, tales como pertenecer a un equipo, ser miembro de alguna asociación o prestar servicios comunitarios, ofreciéndoles orientación o reflexión sobre dichas actividades, sin embargo, son escasas las experiencias referentes a su abordaje bajo un contexto empresarial, limitándose al dilema de los obreros (Lind, 1985b), referido a la moralidad empresarial.

3.6. Nuevos enfoques y aportaciones al contexto mexicano

Considerando que los dilemas de las investigaciones de Lind, y Kohlberg se fundamentan en los aspectos teóricos, la toma de rol y el contexto kohlbergianos, presentan roles de la vida familiar de las personas y excepcionalmente

abordan la moralidad empresarial, como en el caso del dilema de los obreros diseñado por Lind, se presentan a continuación los nuevos enfoques aportados por investigadores mexicanos.

Al respecto, cabe señalar que en el contexto mexicano, los trabajos que Lind hace respecto a la medición de la competencia moral y los realizados por Kohlberg y Rest mediante sus procedimientos de evaluación se sintetizan en las aportaciones de Robles (2006), quien diseña dilemas con circunstancias empresariales contenidos en un Cuestionario de Problemas Socio-morales Gerenciales y Empresariales (*CPSGE*).

El *CPSGE* se conforma por cuatro dilemas morales, fundamentales en la investigación de las habilidades sobre el Juicio Moral del Gerente; en él se ajustaron los dilemas y se hicieron pruebas a través de entrevistas y pruebas con sujetos cuyo contexto fuera el empresarial, en estudios precedentes en México; asimismo, procurando una mayor consistencia de las cuatro historias o relatos morales propuestos, dos están relacionados con el nivel inter-organizacional de la empresa, denominados las empresas “Mexinz” y “Mexoe” respectivamente, y dos con el nivel interprofesional, bajo el dilema del gerente Pérez y del Ing. Hernández.

En los cuatro dilemas, elaborados conforme al nivel moral de las historias de Heinz y Joe de la entrevista de Kohlberg (1992: 589-592), se tratan normas empresariales convencionales, como son: la política autónoma empresarial contra el propósito empresarial del cliente, la libertad estratégica de un negocio contra el propósito

de mercado del líder industrial, el objetivo profesional de un gerente contra el interés profesional de otro.

El contenido situacional de cada dilema es idéntico para todos los sujetos, pero es abierto a la interpretación y definición subjetiva, mediante la cual el individuo le da sentido a la situación descrita, que se le debe representar moralmente relevante, es decir, que le erija un dilema, además de relacionarse con las experiencias de la vida y el contexto corporativo. De tal forma, convenientemente se diseñaron dilemas en el estadio post-convencional y convencional para obligar al sujeto a un mayor razonamiento moral, conformándose así, la estructura de este cuestionario, con los niveles morales verificados por Kohlberg.

El *CPSGE* conlleva una fundamentación en la teoría de Kohlberg (1977) y en el diseño del MUT de Lind (1978). En este sentido, el *CPSGE*, considera el rol del gerente, su contexto empresarial y la evolución sobre los estadios del juicio moral del propio gerente, centrándose en el diseño de tareas organizacionales con la finalidad de evaluar la competencia del juicio moral del ejecutivo mexicano encuestado.

3.7. Aportaciones para la práctica educativa sobre moralidad gerencial

Partiendo de la idea de que el juicio moral es la capacidad cognitiva de un individuo para discernir sobre lo que está bien y lo que está mal, y bajo los fundamentos teóricos del desarrollo moral, que establecen que la moral en los individuos se desarrolla a través del

paso por una serie de etapas, mediante un proceso de aprendizaje irreversible donde se adquieren nuevas estructuras de conocimiento, valoración y acción (Kohlberg, 1992), es innegable que se requiere de un proceso pedagógico, psicológico y bajo bases didácticas para educar moralmente a las personas (Ramos y Cols., 2004).

La principal función de la educación moral es la creación de seres autónomos, no a través de la imposición de modelos y normas de conducta, sino mediante la formación de la identidad moral, el despliegue de la estructura racional y la activación del auto-reconocimiento, sumadas a ciertas acciones y prácticas educativas en el medio en que el individuo se desenvuelve y considerando también los elementos culturales y sociales y las decisiones individuales.

En este sentido, una intervención educativa que fomente el diálogo, la reflexión y los procesos interpersonales es una herramienta adecuada para educar moralmente a las personas y por tanto, para la construcción de una conciencia moral autónoma en ellas. Sin embargo, a pesar de que la educación moral se ha empezado a sistematizar y está presente en el ámbito escolar a través de diferentes asignaturas y actividades desde preescolar hasta educación superior, la pedagogía actual no implica las acciones cotidianas ni los criterios básicos para la formación moral de una persona, enfocándose a los contenidos conceptuales, la formación científica y técnica y el conocimiento de los valores básicos.

De lo anterior se desprende que para educar moralmente a un individuo dentro de un contexto empresarial, deben ser establecidas acciones de intervención pedagógica y

precisar metodologías de enseñanza-aprendizaje que complementen los contenidos conceptuales y teóricos adquiridos en su formación profesional, con prácticas vivenciales donde se enfrente a la toma de decisiones y al análisis de distintas perspectivas para afrontar y resolver un problema propio de su quehacer en la organización, y en beneficio tanto de su persona como de su empresa y la sociedad.

En este complejo proceso, no es suficiente que el individuo conozca y acate las normas de conducta y se apegue a los convencionalismos sociales, sino que adquiera la habilidad para tomar decisiones más éticas, por tanto, para lograr el desarrollo de su juicio moral y conducirlo a decidir de modo consciente y autónomo la manera de actuar ante las diferentes situaciones presentes en el ámbito empresarial, se requiere la utilización de las diversas alternativas pedagógicas para la educación moral, entre las que se encuentran la discusión de dilemas morales y el estudio de casos, mismas que han demostrado ser eficaces en el contexto educativo y de acuerdo a estudios realizados (Oraisón y Andreu, 2003; Medrano, s.f.; Iriarte, Alonso y Sobrino, 2006), es posible, mediante las adaptaciones correspondientes, que sean transferidas a otros contextos.

3.7.1. Propuestas pedagógicas de educación moral

La sociedad contemporánea otorga a la educación la categoría de un modelo de reproducción social, donde los individuos adquieren hábitos, se apegan a las normas de comportamiento y son dotados de aprendizajes requeridos para insertarse al sistema socio-económico-cultural (Puig Rovira, 1995), pero en el que no se atiende el desarrollo de

estructuras de pensamiento autónomo y competencia de juicio crítico, ni en los ámbitos de educación formal ni informal.

Considerando la necesidad de educación moral en las organizaciones, se cuestiona entonces acerca de las formas de intervención –apoyadas en acciones pedagógicas– más adecuadas para promover el desarrollo de la competencia moral de las personas, entendiéndose que el propósito no es enseñar ética en las organizaciones, más bien se trata de utilizar una metodología que auxilie a los agentes organizacionales en el reconocimiento de problemas morales y promueva la movilización de sus estructuras de pensamiento, orientándolas hacia la reflexión, la deliberación y la toma de decisiones más éticas, y que además contribuya a potenciar la capacidad de los individuos para conducirse con autonomía de pensamiento, juicio crítico, argumentación y racionalidad al enfrentar y resolver situaciones controvertidas y que impliquen un verdadero conflicto de valores, dentro de la organización en que se desempeñen.

Lo anterior se fundamenta en la evidencia de que la educación formal, aún extendida a lo largo de los años, no ha sido capaz de desarrollar las habilidades y competencias requeridas para una práctica profesional responsable y de alta calidad moral, sino que se ha limitado a la especialización y a la formación en aspectos técnicos; lo que destaca la necesidad de intervenciones que cumplan tal finalidad, no mediante espacios de reproducción, sino de transformación (Oraisón, 2003).

Es así entonces que entre las acciones utilizadas para lograr la eficacia de las intervenciones de educación moral llevadas a cabo en el ámbito escolar, destacan por su valor ético-pedagógico el Método de Estudio de Casos y el Método de Discusión de Dilemas.

3.7.1.1. El Método de Estudio de Casos

El objetivo fundamental del método de Estudio de Casos se encuentra en la integración de la teoría y la práctica, mediante estrategias de enseñanza-aprendizaje que posibiliten el establecimiento de una conexión entre los conocimientos adquiridos y las situaciones de la vida real. Bajo esta técnica, el individuo se enfrenta a una situación específica que debe ser resuelta de manera individual mediante los procesos de análisis y toma de decisiones.

Un caso narra una historia real donde se plantean situaciones que suponen conflictos a los cuales se enfrenta el individuo. Aquí, se espera que éste describa la situación, defina el problema y llegue a sus propias conclusiones (<http://ebr.minedu.gob.pe>), y a través de un proceso de discusión en grupos pequeños, sea capaz de contrastarlas y defenderlas, haciendo nuevas aportaciones y propuestas, como alternativas de solución, producto de una decisión razonada.

El estudio de caso auxilia tal propósito; adicionalmente, se trata de una técnica que puede ser utilizada en cualquier contexto educativo, ya sea en alumnos de diferentes niveles o incluso en los procesos de formación de adultos (ITESM, s/f), debido a que conduce a los participantes a la reflexión, la expresión de sus argumentos y el desarrollo del pensamiento crítico, favoreciendo la toma de decisiones.

Este método implica la reflexión deliberativa y la revisión crítica de diferentes posturas de intereses y preferencias, valores y normas que fundamentan las decisiones tomadas, a la par que las justifican racionalmente, posibilitando su transferencia al ámbito organizacional, en función de las situaciones conflictivas en términos morales y asociadas a la problemática específica de cada profesión, que el individuo deba resolver (Oraisón y Andreu, 2003).

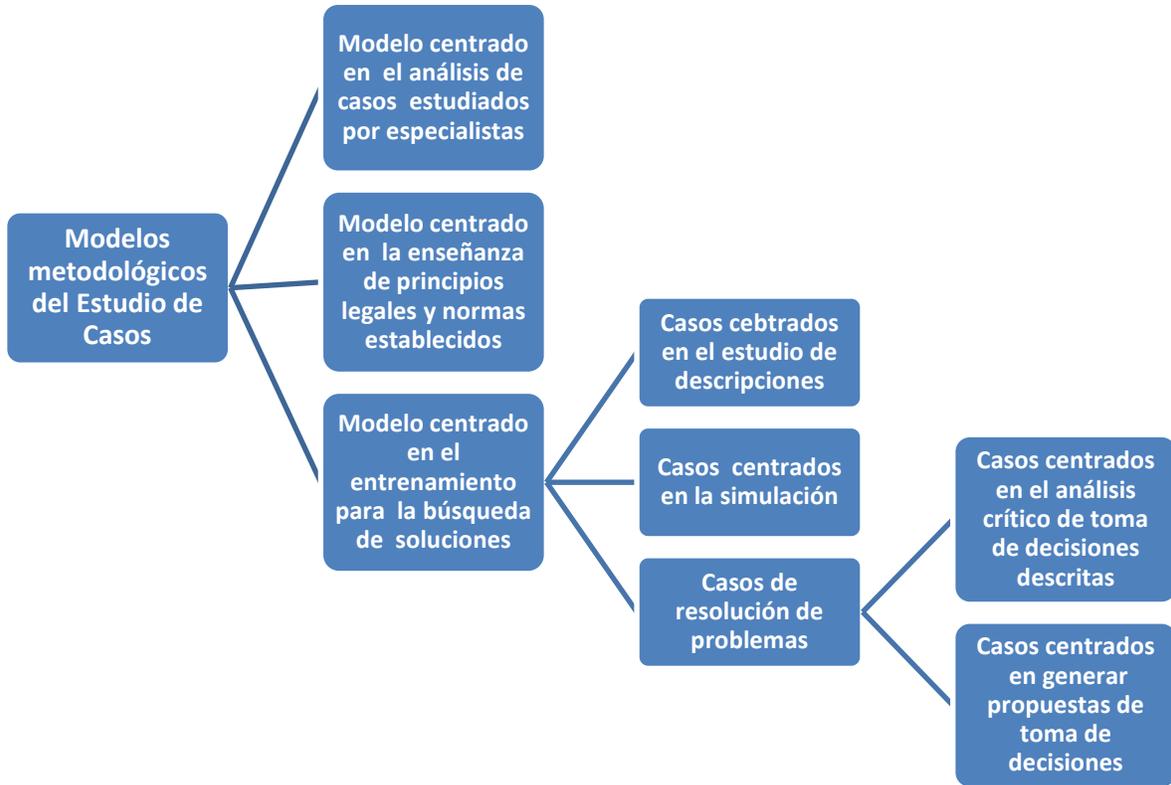
Aunque la metodología del estudio de casos es utilizada ampliamente en los ámbitos del derecho y la medicina (Oraisón, 2003), se presenta como una alternativa a través de la cual se posibilita la introducción de los problemas éticos al marco organizacional, al centrar el proceso de aprendizaje en torno a la estructuración de un problema que exige que los participantes generen sus propias estrategias para la definición del mismo, así como para la recolección y análisis de datos, alternativas de resolución y decisiones que se aconseje tomar, mediante tres etapas: a) construcción, b) discusión y c) análisis e intento de resolución del caso, que integran estrategias y procedimientos de la educación moral.

Se requiere que el estudio de casos cumpla con ciertas características, que de manera general proporcionen fundamentos para el discurso argumentativo y promuevan la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones. Por tanto, los casos de estudio deben plantear situaciones reales provenientes de experiencias concretas y personales (Oraisón, 2003) expresadas de manera clara y comprensible sin sugerir soluciones, de tal forma que estimulen la reflexión y fomenten la participación, a la par que desarrollen el pensamiento crítico de los participantes.

Dado que el estudio de caso no proporciona soluciones, sino datos concretos para la reflexión, análisis y discusión en grupo en la búsqueda de alternativas, (ITESM, s/f), otorga fundamentos para el discurso argumentativo y promueve la participación en la toma de decisiones, contribuyendo a entrenar al estudiante para generar soluciones, los casos de estudio deben plantear, por tanto, situaciones reales provenientes de experiencias concretas y personales (Oraisón, 2003), expresadas de manera clara y comprensible sin hacer sugerencias, de tal forma que estimulen la reflexión y fomenten la participación y el pensamiento crítico de los participantes. Las metas que debe perseguir son eminentemente educativas y durante su aplicación, debe limitarse el tiempo para la discusión, la generación de soluciones y la toma de decisiones.

El estudio de casos como estrategia didáctica favorece la reflexión y el análisis de situaciones complejas de manera significativa, de allí que, de acuerdo a los propósitos que se persigan en los estudiantes, sea posible adoptar diferentes modelos metodológicos (ITESM, s/f), que específicamente se clasifican de acuerdo a como se muestra en la siguiente figura:

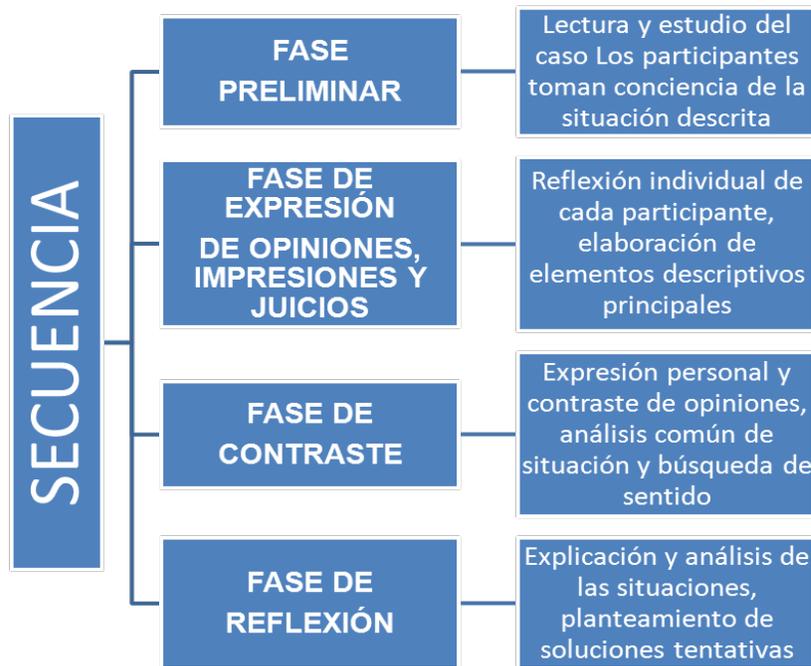
Figura 2.
Modelos metodológicos del Estudio de Casos



Nota: La adopción del Estudio de Casos como estrategia didáctica implica el uso de tres diferentes modelos metodológicos, a elegir dependiendo de los propósitos que se tengan. Dichos modelos fueron propuestos por el ITESM.

Así mismo, independientemente del modelo metodológico seleccionado, el estudio de caso dentro de todo proceso educativo debe sujetarse a una secuencia didáctica y a la representación de una situación real, como base para promover la reflexión y el desarrollo de habilidades, actitudes y valores en los participantes, parte fundamental de su entrenamiento en la generación de soluciones, por tanto, el proceso a seguir con esta técnica, se centra en cuatro fases, ilustradas en la siguiente figura:

Figura 3.
Etapas secuenciales en el Método de Estudio de Casos



Nota: Cualquiera que sea el modelo empleado, el estudio de casos como estrategia didáctica, requiere el paso secuencial por las cuatro diferentes etapas o fases, que implican directamente al individuo que estudia el problema descrito en el caso.

En la fase preliminar, correspondiente a la primera etapa de la secuencia mostrada para el abordaje de un problema mediante el método de Estudio de Casos, los participantes estudian de manera individual la narración presentada, toman notas y analizan las decisiones tomadas, considerando las consecuencias que implican y que son atribuidas a los personajes que intervienen en el caso.

Posteriormente, durante la segunda etapa, denominada fase de expresión de opiniones, impresiones y juicios, todos los participantes expresan sus críticas y emiten sus juicios respecto al proceso de toma de decisiones analizado, y se determinan, de manera conjunta,

todos los elementos que están presentes en el caso y que permitirán una descripción más amplia de la situación narrada.

En la tercera fase, denominada de contraste, las opiniones individuales de los participantes son contrastadas con las de otras personas y se lleva a cabo una valoración de las acciones emprendidas y las consecuencias que, de manera común, el grupo considera que se han derivado de la solución propuesta al caso.

Por último, en la fase de reflexión se debaten las distintas aportaciones derivadas del proceso de análisis, se estudian las diferentes perspectivas, y tras la explicación y análisis de las situaciones, se plantean alternativas de solución sobre el caso.

Es así entonces que entre las principales orientaciones para la enseñanza-aprendizaje mediante la utilización de este método, se establezcan tres momentos cruciales:

- a) Preparación: consistente en la lectura individual del caso, búsqueda de información complementaria, elaboración de un diagnóstico para su posterior discusión, organización de grupos de discusión, formados por 3 a 5 individuos, discusión y contrastación de impresiones y opiniones, análisis de las cuestiones planteadas y debate sobre posibles respuestas.
- b) Discusión grupal: cuya finalidad es generar un debate con todos los participantes y bajo la conducción del instructor para adoptar una solución por consenso, realizando la

síntesis de las aportaciones realizadas.

- c) Seguimiento: derivado del interés que se genere en los participantes, pueden proponerse lecturas complementarias que incrementen el conocimiento sobre el tema del caso estudiado (<http://ebr.minedu.gob.pe>).

Debido a que durante el desarrollo de las fases señaladas y en los diversos momentos de aplicación del método pueden surgir conflictos en los participantes, es recomendable que el instructor mantenga el control del grupo y opte por detener la discusión cuando se esté en peligro de que se generen situaciones enfrentamiento.

Así mismo, se hace necesario que desde el inicio se deje en claro que el estudio de casos no consiste en una situación de competencia, sino en la búsqueda, por consenso, de una solución a una problemática identificada y analizada primeramente en el nivel individual, para posteriormente elegir la solución que se considere mejor y satisfaga a todos los participantes, considerando las posibilidades de llevarla a la práctica o transferirla a otros contextos.

Por las razones mencionadas anteriormente, es requisito indispensable que al emplear este método se proceda a identificar, definir y jerarquizar previamente las situaciones problemáticas, en razón de su importancia en el contexto en que se presentan y que es motivo del estudio, dando lugar al establecimiento de diferentes posturas y la elección adecuada del

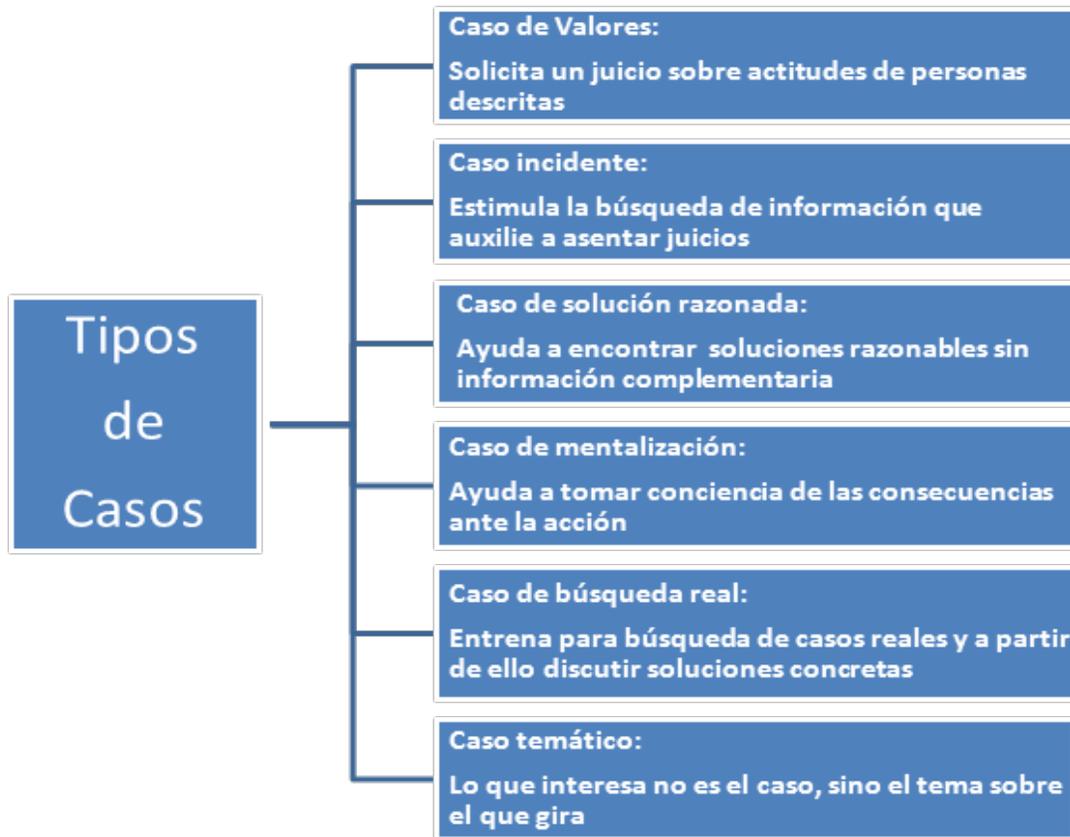
tipo de caso a utilizar, en función de la finalidad específica que se pretende y la definición de la situación a la que se intenta dar solución.

Es así entonces que, si se pretende hacer uso del método de estudio de casos como estrategia didáctica a utilizar en una intervención sobre educación moral, debe atenderse a la situación concreta motivo del estudio y en función de ello, diseñar el caso tomando información sobre situaciones problemáticas concretas basadas en la realidad, capaces de provocar un diagnóstico y una decisión (ITESM, s.f.).

De igual manera, debe adecuarse a los objetivos que se persiguen, de tal manera que cobre sentido para los participantes y se convierta en algo motivante y significativo, y conduzca a la formación en un área específica del conocimiento o a tomar una acción con base al análisis de la información disponible.

En resumen, los casos de estudio pueden ser de muy variados tipos, sin embargo, para propósitos de intervenciones sobre educación moral, se sugiere la tipología presentada en la siguiente figura:

Figura 4.
Tipos de Casos de Estudio



Nota: De acuerdo a los objetivos que se persigan, es importante seleccionar el tipo de caso apropiado para su estudio y además definirlo, identificando los ámbitos de aplicación y transferencia, con la finalidad de trasladar al lector a la situación narrada y provocar su reflexión (Barrio y Cols., s.f.).

Lo anterior en función de que como proponen Muñoz y Muñoz (2001, citados en Barrio y Cols., s.f.), la particularidad más característica del método de estudio de casos, en sus diferentes modalidades, es que refieren situaciones concretas con cierta intensidad, y precisan los límites del objeto de estudio dentro del contexto en que se producen. Al favorecer el trabajo cooperativo y la incorporación de diferentes perspectivas, llevan a los individuos participantes a implicarse y tomar decisiones libres de prejuicios y preconcepciones, es decir, a partir de un acto reflexivo individual, que conduzca a la búsqueda colectiva de una solución.

3.7.1.2 El Método de Discusión de Dilemas

Otro de los recursos pedagógicos estudiados para favorecer el desarrollo moral es el Método de Discusión de Dilemas. Con base en la teoría de Kohlberg, este método establece que a través de la reflexión y discusión de cuestiones morales que suponen un problema de decisión a los individuos, pueden crearse en ellos las condiciones necesarias para incrementar su juicio moral y favorecer el tránsito de un estadio a otro inmediatamente superior.

La discusión de dilemas pretende desarrollar el juicio moral del individuo enfrentándolo en primera instancia a situaciones que le crean un conflicto y ponen en cuestión sus convicciones, razonamiento o creencias, para más adelante ayudarlo a restablecer el equilibrio en un nivel más elevado de juicio moral, lo cual implica la modificación de la posición asumida inicialmente o bien, una argumentación más razonada al respecto.

Según señala Puig-Rovira (1995), la discusión de dilemas morales, es una “estrategia de educación moral surgida a partir de la modificación de los procedimientos de investigación empleados por Kohlberg en sus estudios sobre desarrollo moral” (p. 69) y tiene como propósito favorecer el desarrollo del juicio moral a través de la presentación de historias breves que hacen referencia a situaciones de la vida cotidiana o casos que implican un conflicto de valores para el individuo; generalmente presentan dos alternativas que se contradicen y sobre las cuales debe ser adoptada una postura personal, durante la discusión.

Considerando que el método de discusión de dilemas parece ser el más apropiado para el aprendizaje propio de la educación moral, Lind (2007) aporta, a manera de propuesta

pedagógica, el método Konstanz de Discusión de Dilemas (MDDK), cuyo sustento se encuentra en los estudios de Kohlberg sobre el desarrollo moral. Al desarrollar las ideas de Kohlberg sobre la capacidad de juicio moral, Lind incorpora instrucciones para su manejo práctico en la enseñanza en general, y expone como propuesta didáctica la utilización de un Test de Juicio Moral (MJT) para medir y comprobar dicha capacidad en el individuo (Lind, 2007 a).

A partir de estrategias pedagógicas, el método busca la sensibilización de los participantes a la problemática moral, así como el fortalecimiento de su juicio para la toma de decisiones, mediante el análisis de situaciones en las que enfrentan argumentos contrarios a los propios o alternativas contradictorias (dilema moral) y sobre los cuales deben desarrollar opciones de solución y elegir, de manera razonada, una de las posturas presentadas.

Las situaciones que se encuentran presentes en los dilemas morales, se caracterizan porque no necesariamente ofrecen una solución única al individuo, sino que lo enfrentan a dos alternativas que son igualmente válidas, sobre las que debe reflexionar y posteriormente, tomar una decisión conforme a lo que, de acuerdo a su propio criterio, considere que es más justo.

Este método propicia el desarrollo de la capacidad de diálogo al incluir la discusión grupal, en la que cada participante es libre de exponer y argumentar su opinión, contratándola con las demás opiniones surgidas en el grupo. Al centrarse en el ejercicio

de la razón y la promoción de la discusión bajo la base de relaciones de justicia y no en conclusiones elaboradas (Althof&Berkowitz, 2006), el MDDK resulta efectivo para el aprendizaje de la moral.

Para su aplicación, se requiere sujetarse a ciertas consideraciones metodológicas y dar seguimiento a una serie de pasos secuenciales, además de la selección de temas que verdaderamente impliquen un conflicto de valores que pueda ser representado a través de historias reales o hipotéticas (Medrano, citada en <http://www.vc.ehu.es>), de tal forma que los participantes puedan comprenderlos cuando les sean narrados o dados a conocer mediante lectura o proyección de videos; por tanto, al hacer uso de este método con fines didácticos, debe tomarse en cuenta que la historia sea de fácil comprensión para los participantes, que tenga relación con el medio social en que se desenvuelven y sea expuesta de forma abierta, con la finalidad de favorecer la reflexión.

En la discusión de los dilemas morales, el instructor guía el razonamiento de los alumnos al confrontarse con argumentos contrarios a los propios, desarrollar opciones de solución y hacer elecciones razonadas sobre ellas, para lo cual deben ser activadas y desarrolladas sus competencias morales y democráticas, de tal forma que se fomente la discusión y el diálogo y se posibilite que el participante distinga entre el contenido del dilema y los argumentos y razonamientos presentados.

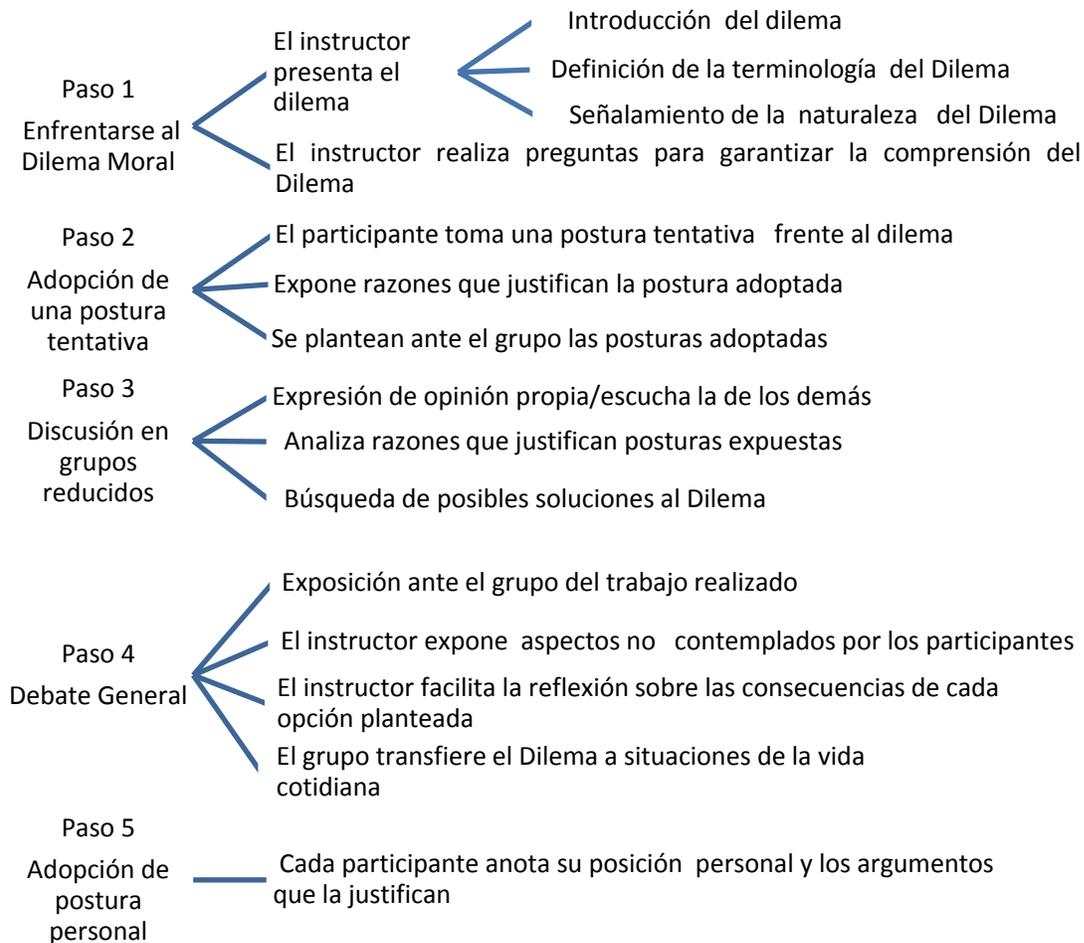
Por lo anterior, resulta de gran importancia el papel que para la utilización de este método tiene el orientador o instructor, en función de que al enfrentar a los individuos a un

dilema moral, debe garantizar su comprensión, auxiliándose de la definición de la terminología contenida en él y la explicación de su naturaleza, y crear las condiciones adecuadas para favorecer la discusión de los participantes y la adopción de una postura respecto a los dilemas presentados, absteniéndose de emitir sus propios juicios de valor u obligar a los participantes a emitir su opinión.

En este sentido, el rol del instructor consiste en crear un ambiente de aprendizaje lo suficientemente real como para despertar en los participantes, emociones morales y presión social, sin que esto constituya un proceso atemorizante, de forma tal que se facilite la reflexión sobre las consecuencias de cada una de las opciones planteadas y la posterior transferencia del dilema a las situaciones de la vida cotidiana, es decir, del desarrollo de competencias morales, que según refiere Kohlberg (1984), consisten en “la capacidad de tomar decisiones y hacer juicios que son morales (basados en principios internos) y de actuar de acuerdo con estos juicios” (p.425). Esta habilidad para actuar de acuerdo con los propios principios morales en una situación particular y aun estando bajo presión de otras fuerzas, es decir, la capacidad de razonar, constituye el juicio moral, cuyo desarrollo supone un proceso educativo, un proceso de aprendizaje irreversible que conduce a un individuo a la adquisición de nuevas estructuras de pensamiento, valoración y acción, y a la toma de decisiones en función de sus propios valores, a través del discernimiento entre lo que considera correcto o incorrecto.

Para la aplicación del método, se requiere seguir una serie de etapas o pasos secuenciales, mostrada de manera gráfica en la siguiente figura:

Figura 5.
Etapas secuenciales en la discusión de Dilemas Morales



Nota: La secuencia de las etapas del Método de Discusión de Dilemas fue conformada a partir de los datos de Oraisón (2003) y Medrano (2006), mismos que apuntan como recomendación principal al instructor, que él no es el centro de la discusión y por tanto deberá evitar emitir sus propios juicios de valor, limitándose a crear las condiciones apropiadas para estimular a los participantes a la comunicación y la cooperación, favoreciendo que éstos expongan públicamente sus propios argumentos y adopten una postura respecto a los dilemas presentados.

El MDDK propuesto por Lind (2007) para promover el desarrollo del juicio moral, no implica una práctica para reproducir o inculcar valores, sino que provee de un ámbito de reflexión que ayuda a enjuiciar críticamente la realidad y conduce a los

individuos a decidir de manera racional y autónoma sobre aquellas situaciones que les planteen un conflicto de valores; su eficacia ha sido probada en el ámbito educativo y se plantea, por tanto, la conveniencia de transferirlo al contexto de las organizaciones, en función de que adicionalmente, permite la comprensión de todos los roles en la sociedad de la que forma parte el participante y contribuye a desarrollar interacciones sociales en problemáticas reales.

Las alternativas pedagógicas presentadas con anterioridad son una herramienta útil para la educación moral, pues contribuyen al análisis crítico de la realidad y las normas morales vigentes y a la formación de ideas de respeto y solidaridad. Queda claro entonces que es una necesidad ayudar a las personas a construir criterios morales propios, razonados y solidarios, que propicien una convivencia más justa y adecuada y favorezcan el diálogo y la discusión entre personas y grupos, sin intenciones de caer en prácticas de reproducción social o inculcar valores, sino de desarrollar las capacidades para impulsar la formación moral y aplicar dichas capacidades a la toma de decisiones razonada y coherente y sentar las bases para la convivencia y las buenas prácticas en la sociedad actual.

IV.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Considerando que todo proyecto de investigación precisa de un análisis y una síntesis teórica, para establecer el antecedente teórico del Incremento en el Razonamiento Moral, en este proyecto se sintetiza la teoría psicológica del desarrollo moral y los supuestos teóricos de las pruebas o tests de evaluación sobre los estadios del juicio moral del individuo, como técnica fundamental de investigación del razonamiento moral gerencial, así como los fundamentos relativos al adiestramiento sobre el juicio moral empresarial.

Para efectos de lo anterior, una parte esencial del estudio es el diseño del Manual de Competencia del Juicio Moral (MCJM) en la intención de facilitar la comprensión de las dimensiones conceptuales de la educación del Razonamiento Moral y adiestrar sobre la moralidad empresarial.

4.1. Diseño de la investigación

El presente estudio se sitúa como una investigación aplicada o indagación empírica, cuantitativa, de carácter descriptivo, cuyo propósito se centra en determinar el incremento del razonamiento moral empresarial (índice C), a partir de la educación sobre competencia del juicio moral. El diseño bajo el cual se llevó a cabo es de tipo cuasi-experimental, en función de que, como señalan Hernández, Fernández y

Baptista (2006), se manipula deliberadamente una variable independiente (intervención educativa sobre moralidad gerencial) para observar su efecto en una variable dependiente (razonamiento moral empresarial o juicio moral del gerente).

Aunado a lo anterior, los sujetos participantes del estudio realizado con la finalidad de analizar los cambios ocurridos en cuanto al incremento de la competencia del juicio moral no fueron asignados al azar, sino que formaban parte de grupos conformados previamente con propósitos totalmente diferentes a esta investigación, es decir, se trató de grupos de estudiantes, integrados por personas relacionadas al ámbito empresarial, dado el modelo de la institución educativa en que se llevó a cabo.

En el presente proyecto de investigación se realizó un experimento en un periodo de cuatro meses, en los cuales se proporcionó educación sobre moralidad empresarial a los gerentes de diferentes empresas tanto públicas como privadas. Para cumplir con ello, se estableció el diagnóstico en dos grupos de personas relacionadas con el ámbito empresarial; en donde uno de los grupos fue experimental y el otro de control; ambos grupos se consideró que debían ser conformados por 20 a 25 individuos con características demográficas semejantes, nivel de estudios similar, y misma jerarquía dentro de la organización.

Al inicio del experimento se realizó la medición del índice C en ambos grupos, apoyándose para tal fin en el CJM de Lind; la medición inicial sirvió para establecer puntos de referencia y comparar los resultados finales. Posteriormente, se otorgó

instrucción basada en la tarea y la moralidad gerencial, a los participantes del grupo experimental, haciendo uso de un Manual sobre Competencia del Juicio Moral (MCJM) diseñado para tal fin; y finalmente, se procedió a medir nuevamente el índice C de ambos grupos para llevar a cabo un diagnóstico y reconocer los resultados del experimento, determinando si la competencia del juicio moral de los gerentes sujetos al experimento se incrementó mediante la intervención educativa sobre moralidad gerencial basada en los métodos de discusión de dilemas y estudio de casos.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se hizo necesario, como ya se mencionó en párrafos anteriores, la conformación de dos grupos de estudio relacionados con la empresa y con características homogéneas; la aplicación del cuestionario denominado CJM para evaluar la competencia moral de los participantes del estudio; el diseño del MCJM y la realización del experimento (entrenamiento sobre moralidad empresarial) así como la segunda medición del índice C, todo ello llevado a cabo durante un período de cuatro meses; y en una etapa posterior al experimento y la recolección de datos, la captura de los mismos haciendo uso del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) o Paquete Estadístico para Ciencias Sociales; posteriormente la realización de la prueba de hipótesis y el análisis de resultados, realizando un informe a partir de los mismos.

4.2. Hipótesis inicial o inferencia de trabajo

Tomando como referencia la teoría de Kohlberg, que señala que el razonamiento moral del individuo atraviesa por distintas fases a partir de la interacción con su

entorno y que el juicio moral ocurre precisamente al entrar en conflicto con él, pasando de la acción al razonamiento para conservar un equilibrio (Pérez, 1997), se precisa que en el desarrollo moral del individuo son elementos básicos la interacción, el orden lógico de las secuencias de los estadios y el desarrollo social mediante la toma de roles.

Así también, considerando que a partir de la educación moral, específicamente la habilidad para tomar decisiones éticas relacionadas con el trabajo, un profesional tendría la habilidad de reconocer problemas éticos, ejercer las habilidades del razonamiento ético, resolver conflictos éticos e implementar decisiones éticas (Miller y Coady, 1990), se estableció como hipótesis de trabajo que

“Si se realiza una educación moral gerencial, entonces se incrementa el juicio moral del gerente (índice C)”.

4.3. Definición de Variables

Para la realización de este estudio se definieron las variables a medir en el mismo, relacionadas con la hipótesis formulada, y que a continuación se presentan:

Variable dependiente: Y

Incremento del Índice “C” (Razonamiento moral empresarial o Juicio moral del gerente)

Variable independiente: X

Educación Moral Gerencial (Mediante Manual de Competencia del Juicio Moral)

En donde $Y = f(X)$, esto es, si se da X (Educación moral gerencial), entonces ocurre Y (se incrementa el Índice “C”)

4.4. Determinación de la muestra

La población de interés para el experimento a realizar consistió en personas adultas ejecutoras de tareas gerenciales en empresas tanto del sector público como privado, del estado de Hidalgo, México; con características demográficas semejantes, mismo nivel educativo y similar jerarquía dentro de la organización, en la intención de medir el índice “C” en ambos al inicio del estudio y tener un parámetro de competencia del juicio moral.

Para llevar a cabo el estudio se determinó a los participantes del mismo mediante muestreo no probabilístico, de juicio, lo que llevó a la obtención de una muestra representativa de la población, con base a los criterios mencionados. Los sujetos de estudio se conformaron en dos grupos, uno de control y otro experimental; en ambos se aplicó el CJM (Anexo 1) para la medición inicial del índice “C”.

Posteriormente, se decidió realizar la intervención educativa sobre moralidad empresarial con el grupo experimental, a través de por lo menos cinco sesiones de dos horas cada una, haciendo uso del MCJM (Anexo 2) diseñado para tal fin. Al término de dicha intervención, se planteó realizar una nueva medición en ambos grupos, para

proceder al análisis de los cambios presentados en ellos, estableciendo el desarrollo moral del gerente.

En esta investigación, los participantes del estudio fueron 46 personas adultas, todas ellas relacionadas con actividades gerenciales, dentro de empresas del estado de Hidalgo, tanto del sector privado como público, distribuidas en dos grupos, uno experimental y el otro de control, de la siguiente forma:

Se conformó un grupo experimental con 23 personas de entre 20 a 41 años de edad, con una edad promedio de 28 años; de las cuales 11 eran del sexo femenino y 12 del sexo masculino. La persona con menor experiencia había laborado solamente durante 2 años, mientras que la de mayor experiencia se había desempeñado en dicho ámbito por espacio de 20 años, teniendo experiencia laboral de 8 años en promedio. Todos los participantes eran, al momento de realización de la intervención, estudiantes del área de ciencias contable-administrativas en una institución de Educación Superior privada, establecida en la ciudad de Pachuca, Hgo., donde habían cursado estudios de licenciatura durante 3.5 años, además de desempeñarse laboralmente de manera paralela, 12 de ellos prestando sus servicios en el sector público y 11 en el privado. En cuanto a la escolaridad, los participantes de este grupo contaban con entre 12 y 19 años de estudios cursados, con un promedio de 15 años de escolaridad.

Respecto al grupo de control, éste tuvo las mismas características en cuanto a estudios de educación superior y área de formación académica en este nivel; su

escolaridad se encontraba entre 12 y 18 años, con un promedio de 13 años cursados. De las 23 personas que lo conformaron, 15 eran del sexo femenino y sólo 8 del sexo masculino, con edades entre los 20 y 52 años de edad, y un promedio de 31 años. La experiencia laboral al momento del estudio se refiere entre 3 y 35 años, con una media de 11 años; 10 de los participantes se desempeñaban en el sector público y 13 en el privado.

Es importante señalar que los grupos participantes en esta investigación no fueron conformados exclusivamente para efectos del estudio, sino que se hizo uso de dos grupos de estudiantes de una institución de educación superior privada, ubicada en la ciudad de Pachuca, Hgo., cuyo modelo educativo es pionero en el estado de Hidalgo proporcionando servicios de educación en los niveles medio superior y superior, a la clase trabajadora, a quienes se les ofrece flexibilidad en cuanto a horarios, para continuar sus estudios a la par que realizan sus actividades laborales. Por esta razón es que se possibilitó el contar con grupos de personas relacionadas con la ejecución de tareas gerenciales, tanto en el ámbito público como en el privado.

4.5. Instrumentos de recolección de datos

En lo que se refiere a la recolección de los datos requeridos para el estudio, se utilizó como instrumento el CJM, de Lind presentado en el anexo 1, aplicado mediante entrevistas para evaluación del razonamiento moral empresarial, realizando una medición inicial del índice C tanto en el grupo de control como en el experimental; así mismo, se

llevó a cabo el diseño y elaboración del Manual de Competencia del Juicio Moral (MCJM), cuyo contenido se encuentra enunciado en el anexo número 2, con la finalidad de proporcionar adiestramiento a los participantes del grupo experimental, al término del cual, se llevó a cabo una segunda medición mediante el CJM en la intención de determinar el incremento del razonamiento moral.

V.- RESULTADOS

5.1. Estrategia metodológica

La determinación del incremento del razonamiento moral empresarial tiene como base el marco teórico del Desarrollo Moral de Kohlberg y la realización de un experimento, especificando los cuestionarios de Lind (1999) como técnica fundamental de Investigación del razonamiento moral gerencial.

Este estudio se sitúa como una indagación empírica o una investigación aplicada y se clasifica como una investigación de tipo cuasi-experimental, puesto que se llevó a cabo con dos grupos conformados previamente con un propósito diferente al del estudio, pero que reunían las características requeridas, de desempeñarse en el ámbito empresarial, en la realización de tareas gerenciales. En cuanto al incremento de la competencia del desarrollo moral o del juicio moral, se especifica si la educación sobre moralidad gerencial basada en el método de discusión de dilemas incrementa el razonamiento moral de los ejecutivos participantes del estudio.

Para lo anterior se establecieron dos grupos de 23 personas cada uno, con características demográficas semejantes, similar jerarquía dentro de la organización y mismo nivel de estudios. Uno de los grupos fue sujeto del experimento, ya que a sus participantes les fue otorgado adiestramiento sobre moralidad empresarial mediante una intervención en la cual se aplicó la metodología de la discusión de dilemas, auxiliada con

la del estudio de casos. El segundo grupo, denominado de control, permitió establecer parámetros de referencia en las mediciones a efectuar. En ambos grupos se efectuó la medición del Índice “C” al inicio del estudio, utilizando para tal fin el CJM de Lind (1999).

Para la intervención, se requirió el diseño de un manual de educación sobre la competencia del juicio moral en el ámbito organizacional, parte fundamental del estudio, ya que a través de él se proporcionó el adiestramiento sobre moralidad gerencial a los participantes del grupo experimental. El documento referido se presenta en el Anexo 2 y fue diseñado bajo las orientaciones aplicables al Método de Discusión de Dilemas y la metodología del Estudio de Caso; para su aplicación se siguieron las etapas secuenciales presentadas en el esquema 1.

La realización del experimento, consistente en una intervención en educación moral se llevó a cabo durante un periodo de cuatro semanas, en las cuales se impartieron 8 sesiones con duración de 2 a 3 horas cada una.

En la primera sesión se seleccionaron los dos grupos, estableciendo uno de ellos como experimental y otro de control; se orientó sobre el estudio y se efectuó la medición inicial. Durante las sesiones intermedias se realizó la intervención sobre educación moral a los 23 sujetos del grupo experimental, haciendo uso de los métodos de discusión de dilemas y estudio de casos, y durante la última sesión se realizó una segunda medición del índice C en ambos grupos.

En una etapa posterior al experimento y la recolección de datos, se procedió a la captura de los mismos en el SPSS, comparando los resultados de las mediciones finales obtenidos en ambos grupos, para analizar los cambios y determinar el incremento en la competencia del juicio moral

5.1.1. Prueba de Hipótesis

Tomando en cuenta que el incremento del juicio moral se obtiene mediante la discusión de dilemas semi-reales durante un procedimiento inicial individual, seguido de discusión en pequeños grupos, en grupos grandes y concluyendo, en el mismo proceso de discusión, en el propio individuo, -y de acuerdo a los referentes teóricos y la revisión de resultados de intervenciones realizadas en el contexto educativo- auxiliándose de la metodología del estudio de casos para estimular la reflexión y el pensamiento crítico de las personas que participan, mediante la presentación de experiencias concretas para su análisis y resolución, el supuesto examinado en el estudio fue, si usando la discusión de dilemas morales en la forma sugerida por el MDDK y complementariamente el estudio de casos, se incrementa el juicio moral de los participantes. Considerando una posibilidad contraria, este juicio decrece o, una tercera opción, permanece sin cambio alguno.

La verificación del incremento del juicio moral se realizó mediante la cuantificación del índice “C” antes y después de la intervención educativa, determinando los cambios registrados. Un cambio positivo en el juicio moral implica un incremento en el índice “C”, es decir, si se realiza una discusión de dilemas mediante el MDDK y el análisis

de casos en un grupo de individuos, entonces se tiene un incremento en el índice “C” de los participantes.

Al operacionalizar las variables, se identifica a los métodos usados -MDDK y estudio de casos- con la literal K, al índice “C” con la literal C y el incremento como Δ , lógicamente la hipótesis se expresa:

$$\text{Si K} \Rightarrow \Delta \text{ C}$$

5.1.2. Participantes del estudio

Los participantes del estudio fueron un grupo experimental (N=23) y un grupo control (N=23), de alumnos de las Licenciaturas de Administración y Sistemas Computacionales (LASC) y Contaduría y Sistemas Fiscales (LCSF), todos ellos trabajadores, con un promedio de tres años cursados en educación superior, matriculados en el turno mixto de una universidad privada de la ciudad de Pachuca, Hgo., que ofrece una modalidad de estudios modular, bimestral, flexible, que permite a sus alumnos trabajar mientras estudian o estudiar a la par que trabajan.

Los grupos fueron seleccionados de manera no probabilística, por juicio, y convocados para la participación voluntaria en el estudio. Cabe además, señalar que se consideró únicamente a grupos de las dos carreras referidas, debido a que de manera tradicional son los profesionistas relacionados con el quehacer administrativo en el ámbito laboral. Así mismo, se tomó la decisión de hacer uso de grupos del turno mixto para este estudio, en función de las características predominantes en la población estudiantil

matriculada en él, pues debido a su jerarquía en la empresa o institución donde se desempeñan, no disponen de tiempo para realizar sus estudios en los turnos matutino o vespertino, sino únicamente los días viernes por la tarde y sábados; además de la existencia de convenios que la institución educativa tiene con empresas y gobierno del estado para la formación profesional de sus empleados.

El grupo experimental se conformó con 23 participantes cuyas edades fluctúan entre los 20 y 41 años de edad, de las cuales 11 son del sexo femenino y 12 del sexo masculino; la edad promedio es de 28 años y en cuanto a experiencia laboral se tiene una media de 8 años. La persona con menor experiencia ha laborado solamente durante 2 años, mientras que la de mayor experiencia se ha desempeñado en dicho ámbito por espacio de 20 años; al momento de la recolección de datos, 12 de ellos se desempeñaban en el sector público y 11 en el privado.

En cuanto a la escolaridad, los participantes de este grupo contaban con entre 12 y 19 años de estudios cursados, con un promedio de 15 años y al momento del estudio, todos ellos habían cursado estudios de educación superior en el área Contable-administrativa durante 3.5 años.

Respecto al grupo de control, éste se conformó con 23 personas entre los 20 y 52 años de edad, con un promedio de 31 años, de los cuales 15 eran del sexo femenino y únicamente 8 del sexo masculino; la escolaridad de los participantes de este grupo se encontraba entre 12 y 18 años, con un promedio de 13 años cursados. La experiencia

laboral se refiere entre 3 a 35 años, con una media de 11 años y al momento de la recolección de datos, 10 de los participantes se desempeñaban en el sector público y 13 en el privado y habían cursado 3.5 años de estudios en educación superior, en el área Contable-Administrativa.

5.1.3 Instrumento utilizado para medición

Todos los participantes completaron el cuestionario del Juicio Moral (CJM) diseñado por Lind, antes y después de la intervención, cuantificando con ello el índice C, que mide la competencia del juicio moral, es decir, mide la consistencia de razonamiento del sujeto y se centra en la calidad de su razonamiento. El rango de este índice es de 0 a 100, calificándose como bajo (1-9), medio (10-29), alto (30-49) y muy alto (sobre 50). Además, el cálculo del índice C se evaluó cuantificando el efecto absoluto del tamaño, mediante la diferencia entre las medias, inicial y final, del índice C (Lind, 2011).

Este cuestionario ha sido validado en México (Lind, 2001). Sus ítems forman un experimento multivariado $N = 1$ (Lind, 1982), el cual consiste de dos historias que suponen un dilema moral, con argumentos a favor y en contra de la decisión hecha por el protagonista de la historia; donde cada argumento representa uno de las seis orientaciones básicas descritas por Kohlberg (1984). Así los ítems conforman un diseño experimental $2 \times 2 \times 6$, donde el sujeto evalúa las dos historias, presentadas a manera de dilemas morales, con relación a su propia manera de reflexionar sobre ellos, el grado de acuerdo a la resolución del dilema y el nivel de aceptación de los seis razonamientos

correspondientes a los seis estadios Kohlbergianos, en una escala diferenciada de -4 hasta +4.

5.2. Hallazgos de la investigación

El Método de Discusión de Dilemas (MDDK) ha sido optimizado a través de continuas intervenciones, sin embargo, no se aprecian estudios en el contexto mexicano, por lo que se requiere probar su eficacia en tal ámbito. Para efectos de lo anterior, se realizó una intervención con un grupo de estudiantes del área de Ciencias Contable-Administrativas, relacionados con empresas del Estado de Hidalgo, donde se encuentran a cargo de tareas gerenciales, contándose también con un grupo de control, de características similares.

Este estudio reporta los resultados de la intervención en un grupo experimental conformado por 23 alumnos de las licenciaturas en Administración y Sistemas Computacionales y Contaduría y Sistemas Fiscales, refiriendo también un grupo de control. La intervención consistió de ocho sesiones, con duración promedio de 2.5 horas cada una, a razón de dos sesiones por semana, llevadas a cabo en un período de cuatro semanas, aplicando el MDDK y el método de estudio de casos.

El instrumento empleado para el *pretest* y *posttest* fue el Cuestionario de Juicio Moral (CJM), *Moral Judgment Test (MJT* en inglés), que cuantifica la competencia del juicio moral mediante el índice “C” de Lind. A través de él se realizaron las mediciones de

la competencia del juicio moral (Índice C), en ambos grupos, tanto al inicio como al final de la intervención.

El resultado de la intervención, la prueba de hipótesis, se hizo mediante la cuantificación de las diferencias de medias de tal índice de los participantes. La intervención fue realizada por la autora de la presente investigación.

5.2.1. Procedimiento de intervención

Para proceder a realizar la intervención, se empleó el MDDK en todas las sesiones, apoyado con el método de estudio de casos. El procedimiento seguido para la discusión de dilemas consiste de 6 pasos, que se ilustran gráficamente en las fotografías presentadas:

1. Presentación y reflexión individual del dilema;

En esta etapa se dio a conocer al grupo experimental el contenido de los dilemas y de acuerdo a la metodología aplicada, se precisó la terminología, se señaló la naturaleza del dilema y se realizaron preguntas a los participantes, con la finalidad de garantizar su comprensión.

Fotografía 1
Presentación y reflexión individual:



2. Formación de pequeños grupos y discusión:

Los grupos para la discusión del dilema se conformaron por tres a cuatro integrantes, en función del total de participantes de la intervención

Fotografía 2
Integración de pequeños grupos para discusión



Fotografía 3
Actividad realizada en un grupo de discusión



La actividad realizada en estos pequeños grupos consistió básicamente en la exposición individual de las opiniones, escuchando las diferentes posturas expuestas y analizando las razones que las justifican

3. Debate plenario:

Al hacer la exposición del trabajo realizado ante el grupo, los participantes fueron auxiliados para la reflexión por el instructor, quien expuso los aspectos que no fueron contemplados.

Fotografía 4
Aspectos del Debate Plenario



4. Discusión de contra-argumentos en pequeños grupos:

Al igual que se hizo para llevar a cabo la discusión del dilema, se conformaron grupos pequeños, de tres a cuatro participantes para realizar la discusión de los contra-argumentos, como alternativa para buscar posibles soluciones al dilema

Fotografía 5
Discusión de contraargumentos



5. Discusión plenaria:

Una vez discutidos los contra-argumentos, se llevó a cabo una discusión plenaria a través de la cual el grupo transfirió el dilema a situaciones de la vida cotidiana, referida principalmente al desempeño de su quehacer dentro de la organización

Fotografía 6
Discusión plenaria



A través del desarrollo de las sesiones fueron introducidos dos casos de estudio contenidos en el MCJM y siguiendo las fases de preparación, discusión grupal y seguimiento, de la manera que a continuación se menciona:

1. Preparación:

Primeramente se proporcionó por escrito a los participantes el caso, para su lectura individual, búsqueda de información complementaria y diagnóstico, procediendo más adelante a realizar la discusión en pequeños grupos de 3 a 5 personas, que para este efecto fueron los mismos con los cuales se llevó a cabo la discusión de dilemas. En dicha discusión, los participantes contrastaron sus opiniones e impresiones mediante la técnica de debate, para la presentación de posibles alternativas de solución del caso.

2. Discusión grupal:

En esta fase y mediante la técnica de debate, se llevó a cabo la presentación de las alternativas de solución generadas al interior de los pequeños grupos de discusión, para, bajo la orientación del instructor, realizar una síntesis de todas las aportaciones y llegar, por consenso, a una propuesta de solución del caso presentado.

3. Seguimiento:

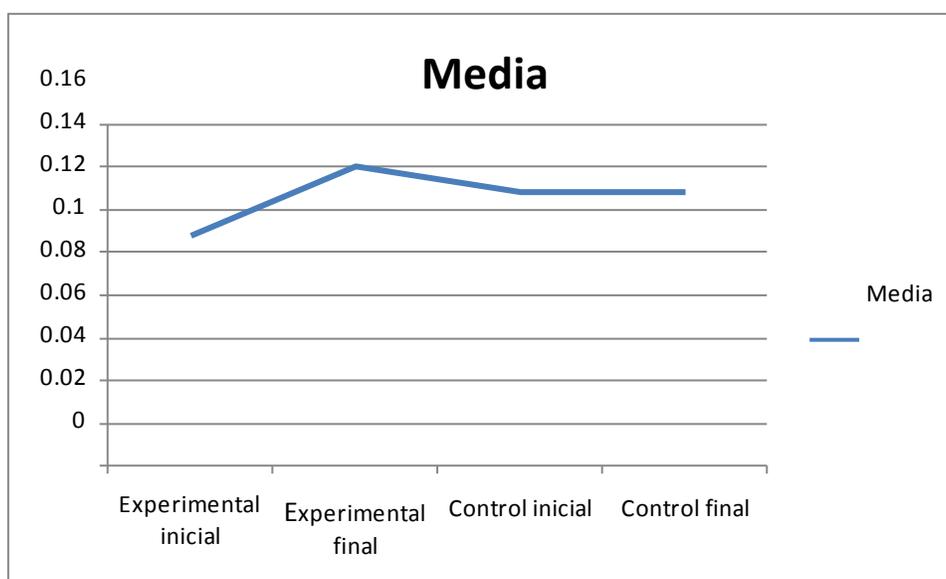
En función de que los casos presentados resultaron del interés de los participantes, se realizó una propuesta de lecturas complementarias relacionadas con los aspectos analizados, para incrementar sus conocimientos sobre los casos.

5.3. Resultados de la Intervención

Una vez que los datos recolectados fueron procesados haciendo uso del paquete estadístico SPSS, se generaron las gráficas correspondientes, donde se observó que el

grupo experimental obtuvo un valor inicial del índice “C” de 10.72 puntos sobre 100, incrementándose tal valor, después de la intervención, a 13.98 puntos, lo que implica un efecto positivo del tamaño absoluto de 3.26 puntos. Por otra parte, el grupo de control obtuvo un valor inicial del índice “C” correspondiente a 12.81 puntos sobre 100 y en la medición final, realizada de manera simultánea a la del grupo experimental, obtuvo 12.56 puntos, que representa una variación negativa de 0.07 puntos, es decir, prácticamente permaneció igual. Lo anterior se muestra de manera gráfica a continuación:

Gráfica 3
Mediciones de índice “C” (inicial y final) en ambos grupos

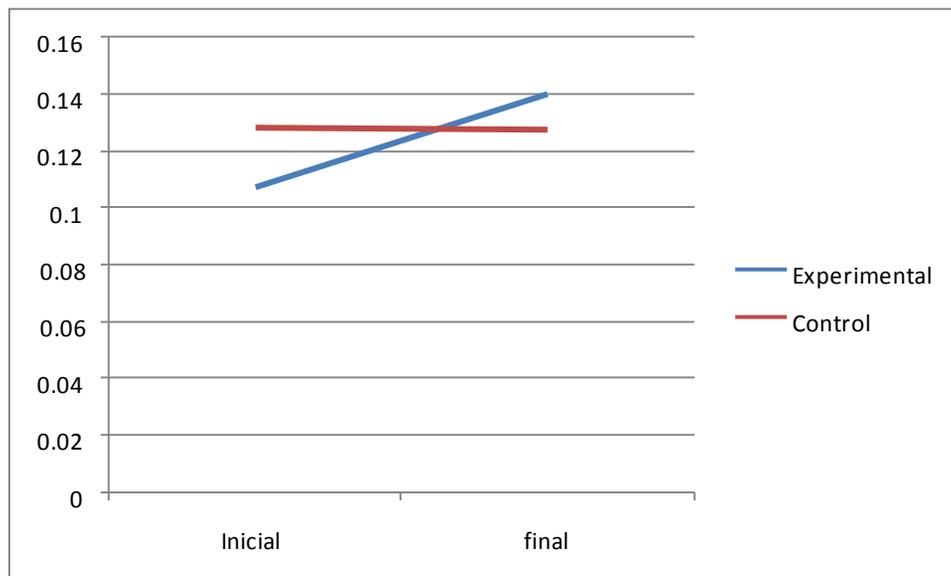


Nota: Como puede observarse en la gráfica, el grupo Control no muestra variación significativa, en tanto que el grupo Experimental, tras la intervención efectuada, muestra un incremento de 2.86 puntos.

Grupo/medición	C-Index	
	Media	N
Experimental inicial	0.1072	23
Experimental final	0.1398	23
Control inicial	0.1281	23
Control final	0.1274	23
Total	0.1256	92

Una vez concluido el estudio y tras efectuar la comparación de los valores obtenidos se comprueba la hipótesis planteada, en referencia a que usando la discusión de dilemas morales en la forma sugerida por el MDDK, complementariamente con el Método de Estudio de Casos, se incrementa el juicio moral de los participantes del grupo experimental, en tanto que el grupo control, mismo que no fue sujeto de entrenamiento otorgado sobre moralidad gerencial, permaneció prácticamente sin cambio, lo cual puede ser observado en la siguiente gráfica:

Gráfica 4
Efecto de la intervención mediante incremento de índice “C”



Nota: En esta gráfica se muestran los efectos de la intervención educativa realizada con los sujetos del grupo experimental, observándose el incremento en el grupo experimental, en tanto que el grupo control permanece invariable.

Cabe señalar que uno de los aspectos observados durante la intervención, y que pueden ser considerados de relevancia, es que los participantes del grupo experimental estuvieron presentes en la totalidad de las sesiones, durante las cuales se pudieron observar cambios en sus comportamientos.

En las primeras dos sesiones, el grupo manifestaba un total desinterés por las opiniones de las demás personas, prevaleciendo la tendencia a la imposición de sus propios puntos de vista, sin tomar en cuenta más que los argumentos propios, posteriormente, a partir de la tercera sesión, el grupo se mostró más tolerante y analítico, prevaleciendo el respeto por las opiniones de los demás y aun cuando existían desacuerdos y contraargumentos, éstos fueron analizados por los participantes, valorando las consecuencias de sus decisiones.

CONCLUSIONES

La educación moral implica un proceso complejo a través del cual las personas adquieren la autonomía necesaria para actuar conforme a lo que consideran es correcto. Evidentemente, no se trata sólo de asimilar normas ni de enseñar ética en las organizaciones, sino que se requiere otorgar la información adecuada a los ejecutivos y favorecer la práctica mediante la utilización de instrumentos eficaces para la formación moral, que enfatizan el razonamiento y la experiencia de actividades didácticas con contenido moral, es decir, se requiere estimular la capacidad de las personas para que al considerar las perspectivas de otros entren en conflicto cognitivo con su propio punto de vista y puedan elaborar sus propias nociones de moralidad.

Debe aquí tomarse en cuenta que la solución a situaciones que representan conflictos de valores no puede darse de manera general, sino que es producto de una decisión individual y que por tanto, no existe una norma moral general. Los valores inculcados y conservados de manera inmutable en las personas requieren ser clarificados a través de diferentes fases o etapas secuenciales, que otorguen las condiciones necesarias para posibilitar la libre elección, el análisis de las diferentes alternativas y consecuencias de dicha elección, para posteriormente ser interiorizados y asumidos de manera responsable y personal, como parte de su propia existencia y de su código moral individual.

Evidentemente, la ausencia de valores universales en los individuos imposibilita la convivencia justa y solidaria; la educación moral contribuye al reforzamiento de los valores y se constituye como un espacio de reflexión tanto individual como colectiva, que genera en las personas la capacidad de emitir juicios morales y las ayuda a convivir y trabajar juntas en los diferentes ámbitos, así como a solucionar los intereses en conflicto mediante el diálogo. De allí la necesidad de educar moralmente a los individuos haciendo uso de diferentes alternativas pedagógicas que favorezcan el abordaje de sus cualidades intelectuales, emocionales y morales, sin limitarse a los contenidos conceptuales, con la finalidad de desarrollar su autonomía personal, la conciencia de los deberes y derechos que deben ser respetados y generar un sentimiento colectivo de altruismo y acciones hacia el bien común.

Con fundamento en la teoría del desarrollo moral de Kohlberg (1984), que recoge los trabajos de Piaget y postula una serie de etapas secuenciales denominadas estadios del desarrollo moral, se sugiere la discusión de dilemas morales, como propuesta pedagógica para la educación moral, ya que a través de la discusión, el razonamiento de los participantes es guiado bajo relaciones de justicia, para conducirlos a identificar problemas, desarrollar opciones de solución, hacer elecciones razonadas sobre ellas y defender su elección.

Lo anterior en función de que Kohlberg establece que en el proceso de desarrollo moral, el individuo va alcanzando progresivamente estadios superiores, es decir, aborda los conflictos morales de una forma más compleja, y toma las decisiones bajo

razonamientos más lógicos y racionales, transitando de un estadio al siguiente, sin saltos, hacia la autonomía. Bajo esta noción, la utilidad de la discusión de dilemas consiste en el desarrollo de la capacidad de razonar en las personas para enfrentar los cursos de acción que le suponen un conflicto, al crear las condiciones necesarias para la reflexión, la discusión de las situaciones que implican un problema de decisión, y el restablecimiento del equilibrio en el estadio inmediato superior.

Utilizada y probada dentro del contexto escolar para la consecución de objetivos educativos, la metodología de la discusión de dilemas enseña a niños y adolescentes para que aprendan a reconocer conflictos y utilicen la razón para resolverlos. En las diversas intervenciones realizadas se observa como los escolares se atreven a hablar y a expresar sus opiniones aun en situaciones hostiles o de presión; y haciendo uso del diálogo con otras personas, son capaces de reconocer la calidad de las decisiones, aunque éstas sean contrarias a sus propias opiniones.

De igual manera, el estudio de casos como estrategia pedagógica para la educación moral, permite el entrenamiento en el análisis de situaciones y la aceptación de otros puntos de vista. En tanto que provoca la discusión y el diálogo en la búsqueda de soluciones a una situación real y concreta, contribuye a desarrollar la capacidad crítica de las personas y en función de ello, a potenciar su desarrollo moral.

Es así que, considerando que las empresas en la actualidad requieren desarrollar a sus directivos y gerentes como individuos éticos y de alta moralidad y proveerlos de los

mecanismos que aseguren la prevención de los actos corruptos para mejorar las prácticas empresariales, la educación moral a través de la discusión de dilemas y el estudio de casos constituye una alternativa para guiar a los gerentes hacia la autonomía de pensamiento, en función de que favorece el desarrollo de la capacidad empática y fomenta el diálogo y la reflexión, elementos indispensables para el desarrollo del juicio moral.

Es importante aquí señalar que la educación moral a través de la discusión de dilemas no se conforma como una mera capacitación o enseñanza de conceptos ligados a la ética en los negocios, sino como un recurso a través del cual, la persona a la que se le presenta el dilema, decide la solución correcta y la justifica mediante un razonamiento moral, implicando la reflexión individual sobre las consecuencias derivadas de las decisiones tomadas. Así mismo, se considera que para educar moralmente a las personas, la discusión de dilemas debe ser apoyada, insoslayablemente, con el estudio de casos, en función de que integra la teoría y la práctica para conectar los conocimientos adquiridos y las situaciones de la vida real, permitiendo que los individuos supongan un problema y a través de un proceso de discusión sean capaces de comprenderlo y proponer alternativas de solución como producto de decisiones totalmente razonadas.

En el caso de esta intervención, tras la revisión de los resultados de experiencias previas en el contexto hidalguense y el análisis teórico, se decidió incluir el estudio de casos en el MCJM por considerar que al tratarse de una técnica grupal aplicable a

cualquier contexto educativo, incluso en procesos de formación de adultos, auxiliaría a los participantes conduciéndolos a la reflexión, la expresión de sus argumentos y el desarrollo del pensamiento crítico, favoreciendo la toma de decisiones.

Lo anterior se fundamenta en que el método implica procesos de reflexión deliberativa y revisión crítica de diversas posturas de intereses, preferencias, valores y normas adoptadas para tomar una decisión, con la posibilidad de transferirlas al ámbito organizacional, en función de la problemática que cada individuo deba resolver.

Los resultados obtenidos en la intervención realizada permiten establecer que las metodologías empleadas son efectivas no únicamente en el ámbito educativo como se ha demostrado, sino que es factible su transferencia a otros contextos y obtener resultados positivos, que definitivamente tienen un impacto en la economía y la sociedad. Su uso conjunto, de ser adoptado por las organizaciones mexicanas, contribuiría a promover actitudes de rectitud en el comportamiento de sus gerentes dentro de su nivel ético personal, es decir, contribuiría a reforzar los controles internos y los mecanismos implementados para la prevención, abriendo un camino hacia una sociedad más justa y solidaria, donde verdaderamente se den pasos para la erradicación de las prácticas corruptas que lesionan la economía y la imagen de una empresa, a través de la creación de una cultura de responsabilidad sustentada en valores éticos y educación en la honradez.

Sin embargo, debe reconocerse que a la ética no se le ha dado la importancia debida en tanto que tiene relación con los actos humanos. Como ciencia normativa, el papel de la Ética en las organizaciones se relega a establecer lo que es correcto, lo que debe ser, sujetando el adecuado cumplimiento de las funciones de la empresa y las instituciones a la adopción de Códigos de Ética y normas de conducta que regulan sus actividades, sin tomar en cuenta que los actos humanos son correctos o incorrectos de acuerdo a la razón individual, al libre albedrío de los individuos para actuar y tomar decisiones ante las diversas situaciones que se le presentan.

La sociedad actual enfrenta una crisis de valores que agrava las prácticas corruptas dentro de las organizaciones, y es un hecho que los códigos de Ética no pueden suplir la responsabilidad de la decisión personal. Las personas se rigen por los valores adquiridos y configurados a lo largo de su vida en los tres diferentes escenarios: familia, escuela y sociedad; dichos valores son el punto de referencia para emitir juicios, de tal forma que los valores entonces se constituyen como un elemento motivador de su conducta y su comportamiento.

Lo anterior no implica que los Códigos de Ética o las normas de conducta no sean útiles, de hecho, han sido diseñados con la finalidad de que se cumplan, y al informar lo que la organización espera de sus trabajadores, requieren la identificación y compromiso del empleado con su puesto y con la propia organización, pero no son suficientes para garantizar el establecimiento de relaciones justas, comportamientos adecuados y prácticas honestas, pues el ser humano se mueve por el deseo de cumplir con él o evitarlo, por

voluntad propia, sus decisiones corresponden a la valoración personal y a la conciencia individual.

Respecto a la toma de decisiones en el ámbito organizacional, cabe señalar que toda empresa o institución se conforma con diferentes personas con roles y responsabilidades específicas, organizadas para la consecución de metas comunes, pero cuya diversidad cultural, histórica, profesional y social, entre otras, obliga al establecimiento de mecanismos de trabajo y normas que conduzcan al logro del objetivo, y en tanto que la Ética tiene implicaciones en el desarrollo profesional y en el desempeño de los equipos de trabajo, empieza a cobrar sentido.

Pero la Ética en las organizaciones no debe ser entendida como la proliferación de normas de comportamiento o códigos de conducta a ser aplicados y adoptados por sus integrantes, ni identificarse con las acciones y las consecuencias de una decisión o la valoración del costo-beneficio, sino considerarse como un elemento que determina la capacidad moral del decisor y está presente en la toma de decisiones, es decir, debe ser vista como parte de un proceso de aprendizaje individual, donde a medida que una persona toma una decisión, va desarrollando su capacidad moral para tomar mejores decisiones en el futuro. Esto implica que actuar éticamente permite a las personas discernir entre lo que es bueno y lo que no lo es, percibir en su totalidad la realidad que les afecta y las consecuencias de sus acciones, buenas o malas, sobre sí mismas y sobre su entorno.

Es así que entonces que en las organizaciones las cosas no pueden juzgarse como convenientes o correctas sólo porque puedan ser cuantificadas y respondan a la racionalidad económica. Para ser exitosa, una organización debiera ser capaz de obtener beneficios económicos y al mismo tiempo, promover un ambiente que favorezca el desarrollo moral de sus integrantes, principalmente de sus directivos, y los motive a la adopción de conductas moralmente correctas, sin la coacción de las leyes ni la exigencia de comportamientos éticos contenidos en los códigos de conducta empresarial, de tal forma que sus acciones sean eficaces y generen rentabilidad económica y mejoras en su reputación ante la sociedad.

Una organización donde prive la convivencia de personas y grupos y en los equipos de trabajo se dé la aceptación, la lealtad, la colaboración, el respeto y la responsabilidad, dejando a un lado la incertidumbre, la disgregación, la descalificación de integrantes y las luchas de poder, propias de estructuras sumergidas en crisis a nivel económico, político, social y educativo.

Lo anteriormente señalado explica el porqué, aunque la normativa ética se encuentre plasmada en Códigos de Ética y en normas escritas, no garantiza la actuación eficiente de los miembros de una organización ni evita los riesgos de que se cometan actos indebidos, porque las malas actuaciones que causan daño moral y lesionan el patrimonio y la economía dependen de los motivos, intenciones, aspiraciones, actitudes y disposiciones individuales; el ser humano realiza actos voluntarios, controla de manera consciente y deliberada su actuación y sus actividades giran en torno a valores.

Existe una responsabilidad individual directa en la gestión empresarial y en el desempeño de un equipo de trabajo, por tanto, las decisiones tomadas por un miembro de una organización, principalmente en el nivel directivo, deben ser éticamente correctas y cumplir condiciones mínimas para alcanzar el éxito, con valores y visión compartidas, generando lealtad, aceptación, optimismo, colaboración, respeto, confianza y armonía, elementos indispensables para su óptimo desenvolvimiento y atención a las necesidades de la sociedad.

Sin embargo, considerando la diversidad de los miembros de las organizaciones en los niveles directivos y a pesar de la evolución que las prácticas administrativas han mostrado a lo largo de las últimas dos décadas, no existe todavía en México un perfil definido para el ejecutivo, que proporcione los criterios básicos para evitar la comisión de actos corruptos y malas actuaciones en el ámbito de los negocios. Únicamente se cuenta con estudios aislados que pretenden describir la cultura empresarial, los conocimientos, valores y actitudes de un ejecutivo para promover el desarrollo económico de una región (www.mx1.cetys.mx), y los estilos de mando y estrategias utilizados por los gerentes mexicanos (UAM Iztapalapa, 2013), por lo que las principales recomendaciones derivadas de la realización de la presente investigación apuntan a una formación integral que posibilite el ejercicio de las funciones y roles propios de la gerencia.

Las crisis financieras y empresariales, los diversos escándalos en el ámbito de los negocios a nivel mundial, la competencia entre corporaciones y la globalización, han obligado a elevar las exigencias en el perfil de los ejecutivos, demandando mayores

requisitos, capacidades, competencias y habilidades gerenciales. Independientemente del nivel en que se desenvuelva un ejecutivo, existen habilidades propias y características deseables que deben ser dominadas para el desempeño de su quehacer dentro de la organización.

En este sentido, hay tres elementos que se configuran como esenciales: el ejecutivo, la cultura organizacional y los conocimientos, sintetizados en tres tipos de habilidades básicas, que si bien son importantes de manera general, cobran especial relevancia dependiendo el nivel jerárquico en el que se sitúe el individuo dentro de la organización. Dichas habilidades son las humanas, las técnicas y las conceptuales, requeridas para visualizar a la organización como un todo y que involucran la capacidad de interactuar con la gente, llámese clientes, proveedores o subordinados; los conocimientos y experiencia en los procesos a cargo, y el desarrollo de nuevos conceptos y resolución de problemas de manera creativa.

En cuanto a los elementos mencionados con anterioridad, se refiere a la cultura organizacional en función de la influencia que tiene en los miembros de una organización y el grado de interdependencia creado, al reflejar en ellos los valores, creencias y actitudes propios del directivo de mayor jerarquía o propietario, a través de un conjunto de normas, hábitos y valores a practicarse cotidianamente por los individuos, permitiendo la formación de equipos de trabajo y su integración para cumplir con los objetivos corporativos. Por tal razón, es importante considerar los valores y el estilo de trabajo de los ejecutivos de una organización, pues ellos a su vez, constituyen un ejemplo a seguir y

su modo de comportamiento influye grandemente en el comportamiento de sus subordinados.

Por último, vale la pena hacer referencia a los conocimientos que deseablemente se espera tengan los ejecutivos y que son requeridos para enfrentar los desafíos de su quehacer gerencial, pues no existe una evidencia clara de la relación entre su preparación académica y las buenas prácticas en su desempeño profesional o la toma de decisiones más éticas. Lo anterior se fundamenta en el análisis de datos recabados en Tulancingo de Bravo, uno de los principales municipios del estado de Hidalgo, en estudios previos relacionados con el desarrollo empresarial (Acosta, 2006) y que señalan la necesidad de una formación orientada al desarrollo de habilidades directivas, al detectarse que en las micro y pequeñas empresas de servicios, la toma de decisiones está centralizada en los propietarios, sin importar si tienen o no, estudios relacionados con la administración; así mismo, el 67% de estas empresas no presta ningún tipo de atención a funciones de protección al medio ambiente, aun cuando por su naturaleza (lavanderías, servicios de transporte, etc.) deterioran la calidad de aire o contribuyen a la contaminación ambiental, y sólo atienden a los requerimientos de las autoridades o cuando cometen alguna infracción a los reglamentos establecidos.

Como puede observarse, resulta imposible encuadrar las características y rasgos propios de un gerente, en tanto que es un ser humano con personalidad propia, formación, capacidades, experiencia y valores adquiridos y configurados a lo largo de su vida, que lo hacen diferente de cualquier otra persona y lo conducen a actuar de manera distinta ante

las diversas situaciones y problemas que le plantea su quehacer dentro de la organización, sin embargo, existen ciertos factores que en el desarrollo de la presente investigación han sido identificados para favorecer las buenas prácticas y evitar los actos corruptos dentro del ámbito de los negocios.

Considerando que la sociedad actual se encuentra inmersa en los efectos de la globalización y las organizaciones se hallan en una constante lucha por lograr la competitividad, la credibilidad ante la sociedad y los resultados económicos; todo esfuerzo que contribuya a la creación de una conciencia colectiva en torno a los valores como forma de legitimar sus operaciones resulta válido, requiriéndose así que quien se encuentre a cargo de la dirección o gerencia se encuentre plenamente identificado con los aspectos éticos, y comprometido con los valores que garanticen actitudes de rectitud y honestidad y un comportamiento moral en todos los procesos encaminados a la obtención de sus resultados.

Pareciera una tarea difícil en función del creciente deterioro ético tanto en los individuos como en las organizaciones, y en la absurda creencia de que para lograr el éxito económico, las empresas necesariamente deben incurrir en fraudes, falsificaciones y actos inmorales y corruptos, aduciéndose que de la ausencia de ética es responsable el propio sistema. Esta creencia común impulsa a las personas a actuar de manera incorrecta, por lo que se requiere que los gerentes tengan la capacidad moral para enfrentar, de manera consciente, las presiones que lo inducen a realizar dichos actos.

Tomando como base que una empresa tiene obligaciones económicas, legales, éticas y filantrópicas, sus integrantes y la sociedad esperarían que los gerentes actúen éticamente y hagan lo que es correcto y justo, por así convenir a sus propios intereses y a los de la organización, de tal forma que el perfil actual del gerente mexicano requerido para cumplir tales expectativas, se integra por la combinación de las habilidades humanas, técnicas y conceptuales mencionadas en párrafos anteriores, y refieren como principales características la integridad moral y ética, el razonamiento crítico, la capacidad para trabajar en equipo, y la sensibilidad para comprender los problemas sociales y buscar solución a ellos.

Con fundamento en lo anterior, el perfil deseable del gerente mexicano, que posibilite enfrentar los retos que impone la actual crisis de valores y contribuya a la eliminación de las conductas impropias que afectan el ambiente de negocios abarca por lo menos tres dimensiones, la personal, la social y la cognitiva, y se conforma de características, habilidades y actitudes que si bien no se espera que un individuo posea en su totalidad, para el ejercicio adecuado de las funciones propias de la gerencia se esperaría que cuente con la mayor parte de ellas, y que la organización contribuya al desarrollo de las que se encuentran ausentes. Esto implica un proceso complejo en función de que cada persona tiene rasgos y características que le son propias, y que aunadas a su formación y experiencia determinan su desempeño y condicionan su comportamiento dentro de la organización.

En la tabla siguiente se muestran las características, habilidades y actitudes que conforman el perfil deseable del ejecutivo mexicano para cumplir las expectativas organizacionales y de la sociedad y desempeñar adecuadamente su quehacer.

Tabla 5
Perfil deseable del Gerente mexicano

Características, habilidades y actitudes deseables en un gerente		
En la dimensión personal	En la dimensión social	En la dimensión cognitiva
Actitud crítica o de cuestionamiento	Habilidad de comunicación, uso del lenguaje para intercambiar información con los miembros de su entorno, promoción de la convivencia	Capacidad de aprendizaje, adaptación de sus estructuras cognitivas a la realidad de su medio
Apertura al cambio, comprensión y aceptación de los cambios	Respeto por los demás, reconocimiento y aceptación de las diferencias individuales	Construcción y representación de la realidad a partir de las estructuras teóricas y conceptuales
Creatividad	Solidaridad y colaboración dentro de su grupo de pertenencia	Formación en aspectos científicos y tecnológicos relevantes para su desempeño en la organización
Formación humanística y valores éticos, referida a la formación integral, al conjunto de valores, principios y criterios del individuo	Establecimiento de relaciones de justicia	Participación en la gestión empresarial mediante la comprensión de los fenómenos socio-económicos
Control de sus emociones	Reconocimiento de los derechos de los demás y de la dignidad humana	Capacidad de análisis y síntesis
Actitud de compromiso con su entorno	Actitud de compromiso con los objetivos de la organización y las necesidades sociales	Pensamiento lógico matemático, interpretación de datos
Valoración de las actividades humanas a través de procesos reflexivos	Capacidad de negociación y mediación de conflictos	Integración de procesos y estructuras mentales para generar información y comportamientos

Nota: El contenido de la tabla se conformó a partir de algunas características y actitudes identificadas en los participantes del grupo sujeto a la intervención educativa al inicio de ésta; otras, comunes en ellos, que se fueron descubriendo durante el desarrollo de la intervención y el resto con base al análisis teórico realizado sobre características y rasgos de los directivos.

Las características, habilidades y actitudes referidas en la tabla no son de ninguna manera concluyentes, sólo esbozan los rasgos deseables en el perfil de un gerente para favorecer su adecuado desempeño, alcanzar los objetivos de su empresa y actuar con

integridad al realizar las funciones empresariales, estando en capacidad de discernir y tomar decisiones fundamentadas en la razón y la justicia. Evidentemente, es un requisito previo que la organización identifique los rasgos característicos en su personal directivo y a partir de ello promueva programas de formación moral que contribuyan al incremento del juicio moral del gerente, referido en esta investigación como Índice “C”, y apoyados con los instrumentos normativos, desempeñen sus funciones con integridad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, S. (Marzo, 2006). Factores de influencia en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas de servicios en el municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo. Tesis de nivel posgrado publicada el 7 de Enero de 2009 en <http://hdl.handle.net/123456789/2215>, disponible en <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/handle/123456789/2215>
- Alianza Cívica (s.f.). Política Institucional en material de Transparencia. Disponible en <http://www.alianzacívica.org.mx/PoliTrans.php>
- Althof, W. & Berkowitz, M. (2006). Moral education and character education: their relationship and roles in citizenship education. *Journal of Moral Education*, Vol 35, Número 4, p. 495-518
- Angiano, E. (Diciembre 2002). La Ética en los Negocios. Entorno- Coparmex No. 172. Consultado en <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/dic02/e.htm>
- Awasthi, V. (2008). 'Managerial Decision-Making on Moral Issues and the Effects of Teaching Ethics. *Journal of Business Ethics* 78, 207–223.
- Barba, B. (2002). Influencia de la edad y de la escolaridad en el desarrollo del juicio moral, *Revista electrónica de investigación educativa*, Vol. 4, No. 2. Consultada en <http://redie.uabc.mx/contenido/vol4no2/contenido-barba.pdf>
- Barba, J., Barba, F., y Muriarte, D. (Junio 2003). Desarrollo moral en Educación Física. Una propuesta de. *Revista Digital*, Año 9, Núm. 61, disponible en <http://www.efdeportes.com/efd61/moral.htm>
- Bolívar, A. y Balaguer, F. (s/f). La Educación para la Ciudadanía: marco pedagógico y normativo. Consultado en <http://ebookbrowse.com/educacion-ciudadania-marco-pedagogico-y-normativo-bolivar-y-balaguer-doc-d40281546>
- Barrio, I., González, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I. y Tarín, E. (s.f.). El Estudio de Casos. Métodos de Investigación Educativa. 3º. Magisterio Educación Especial. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf

- Beltrán, I. y Guerrero, M. Desarrollo Moral y corrupción. Un estudio psicológico de la propensión a la corrupción desde la perspectiva de la acción moral. Borradores de Método No. 12, Agosto 15 de 2003. Editor Fundación Método. Consultado en www.grupometodo.org
- Buxarrais, M.R., Martínez, M., Puig, J. M. y Trilla, J. (2001). La educación moral en primaria y secundaria. Una experiencia española. Zaragoza, España: Editorial Luis Vives (EDELVIVES)
- Cantilo, J., Muñoz, A., Domínguez, A., Navarro, F., Encinas, S. y Salazar, A. (2005). Dilemas Morales. Un método para la educación en valores. Valencia, España: Nau Llibres-Ediciones Culturales Valencianas.
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), consultado en www.ciat.org
- CIAT (2005). Modelo de Código de Conducta del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), consultado en <http://www.ciat.org/index.php/es/productos-y-servicios/publicaciones/modelos.html>
- CIAT (2008). Comité Permanente de Ética y Administración Tributaria del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), consultado en <http://www.ciat.org/index.php/es/cooperacion-internacional/actividades-internacionales/comites-permanentes.html>
- Comisión Europea (Mayo, 2005). La educación para la ciudadanía en el contexto escolar europeo. Consultado en <http://www.oei.es/valores2/055ES.pdf>
- Corella, A. (Marzo 29, 2011). Las empresas se blindan con vigilantes anticorrupción. Consultado en <http://www.diarioresponsable.com/buen-gobierno/codigos/13435-las-empresas-se-blindan-con-vigilantes-anticorrupcion.html>
- Crane, A. y Matten, D. (2007). Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization (2nd edition). New York: Oxford University Press.
- Currículo Nacional Bolivariano (Septiembre 2007). Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano. Caracas: Fundación Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de Ciencia, CENAMEC.
- Del Río, N. (Julio 12, 2012). Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas: Particulares sujetos a sanciones. El Sol de Zacatecas. Consultado en <http://www.oem.com.mx/elsoldezacatecas/notas/n2614486.htm>

- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education. An Introduction to the Philosophy of Education*. Mac Millan Company. Traducción de Lorenzo Luzuriaga, Editorial Losada, S.A.: Buenos Aires.
- Dewey, J. (1964): «*What Psychology can do for the teacher*» en Reginald Archambault (ed.): «*John Dewey on Education: Selected Writings*». Nueva York, RandomHouse.
- Dewey, J. (1975). *Moral Principles in Education*. London and Amsterdam, Leffer& Simons.
- Díaz, G. (Agosto 21, 2004). *Corrupción en México... el balance*. Noticieros Televisa. Disponible en <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/386342.html>
- DOF DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (Junio 6, 2006). *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental*. Última reforma publicada DOF 06-06-2006. Texto Vigente. Consultada en <http://www.ifai.org.mx/transparencia/LFTAIPG.pdf>; <http://dof.gob.mx/index.php?year=2006&month=06&day=06>
- DOF DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (Junio 11, 2002). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de junio de 2002 , consultada en <http://dof.vlex.com.mx/vid/transparencia-acceso-gubernamental-28188270> <http://dof.vlex.com.mx/source/dof-1735/issue/2002/6/11/01.01>
- Domínguez, N. (Noviembre 28, 2003). *La pobreza en América es una pobreza en medio de la riqueza*, entrevista a Bernardo Kliksberg. *América Económica Internacional*. Consultado en <http://www.americaeconomica.com/numeros4/241/reportajes/norma241.htm>
- El País (Diciembre 10, 2008). *Ven a empresas mexicanas entre las más corruptas*. Consultado en http://www.tabascohoy.com.mx/noticia.php?id_nota=167319
- El Perfil del Ejecutivo Bajacaliforniano, disponible en <http://www.mx1.cetys.mx/Deptos/Vinc/BC/s24vf.htm>
- Elegido, Juan M. (1998). *Fundamentos de Ética de empresa. La perspectiva de un país es desarrollo*. México: Sociedad Panamericana de Estudios empresariales, A.C. Instituto panamericano de Alta Dirección (IPADE).
- Encuesta de Transparencia Internacional ubica a México en el lugar 20 de 22 países propenso a los sobornos. Miércoles 10 de diciembre de 2008. Disponible en www.transparency.org
- Escámez, J. y Gil, R. (2001). *La Educación en la Responsabilidad*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

- Escobar Valenzuela, Gustavo (2004). *Ética. Introducción a su problemática y su historia* (5ª. Edición). México: McGraw Hill.
- Etapas del desarrollo cognitivo. Consultado en http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21-tec/modulo_2/Jean_Piaget.htm
- Ethics Resource Center ERC. (2009). 'National Business Ethics Survey NBES'. *ERC, Arlington*.
- Fernández, J.L. (1996). La gestión empresarial frente al fenómeno de la corrupción. En *Eficiencia, corrupción y crecimiento con equidad, Serie Ética, Vol. 4*, pp. 103-126.
- Fernández-Sanguino, J. (2001). La Ética y los Controles en las Empresas. Papeles de Ética, Economía y Dirección, Núm. 6. Consultado en http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/IX/6_ernandez-Sanguino0.pdf.
- Fregoso, J. (Noviembre 10, 2008). "Desnuda" estudio a gerentes inmorales. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/05/20/desnuda-estudio-a-gerentes-inmorales>
- Frisancho, S. (Noviembre, 2001). Aportes de la Psicología a la comprensión del fenómeno moral. (Ponencia presentada en el marco de la Cátedra Andina de Educación en Valores. Lima, Noviembre 2001) <http://www.oei.es/valores2/frisancho.htm>
- Fundación Ecología y Desarrollo/Fundación Carolina (2008). *Negocios limpios, desarrollo global: El rol de las empresas en la lucha internacional contra la corrupción. Avance de las Empresas del IBEX 2005-2007*. Disponible en <http://www.ecodes.org/responsabilidad-social/negocios-limpios-desarrollo-global-el-rol-de-las-empresas-en-la-lucha-internacional-contra-la-corrupcion-2007-avances-de-las-empresas-del-ibex-2005-2007:http://www.negocioslimpios.org.mx>
- García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: McGraw Hill.
- García, E. (Febrero, 2009). Consecuencias de las faltas. *ContraPeso.Info*. Consultado en <http://contrapeso.info/articulos>.
- González, J. y Landa, J. (2001). *Los valores humanos en México*. 2ª. Edición. México: Siglo XXI Editores.
- García, J.M. (2002). *Diccionario de Ética*. Madrid: Miletto Ediciones
- García-Marza, D. (Comp.). *La ética como instrumento de gestión empresarial*. España: Universitat Jaume I de Castellón

- González, L. (Abril 4, 2011). Sector Patronal urge a combatir la corrupción. El Economista.mx consultado en <http://eleconomista.com.mx/organismos-empresariales/2011/04/04/sector-patronal-urge-combatir-corrupcion>
- Grass Pedrals, Juan (1997). La educación de valores y virtudes en la escuela. Teoría y práctica. México: Trillas
- Guerra López, Rodrigo. Bien Común: la maduración de un concepto. Disponible en <http://arvo.net/etica-y-politica/bien-comun-la-maduracion-de-un-concepto/gmx-niv894-con16781.htm>
- Guevara, G. (2001). La Educación Moral en México. México: Siglo XXI Editores
- Gutiérrez, M. & Vivó, P. (2005). Enseñando Razonamiento Moral en las clases de Educación Física Escolar. European Journal of Human Movement Consultado en Octubre 3, 2011 en dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2279058.
- Harding, Carol (1985). Moral Dilemmas. Philosophical and Psychological Issues in the Development of Moral Reasoning. Chicago, Illinois: Precedent Publishing, Inc.
- Hernández, J. (2008). El comportamiento ético del Gerente de Recursos Humanos en las Empresas. *The Institute for Business and Finance Research. Gobar Conference on Business, Proceedings - Volume 1, Number 1*, 220-232. Consultado en <http://www.theibfr.com/archive/issn-1931-0285-v1-n1.pdf>
- Hersh, R., Reimer, J. y Paolito, D. (2002). El crecimiento moral: de Piaget a Kohlberg. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones
- ICC (2005). Combatiendo la extorsión y el soborno. Reglas de Conducta y recomendaciones de la ICC. Consultado en <http://www.iccwbo.org/.../Combatiendo-la-extorsión-y-el-soborno--Reglas-...>
- ICC México (2007). Manual ICC: Combate a la Corrupción. Cláusula Anticorrupción. Consultado en http://200.34.175.29:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/897/2/manual_ICC_anticorrupcion.pdf
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2004), *Censos Económicos 1999-2004*, Oficina Gubernamental de México.
- Iriarte Redín, C., Alonso-Gancedo, N. y Sobrino, A. (2006). Relaciones entre el desarrollo emocional y moral a tener en cuenta en el ámbito educativo: Propuesta de un programa de intervención. Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa, número 8, Vol. 4 (1). Pp. 177-212

- Iriarte Redín, C.; Alonso Gancedo, N. y Sobrino, A. (2006a). La educación afectivo moral a través del programa PECEMO: descripción y evaluación. *Revista panamericana de pedagogía*, 8, 213-240, disponible en http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo_busqueda=EJEMPLAR&re vista_busqueda=10907&clave_busqueda=207110
- Izquierdo, P. Ciriaco (2003). *Ética. Educar para la construcción de la sociedad*. México: Ediciones Paulinas.
- Jordan, J.A. y Santolaria, F. (comps.) (1987). *La educación moral hoy. Cuestiones y perspectivas*. Barcelona: PPU
- Kohlberg, L. & Hersh R. H. (1977), *Moral Development: A review of the theory, Theory into Practice*, 16 (2), 53-59.
- Kohlberg, L. (1958). *The development of modes of moral thinking and choice in the years 10 to 16*. Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago, EE.UU.
- Kohlberg, L. (1975). Moral education for a society in moral transition. *Educational Leadership*, 33(1): 46-54.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row
- Kohlberg, L. (1992), *Psicología del desarrollo moral*, AsunZubiaur Zárate (Trad.), Bilbao: Desclée de Brouwer.
- KPMG en México (2008). Encuesta de fraude y corrupción en México 2008. Disponible en <http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2009/06/052.pdf>
- KPMG en México (2010). Encuesta de Fraude en México 2010. Consultada en http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2010/08/encuesta_fraude_en_mexico_2010.pdf
- La manera efectiva de combatir el fraude y la corrupción mediante el Sistema de la Contraloría General de la República de China. Consultado el 14 de Septiembre de 2011 en: <http://www.audit.gov.tw/span/span2-3.htm>
- Langford, P. (1995). *Approaches to the Development of Moral Reasoning*, Hove UK: LEA.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Última reforma publicada DOF 06-06-2006. Texto Vigente. Consultada el 18 de Junio de 2011 en <http://www.ifai.org.mx/transparencia/LFTAIPG.pdf>

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE). (BOE Núm. 106, jueves, 4 de mayo de 2006)

- Lind, G. (1978). How does one measure moral judgment? Problems and alternative ways of measuring a complex construct. [German: WiemißtmanmoralischesUrteil? Probleme und alternative Möglichkeiten der Test de Juicio Moral (MJT) © Georg Lind MessungeineskomplexenKonstrukts.] In: G. Portele, Ed., *Sozialisation und Moral*, pp. 171-201. Weinheim: Beltz.
- Lind, G. (1982). Experimental Questionnaires: A New Approach to Personality Research. In A.Kossakowski&K.Obuchowski, Ed(s)., *Progress in Psychology of Personality*. Amsterdam: North-Holland, pp. 132-144.
- Lind, G. (1985). The theory of moral-cognitive judgment: A socio-psychologicalassessment. In G. Lind, H.A. Hartmann & R. Wakenhut (Eds.), *Moral development and the social environment. Studies in the philosophy and psychology of moral judgment and education* (pp. 21-53). Chicago: Precedents Publishing Inc.
- Lind, G. (1985a). Growth and regression in moral cognitive development. In C. Harding (Ed.), *Moral Dilemmas. Philosophical and Psychological Issues in the Development of Moral Reasoning* (pp. 99-114). Chicago: Precedent Publishing Inc.
- Lind, G. (1985b). Attitude change or cognitive-moral development?How to conceive of socialization at the university.In G. Lind, H.A. Hartmann & R. Wakenhut (Eds.), *Moral development and the social environment. Studies in the philosophy and psychology of moral judgment and education* (pp. 173-192). Chicago: Precedent Publishing Inc.
- Lind, G. (1986). Cultural differences in moral judgment?A study of West and East European University Students.*Behavioral Science Research*, 20, 208-225. Lind, G. (1987). Moral competence and education in democratic society. In G. Zecha& P. Weingartner (Eds.), *Conscience: an interdisciplinary approach*(pp. 37-43). Dordrecht: Reidel.
- Lind, G. (1989). Measuring moral judgment: A review of 'The Measurement of Moral Judgment' by Anne Colby and Lawrence Kohlberg.*Human Development*, 32, 388-397.
- Lind, G. (1993). *Morality and education*. [German: *Moral und Bildung. Zur Kritik von KohlbergsTheorie der moralisch-kognitivenEntwicklung*.]Heidelberg: Asanger. 2nd editon: Can ethics be taught? Reserch findings from modern moral psychology (in German: Kann Moral gelehrtwerden? Befunde der modernenmoralpsychologischenForschung.) Berlin: Logos-Verlag(<http://www.logos-verlag.de>). Test de Juicio Moral (MJT) © Georg Lind

- Lind, G. (1995). The meaning and measurement of moral judgment revisited. Paper presented at the SIG MDE, AERA meeting, San Francisco, April 1995. Electronic version: <http://www.unikonstanz.de/ag-moral/mjt-95.htm>. Lind, G. (1996). The optimal age of moral education. A review of intervention studies and an experimental test of the *dual-aspect-theory* of moral development and education. Paper presented at the SIG MDE, AERA meeting, New York, April 1996. Electronic version: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/optimal.htm>.
- Lind, G. (1996a). The optimal age of moral education. A review of intervention studies and an experimental test of the *dual-aspect-theory* of moral development and education. Paper presented at the SIG MDE, AERA meeting, New York, April 1996. Electronic version: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/optimal.htm>.
- Lind, G. (1999). Una introducción al Test de Juicio Moral (MJT). Versión electrónica. Consultado en http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-1999_MJT-Introduction-Sp.pdf
- Lind, G. (Septiembre, 2005). El método Konstanz de Dilemas morales. Guía número 1. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional. Disponible en <http://www.unikonstanz.de/ag-moral/>
- Lind, G. (2007). La moral puede enseñarse. Manual teórico-práctico de la formación moral y democrática. México: Trillas
- Lind, G. (2007a). El Método Konstanz de Dilemas Morales. Disponible en http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-2005_1-GuiaDilemasMorales-03.pdf
- Lind, G. & Wakenhut, R. (1985). Testing for moral judgment competence. In G. Lind, H.A. Hartmann & R. Wakenhut (ed.), *Moral development and the social environment. Studies in the philosophy and psychology of moral judgment and education* (pp. 79-105). Chicago: Precedent Publishing Inc. Disponible en: <http://www.uacya.uan.edu.mx>
- Los negocios contra la corrupción: Un marco para la acción. Implementación del 10mo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas contra la corrupción. Disponible en: http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/10_ppio_Los_negocios_contra_la_corrupcion.pdf
- Martínez, C. (7 de Noviembre de 2008). La ética de presidiarios es similar a la de gerentes de empresas mexicanas. *Periódico Digital.mx*. Consultado en http://periodicodigital.com.mx/notas/la_etica_de_presidiarios_es_similar_a_la_de_gerentes_de_empresas_mexicanas1226037600 .

- Martínez, H. (Abril, 2005). La ética empresarial al comienzo de un nuevo milenio. Una aproximación bibliográfica y pedagógica. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuadernos de Administración no. 2, abril 2005, Editorial Universidad Javeriana
- Martínez, H. (2005). El marco ético de la responsabilidad social empresarial. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Medina, Juan Ramón. Educación Moral, consultado en <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/medina.pdf>
- Medrano Samaniego, Concepción ¿Es posible enseñar y aprender valores en la escuela? Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad del País Vasco/E.H.U. En:<http://www.vc.ehu.es/deppe/relectron/n7/elN7A6.htm>
- Melé, Doménec (2000). Políticas de Ética Empresarial: Posibilidades y limitaciones. Papeles de Ética, Economía y Dirección, número 5. Consultada en <http://www.eticaed.org/Mel%C3%A9.pdf>.
- Méndez E. (Enero 25, 2009). Depredadores cobran en Semarnat. Consultado en <http://www.mexico.noticiasabc.com/2009/01/25/depredadores-cobran-en-semarnat/>
- Miller, G.A., Galanter, E. & Pribram, K.H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York: Holt.
- Monzón, J., Monzón, A., Ariasgago, O. y Rauch, E. (2006). Análisis Comparativo del test de Rest (DIT) para su aplicación en el ámbito de la UNNE. Resumen S-068. *Comunicaciones Científicas y Tecnológicas. Universidad Nacional del Nordeste*. Consultado en <http://www.unne.edu.ar/Web/cyt/cyt2006/01-Sociales/2006-S-068.pdf>.
- Muñoz, P. (Septiembre 9, 2002). Da a conocer SECODAM lista negra de empresas que serán inhabilitadas. La Jornada. Consultada en <http://www.jornada.unam.mx/2002/09/09/008n2pol.php?origen=politica.html>
- Negocios limpios, desarrollo global: El rol de las empresas en la lucha internacional contra la corrupción. Disponible en: <http://www.negocioslimpios.org.mx>
- Notimex (2002), 3 de Septiembre, 01.53, Veracruz, México
- Oraisón, Ma. Mercedes y Andreau de Benatto, Mirtha (2003). “La intervención ético - pedagógica en la formación docente. Una propuesta para su tematización y aplicación”. En: *Comunicaciones científicas y tecnológicas - Área Educación-*, Universidad Nacional del Nordeste, consultado en <http://www.unne.edu.ar/cyt/2003/cyt.htm>

- Oraisón, Mercedes (2003, Octubre-noviembre). El estudio de casos como dispositivo de intervención ético-pedagógica en la educación universitaria. *Organización de Estados Iberoamericanos* 3, consultado en www.oei.es/valores2/monografias/monografia03/reflexion04.htm
- Organización de los Estados Americanos (Marzo 29, 1996). Convención Interamericana contra la Corrupción. Información General del Tratado B-58. Consultada en <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/b-58.html>
- Orientaciones para la enseñanza y el aprendizaje. Orientaciones para el trabajo pedagógico. Disponible en <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/persona/personaensenanza.pdf>
- Pereira de Gómez, M.N. (1997). Educación en Valores. Metodología e innovación educativa. México: Trillas
- Pérez-Delgado, E.; Aparisi, M. D. y García-Ros, R. (1991). La psicología del desarrollo moral: historia, teoría e investigación actual. Madrid: Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Pérez, E. (1997). *Cognición y afecto en el desarrollo moral*, Valencia: PROMOLIBRO.
- Perrot, E. (2000). Ética profesional. El discernimiento en la toma de decisiones. Bilbao, España: Ediciones Mensajero, S.A.
- Pettit, L. K. (1990), Problems of Ethics in Higher Education-The Educational Record, *Academic Research Library*, 71(3), 34-38.
- Piaget, J. (1965/1932). *The moral judgment of the child* (first publ. 1932). New York: The Free Press.
- Plascencia, M. y Romo, J. Análisis triangulado del Juicio Moral Infantil. Disponible en: http://www.uaa.mx/investigacion/memoria2006/pdf/educacion/Plascencia_Gonzalez_Martin.pdf
- Poder Ejecutivo Federal (1996). Programa de Desarrollo Educativo, 1995-2000, SEP, México.
- Poder Ejecutivo Federal (2001). Programa Nacional de Educación, 2001-2006, SEP, México.
- Política Institucional en materia de Transparencia. Disponible en: <http://www.alianzacivica.org.mx/PoliTrans.php>
- Políticas anticorrupción. Disponible en <http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/anticorruption/Statements/reglas%20de%20conducta2.pdf>

- Price Waterhouse Coopers (2007). Delitos Económicos 2007: gente, cultura y controles. 4ª. Encuesta Bienal Global sobre Delitos Económicos. México. Consultado en http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios-asesoria-financiera/archivo/survey-mexico-0308.pdf
- Pritchard, M. S. (1999). Kohlbergian Contributions to Educational Programs for the Moral Development of professionals, *Educational Psychology Review*, 11(4), 395-409.
- Puig-Rovira, J. M. Construcción dialógica de la personalidad moral. Revista Iberoamericana de Educación, Número 8 - Educación y Democracia (1y 2) Mayo-Agosto 1995, consultado en <http://www.rieoei.org>
- Puig-Rovira, J. M (1995). La Educación Moral en la enseñanza obligatoria. Barcelona: Editorial Horsori.
- Ramírez Cardona, C. (2002). Fundamentos de Administración. Segunda edición. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramos, M. G. (2001). Para educar en valores. Teoría y práctica. Caracas, Venezuela. Ediciones Paulinas.
- Ramos, M. G., Robles de Rodríguez, M. y Correa, A. M. Teoría y Práctica de la Educación Moral. Revista Educación en Valores, No. 2, 2004, pp. 11-29, disponible en: (<http://servicio.cid.uc.edu.ve>)
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española (22ª. Edición). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Rest, J. Narvaez, D., Thoma, S. J. y Bebeau, M. J. (2000). A neo-kohlbergian approach to morality research. *Journal of Moral Education*, 29 (4), 381-395.
- Robles, V. H. (2004), *Estudios organizacionales y management Una reflexión a partir de la ética*, Tesis Doctoral no publicada, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM.
- Robles, V. H. (2006). Organización y Management. Una reflexión a partir de la Ética. México: Plaza y Valdés Editores
- Robles, V. H. (2006a). El desarrollo moral de 109 gerentes en México, *La nueva Gestión Organizacional*, 1(2): 86-105.
- Robles, V.H. (2009). Validación de un cuestionario sobre la competencia del juicio moral de los gerentes, en Hidalgo, México. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 112-120.

- Rodríguez, J. (2010). Reseña de "Ética Pública y Buen Gobierno" de Oscar Diego Bautista. *Espacios Públicos*, Núm. 28, 196-200. Disponible en: <http://redalyc.auemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67614336013>
- Ruiz Corbella, Martha (2003). *Educación moral: aprender a ser, aprender a convivir*. Barcelona: Editorial Ariel
- Sánchez Vázquez, Adolfo (2005). *Ética*. Barcelona: Crítica.
- SEP. (1999). *Formación cívica y ética. Programas de estudio comentados*. México. SEP. (2000) *Formación cívica y ética. Libro para el maestro*. México.
- Shaw, W. y Barry, B. (2001). Moral Issues in Business. Wadsworth Ed.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1996) *Administración*. 6ª. Edición. México Pearson Educación.
- Solomon, R.C. (1995) *Compendio de la Ética*. En Singer, P. (ed.), *La Ética de los negocios* (pp.483-498). Madrid: Alianza.
- Subsecretaría de Educación Básica y Normal. *Reforma Integral de la Educación Secundaria, DOCUMENTO BASE*. Noviembre, 2002, disponible en: www.reformasecundaria.gob.mx
- Test de Juicio Moral (MJT) © Georg Lind
- Transparencia Internacional (2010). *Informe Transparencia Internacional. Tabla Sintética de Resultados IPC*. Consultado en <http://www.denunciasdecorrupcion.com/informe-transparencia-internacional/>
- Transparency International (2005). *Los negocios contra la corrupción. Un marco para la acción. Implementación del 10mo. principio del Pacto Global de las Naciones Unidas contra la corrupción*. Consultado en http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/Los_negocios_contra_la_corrupcion.pdf
- Transparency International (2011). *Índice de Fuentes de Soborno de Transparency International 2011*. Consultado en http://can.pcm.gob.pe/files/15_%20ifs_2011.pdf
- Transparencia Mexicana (1994). *Anatomía de la Corrupción*. Consultado en <http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/Sourcebook/capitulo2.pdf>
- Transparencia Mexicana (2005) consultado en <http://www.transparenciamexicana.org.mx/quienessomos/transparenciamexicana/>

- Transparencia Mexicana (Mayo 10, 2011). Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno. Informe Ejecutivo 2010. Consultado en http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/INCBG/2010/1_InformeejecutivoINCBG2010%209mayo2011.pdf
- Trevino, L. (1992). Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education and Management, *Journal of Business Ethics* (...)
- UAM Iztapalapa. El Perfil del Director mexicano. Disponible en <http://uami.wikispaces.com/El+perfil+del+director+mexicano>
- Una guía práctica de Comunicación en Progreso, 2000. Disponible en: www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Gua_CoP_2008.pdf
- Universidad Nur, Bolivia. Consultada en <http://www.nur.edu>
- Velásquez, Manuel G. (2006). Ética en los Negocios. Conceptos y casos (6ª.Edición). México: Prentice Hall.
- Waisser, R. (Octubre 7, 2002) Reglas Claras, Negocios Transparentes: Lineamientos de la Convención Anticorrupción de la ODCE. Revista interforum. Consultado en http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100702neg_corrupcion_mx.html
- Zandstra, G. (Febrero, 2005). Regreso a preguntas básicas, La ética de los negocios. *Iglesia Libertad Digital*. Consultado en Mayo 28, 2005 en <http://iglesia.libertaddigital.com>.
- Zerpa, Carlos E. (2007). Tres teorías del desarrollo del Juicio Moral: Kohlberg, Rest, Lind. Implicaciones para la formación moral. Laurus, año/vol. 13, número 023. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela pp. 137-157 <http://redalyc.uaemex.mx>
- Zerpa, Carlos E y Ramírez, Jorge J. “*Un instrumento de medición del desarrollo moral para estudiantes universitarios*”: DefiningIssues Test (DIT). *Rev. Ped*, set. 2004, vol. 25, no.74, p.427-450, consultado en: <http://www.spentamexico.org>

Sitios Web:

<http://www.diarioresponsable.com/buen-gobierno/codigos/13435-las-empresas-se-blindan-con-vigilantes-anticorrupcion.html> <http://www.educacion.es>

<http://www.educacionenvalores.org>

<http://www.educar.ar>

<http://eleconomista.com.mx/organismos-empresariales/2011/04/04/sector-patronal-urgen-combatir-corrupcion>.

<http://www.earlytechnicaleducation.org/spanien/cap2lis2es.htm>

<http://www.sedbogota.ed.co>

<http://bpi.transparency.org/bpi2011/>

<http://www.transparency.org/research/bpi/overview>

<http://www.unglobalcompact.org>.

http://www.nur.edu/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=213

<http://www.ascd.org/about-ascd.aspx>

http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus.../II_Chapter_3.pdf *ética empresarial*

ANEXO 1.- INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Cuestionario de Juicio Moral(CJM o MUT de Lind)

<i>Nombre completo (opcional):</i>	<i>Edad</i>	<i>Género</i>	<i>Nacionalidad</i>	<i>Años cursados de estudio</i>
		F () M ()		
<i>Últimos estudios o actuales</i>	<i>Promedio</i>	<i>Título relacionado con los negocios</i>	<i>Años de Experiencia laboral</i>	
		SÍ () NO ()		

DILEMA DE LOS TRABAJADORES

Ante una serie de despidos aparentemente improcedentes (injustificados), algunos trabajadores de la fábrica sospecharon del espionaje de los gerentes (administradores) sobre sus empleados a través de un sistema oculto de escucha y del uso de esa información contra ellos. Los administradores negaron rotunda y públicamente (oficialmente) esta acusación. El sindicato declara que sólo actuará contra la empresa cuando haya sido encontrada la prueba que confirme esta sospecha. Entonces, dos trabajadores irrumpen en las oficinas administrativas y toman las cintas que prueban la acusación de espionaje.

¿Está usted en desacuerdo o de acuerdo con la conducta de los trabajadores?

Totalmente
 Totalmente en *desacuerdo*
 de *acuerdo*
 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos *a favor* de la conducta de los dos trabajadores? Suponga que alguien argumentara...

	Rechazo Totalmente	Acpto totalmente
1. Que ellos no causaron un gran daño a la empresa	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
2. Que dado el desprecio de la ley por parte de la empresa, los medios utilizados por los trabajadores eran admisibles para restaurar la ley y el orden	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
3. Que la mayoría de los trabajadores aprobarían su acción y muchos de ellos se alegrarían de lo realizado.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
4. Que la confianza entre las personas y la dignidad individual cuentan más que las normas internas de la empresa.....	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
5. Que ya que la empresa ha cometido una injusticia primero, los trabajadores estaban justificados para asaltar las oficinas.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
6. Que los trabajadores no encontraron medios legales para desenmascarar la violación del secreto profesional por parte de la empresa, y por tanto, eligieron lo que consideraron un mal menor.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos <i>en contra</i> de la conducta de los dos trabajadores? Suponga que alguien argumentara . .	Rechazo Totalmente	Acepto totalmente
7. Que la ley y el orden sociales se pondrían en peligro si cada uno actuara como lo hicieron los dos trabajadores.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
8. Que nadie debe violar tales derechos fundamentales como el derecho de propiedad ni tomarse la justicia por su mano, a menos que un principio moral universal lo justificara	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
9. Que es imprudente arriesgarse a ser despedido de la empresa por causa de otros	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
10. Que los trabajadores deberían haber utilizado los cauces legales a su alcance y no haber violado gravemente la ley.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
11. Que nadie roba ni asalta si quiere que lo consideren una persona decente y honrada	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
12. Que a ellos no les afectaban los despidos de otros compañeros y por tanto, no tenían razón para robar las cintas.		

DILEMA DEL MÉDICO

Una mujer tenía cáncer y no había esperanza de salvarla. Ella tenía un dolor terrible y estaba tan debilitada que una fuerte dosis de un tranquilizante como la morfina le habría causado la muerte. En una leve mejoría, ella rogó al doctor que le administrase la morfina suficiente para matarla. Ella dijo que no podía soportar más el dolor y que de todas maneras moriría en unas cuantas semanas. El doctor accedió a su deseo.

¿Está usted en desacuerdo o de acuerdo con la conducta del Doctor?

Totalmente en desacuerdo	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	---------------------	--------------------------

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los argumentos siguientes <i>a favor</i> del doctor? Suponga que alguien dijo que el actuó correctamente	Rechazo Totalmente	Acepto totalmente
1. Porque el doctor actuó de acuerdo con su conciencia. La condición de la mujer justificaba una excepción de la obligación moral de preservar la vida	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
2. Porque el doctor era el único que podía hacer realidad el deseo de la mujer; el respeto de su deseo le hizo actuar de esa manera.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
3. Porque el doctor sólo hizo lo que la mujer le pidió que hiciera. El no tenía necesidad de preocuparse por las consecuencias desagradables.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
4. Porque la mujer hubiera muerto de cualquier manera, y no le suponía al doctor mucho esfuerzo darle una sobredosis de tranquilizante.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
5. Porque el doctor no violó realmente la ley, ya que la mujer no podía curarse y el sólo quería acortar el sufrimiento de ella.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	
6. Porque la mayoría de sus colegas doctores habrían presumiblemente hecho lo mismo en una situación similar.	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4	

¿En qué grado acepta usted (está de acuerdo con) los siguientes argumentos <i>en contra</i> de la conducta del doctor? Suponga que alguien le dijo que él actuó incorrectamente	Rechazo Totalmente	Acepto totalmente
7. Porque el actuó contrariamente a las convicciones de sus colegas. Si ellos están en contra de la muerte por piedad, el doctor no debería hacerlo.	-4	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4
8. Porque el paciente debería confiar plenamente en la obligación del doctor de preservar la vida, aunque alguien bajo los efectos de un gran sufrimiento prefiriese morir. .	-4	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4
9. Porque la protección de la vida de cada persona es la obligación moral más prioritaria. Y que no hay criterios morales claros para distinguir entre muerte por piedad y asesinato, nadie puede disponer de la vida de otro.	-4	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4
10. Porque el doctor podía meterse en muchos problemas. Otros han sido ya gravemente castigados por hacer la misma acción.	-4	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4
11. Porque hubiera sido más fácil para él, si hubiera esperado y no interferido en la muerte de la mujer.	-4	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4
12. Porque el doctor violó la ley. Si uno no está de acuerdo con que la muerte por piedad sea legal, no debería acceder a tales peticiones.	-4	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4

**ANEXO 2.- MANUAL DE COMPETENCIA DEL JUICIO MORAL
(MCJM)**

**PERFECCIONAMIENTO DE LA DELIBERACIÓN
MORAL EN LA ORGANIZACIÓN**

Cuaderno de trabajo basado en dilemas y casos

Índice

Presentación.....	9
Orientación para el instructor.....	10
Disposición del educando.....	11
Introducción.....	12
Dilema 1. El gerente Pérez proporciona información confidencial.....	13
Lectura y reflexión individual.....	13
Discusión en pequeños grupos.....	14
Discusión al pleno del grupo.....	14
Conversación plenaria entre equipos.....	14
Retroalimentación final plenaria del dilema 1.....	14
Dilema 2. Mexinz S. A. gasta en vehículos innecesarios.....	15
Lectura y reflexión individual.....	15
Discusión en pequeños grupos.....	16
Discusión al pleno del grupo.....	16
Conversación plenaria entre equipos.....	16
Retroalimentación final plenaria del dilema 2.....	16
Caso 1. Chávez vs. Coca Cola	17
Lectura y reflexión individual.....	17
Preguntas sobre el caso.....	18
Comentario del caso.....	19
Retroalimentación final plenaria del caso.....	19
Mi propio dilema moral	20
Reflexión y redacción individual	20
Discusión en pequeños grupos.....	21
Discusión al pleno del grupo.....	21
Conversación plenaria entre equipos.....	21
Retroalimentación final plenaria del dilema personal	21

Caso 2. ¿Corrupción o depravación?	
Lectura y reflexión individual.....	22
Preguntas sobre el caso.....	22
Comentario del caso.....	23
Retroalimentación final plenaria del caso.....	24
Dilema 3. El Ing. Hernández comparte su invento.....	
Lectura y reflexión individual.....	25
Discusión en pequeños grupos.....	25
Discusión al pleno del grupo.....	26
Conversación plenaria entre equipos.....	26
Retroalimentación final plenaria del dilema 3.....	26
Dilema 4. Mexoe S. A. cede su innovación tecnológica.....	
Lectura y reflexión individual.....	27
Discusión en pequeños grupos.....	27
Discusión al pleno del grupo.....	28
Conversación plenaria entre equipos.....	28
Retroalimentación final plenaria del dilema 4.....	28
	28

Presentación

El presente cuaderno, sobre el Perfeccionamiento De La Deliberación Moral en la Organización, ha sido producto de investigaciones tanto teóricas como prácticas, asimismo de una experiencia empresarial y docente de más de diez años en diversas organizaciones y disciplinas. Y sobre todo, de una inclinación por la ética y un deber sobre la instrucción moral organizacional. Es por ello, estimado lector, que se ha implementado la presente didáctica basada en dilemas y casos morales, dentro del contexto empresarial, con la finalidad de contribuir al desarrollo reflexivo y a la deliberación sobre lo bueno y lo malo en un bien particular: la organización.

¡Reflexionar sobre el obrar y el propósito humano es un imperativo del pensamiento!

Orientación para el instructor

Competencias del Instructor. El profesor debe tener un conocimiento sólido sobre la moral, su razonamiento, la ética, el aprendizaje basado en dilemas y la enseñanza mediante casos. Además, contar con una amplia experiencia empresarial y creatividad racional para referir hechos organizacionales con la ética o la teoría moral.

Aprendizaje basado en dilemas y casos. El desarrollo de la competencia sobre la deliberación moral del estudiante se fundamenta en la reflexión sobre dilemas morales y casos dentro del contexto organizacional. Los dilemas expuestos aquí han sido probados empíricamente, es muy aventurado e irresponsable situar superficial y rápidamente cualquier otra diligencia organizacional como dilema moral. Se debe enfatizar el aprendizaje basados en los dilemas, los casos se deben emplear para fines contextuales sólo para la ubicación del estudiante.

Contenido. El orden preestablecido en el presente cuaderno de trabajo puede ser modificado de acuerdo a la pericia del instructor sobre la temática. Asimismo, conforme a los requerimientos y disponibilidad de los participantes. Sin embargo, respecto a esto último, se recomienda ejecutar la enseñanza, al menos, mediante las cinco sesiones presenciales relacionadas con los dilemas y los casos presentados con trabajo fuera del aula. El presente cuaderno de trabajo contiene cuatro dilemas morales en la organización, dos casos y un dilema propio del estudiante, por desarrollar en el aula.

Actitudes. Asumir la responsabilidad sobre la organización del tiempo para la ejecución de las dinámicas en el aula, dirigir y fomentar la reflexión, orientación y rol discreto o marginal del instructor sobre el grupo. Fomentar el respeto y la tolerancia, dar cabida al empleo de lo racional sobre lo violento y una valoración del razonamiento disidente como fundamento.

Sugerencias de organización. La participación estudiantil se fomenta con la ayuda de un secretario y un asistente del grupo, lo que permitirá mayor confortabilidad al grupo. Asimismo, debe permitirse dejar ser al grupo una vez que ellos se familiaricen con la enseñanza y aprendizaje del curso.

Retroalimentación plenaria: Situar a los estudiantes en el rol protagónico o antagonico del dilema, *si ustedes fueran _____*; síntesis emotiva y racional, contexto social formal del educando y vivencias propias del grupo.

Evaluación. Se puede realizar una evaluación basada en la cuantificación del índice C, tanto inicial como al final del curso. Siempre y cuando el instructor domine tales evaluaciones.

Disposición del educando

Competencias del estudiante. El educando debe tener un respeto y una tolerancia amplia sobre opiniones adversas a las de él, valorando así, el razonamiento opositor como fundamento y crecimiento del propio. Prefiriendo, sobretodo, la racionalidad sobre la violencia en cualquiera de sus expresiones.

Aprendizaje basado en dilemas y casos. El aprendizaje basado en dilemas morales encamina al estudiante a asumir puntos de vista contradictorios a los convencionales, con la finalidad de que él identifique tareas o asuntos organizacionales moralmente complicados. Así, el estudiante, mediante una instrucción dirigida sólo parcialmente, debe asumir libremente la responsabilidad de su propio aprendizaje, participando activamente y reflexionando profundamente.

Contenido. El orden preestablecido y contenido del presente cuaderno de trabajo no puede ni debe ser modificado por más experiencia que posea el estudiante, ello implicaría amplio dominio teórico y educativo en la materia, lo que permanece por su naturaleza, fuera de su dominio.

Actitudes. Tomar una actitud altamente participativa, tener responsabilidad sobre cada una de las actividades en cuanto al tiempo y calidad de los resultados de las dinámicas en el aula y tener iniciativa en su propia organización. El estudiante debe tomar el rol protagónico sobre la ejecución del curso e imperativamente auxiliar al instructor. Tener consideración y apertura a la diferencia de manifestaciones, combatir argumentos adversos no personas.

Introducción

Perfeccionamiento De La Deliberación Moral en la Organización es un cuadernillo de trabajo diseñado y elaborado para la intervención organizacional con la finalidad de lograr un incremento de la competencia del juicio moral en la organización. Ello mediante dilemas morales y una contextualización moral en la organización. Específicamente, dos dilemas interorganizacionales, dos dilemas interpersonales, un dilema personal del estudiante y dos casos.

Los dilemas de este texto discurren sobre las normas convencionales en la organización, la autonomía de las políticas organizacionales, las del proveedor contra las del cliente, la estrategia del líder versus la del seguidor, las relaciones interpersonales de los gerentes, entre otras contradicciones morales complicadas vertidas en las historias presentadas aquí. Las sesiones didácticas se diseñaron para realizarse en razón de siete sesiones de 90 minutos en promedio, a través de lecturas individuales, discusión en pequeños grupos y en deliberación plenaria en el aula.

El aprendizaje basado en dilemas morales, didáctica de este texto, procura posesionar al estudiante en puntos de vista contradictorios a los propios o a los convencionales de la organización, con la finalidad de que él identifique tareas moralmente complicadas en su contexto vivencial. La instrucción moral dirigida en este texto, por parte del instructor, sólo es marginal, el educando debe asumir libremente la responsabilidad de su propio aprendizaje, ser consciente de su activa participación y de su propio razonamiento.

Así, este texto busca que el estudiante, a través de tomar un rol protagónico didáctico, desarrolle su competencia de juicio moral y logre perfeccionar sus habilidades para detectar tareas morales complicadas e incrementa la calidad de sus resoluciones dentro de la organización.

Dilema 1. El gerente Pérez proporciona información confidencial

Instrucciones: Lee individualmente la historia, identifica plenamente la problemática, si tiene alguna duda pregunta al instructor. Una vez comprendida totalmente las complicaciones de la narración responde las preguntas (10 minutos).

El Gerente Pérez

Un gerente de ventas en el último año había tenido resultados muy negativos, habían decrecido importantemente las ventas y no había remedio para su despido en la próxima junta del consejo. El gerente de mercadotecnia, el Sr. Pérez, sabía que al gerente de ventas le quedaban unos cuantos días en su puesto. Con él, a lo largo de más de 10 años había formado el mejor equipo de trabajo dentro de la compañía, logrando con ello grandes éxitos profesionales y superación en la organización. El gerente de ventas le pedía al Sr. Pérez, le diera algunos prospectos de clientes del último estudio de mercado que habían realizado de manera conjunta para la empresa. Aunque el gerente Pérez sabía que dar información confidencial de la compañía infringe la norma empresarial, él proporciona la información solicitada.

¿Qué opinas tú? ¿Lo que el gerente Pérez hizo fue malo o bueno?

Malo -3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Bueno

¿Si tú fueras el Gte. Pérez, te resultaría difícil tomar una decisión?

Muy fácil 0+1+2+3 +4 +5 +6 Muy difícil

¿Por qué opinas de esta forma? Por favor escribe aquí los motivos de tu razonamiento sobre lo malo o lo bueno que hizo el gerente Pérez:

No pases de esta hoja hasta que el instructor lo indique

Dilema 2. MEXINZ S. A. GASTA EN VEHÍCULOS INNECESARIOS

Instrucciones: Lee individualmente la historia, identifica plenamente la problemática, si tiene alguna duda pregunta al instructor. Una vez comprendida totalmente las complicaciones de la narración responde las preguntas (10 minutos).

En México, una empresa estaba a punto de quebrar. Había una ligera esperanza que evitara dicha quiebra, su proveedor Mexinz S. A. sabía que la empresa, quien representaba su mejor cliente, en ocho meses por lo mucho, estaría cerrada. La empresa tenía grandes deudas y sus ventas habían decrecido sustancialmente en el último año, por lo que le ofreció en venta a Mexinz S. A. toda la flotilla vehicular de sus altos y medios ejecutivos en 100 millones, lo que significaría un poco de aliento para la empresa y una vaga esperanza para la sobrevivencia de algunas operaciones. La política de compras de Mexinz S. A. es de completa austeridad y de cero gastos en bienes ostentosos, sin embargo, Mexinz compra la flotilla vehicular al precio ofertado.

¿Qué opinas tú? ¿Lo que la empresa Mexinz S. A. hizo fue malo o bueno?

Malo -3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Bueno

¿Si tú fueras la empresa Mexinz S. A., te resultaría difícil tomar una decisión?

Muy fácil 0+1+2+3 +4 +5 +6 Muy difícil

¿Por qué opinas de esta forma? Por favor escribe aquí los motivos de tu razonamiento sobre lo malo o lo bueno que hizo la empresa Mexinz S. A.:

B. 4. Conversación plenaria entre equipos (10 minutos)

B. 5. Retroalimentación final plenaria. Comentar lo aprendido, lo que debería cambiar, la remembranza de discusiones parecidas(10 minutos)

Caso 1. Chávez Vs. Coca Cola

Instrucciones: Lee individual y detenidamente el caso, subraye las ideas clave y observe su desenlace (10 minutos). Responde las preguntas presentadas después del caso.

Chávez Vs. Coca Cola

La señora Raquel Chávez Paniagua, propietaria de una miscelánea llamada “La Racha” en la delegación Iztapalapa, ciudad de México, recibió la visita de un representante de la embotelladora Coca Cola. Él le avisó que no le surtiría producto si no suspendía la venta de Big Cola, refresco de cola de la competencia. La señora Chávez respondió al representante de Coca Cola “Aquí ustedes no mandan. En mi tienda mando yo”. Esto ocasionó que no le distribuyeran los productos de Coca Cola.

La detallista pensaba, “El servicio no me lo pueden quitar, eso es anticonstitucional”, por lo que decidió anteponer una demanda en contra de la distribuidora. Así, acudió ante la Comisión Federal de Competencia y registró la demanda el 3 de Julio de 2003. En ella, levantaba los cargos contra las prácticas monopólicas de Coca Cola, puesto que ésta impone la exclusividad de sus productos. Lo cual violaba la Ley Federal de Competencia, además del artículo 28 Constitucional, en el cual se establece que en México quedan prohibidos los monopolios.

Luego de realizar una investigación, la Comisión Federal de Competencia, en julio del 2006, dio el fallo a la señora Chávez y encontró responsable a Coca Cola de haber incurrido en prácticas monopólicas. La sanción impuesta fue de una multa de 10.5 millones de pesos a la empresa y a cada uno de sus embotelladores. Hasta este último año, la autoridad mexicana antimonopolios ha impuesto, a tal empresa, 68 millones de dólares en multas, las mayores de su historia por la ley antimonopolios, como resultado de demandas presentadas contra la refresquera.

La Comisión Federal de Competencia anunció que "queda firme" su sanción en contra de dicha compañía, que además de pagar la multa deberá abstenerse de exigir exclusividad en el comercio detallista.

Preguntas sobre el caso: Chávez vs. Coca-Cola(15 minutos)

C 1.¿La Sra. Chávez tenía la libertad de vender en su tienda los productos que ella quería?, ¿por qué?

C 2.¿Tales sanciones son ejemplares y cotidianas en contra del mal comportamiento organizacional?, ¿qué piensas?

C 3.¿Qué o quiénes regulan, además de las instancias señaladas, el comportamiento organizacional?

C 4.¿El comportamiento señalado, en el caso, tiene que ver con la moral?, ¿por qué?

No pases de esta hoja hasta que el instructor lo indique.

Comentario del caso. La libertad es un imperativo universal, mismo que cumplió la Sra. Chávez al vender un refresco de *cola* diferente a la marca de *Coca Cola* o poder vender cualquier otro producto. La libertad comercial está regulada por legislaciones en México y en cualquier otro país. Por lo que la Sra. Chávez, fundamentada en tales tipos de leyes, acudió a las autoridades y demandó las sanciones correspondientes. Esto, a pesar que las multas y los castigos, en este caso 10.5 millones, no conforman el cumplimiento común normativo organizacional mexicano.

El marco jurídico, como la constitución nacional y la ley federal de competencia, determina y normaliza los comportamientos comerciales. Además de estas regulaciones, a la organización le interesa saber las preferencias de sus clientes, el tipo y comportamiento de mercado, entre otros agentes. Por tanto, el mercado y las preferencias del consumidor se constituyen, además de los grupos o intereses involucrados, como agentes regulatorios del comportamiento organizacional.

En el caso de la Sra Chávez, existen normas que regulan la actuación de los comerciantes y de las empresas, como la ley federal de competencia, además se reconoce que cualquier comerciante o empresa tiene la libertad de vender sus productos. Asimismo, al definirse la moral como el conjunto de normas y creencias de una persona o grupo de personas sobre lo que es bueno o correcto y que rigen su conducta, se demuestra que el caso de la Sra. Chávez se relaciona con la moral y ésta, al conformarse como el objeto de su estudio, con la ética.

Retroalimentación final plenaria del caso.

Mi propio dilema moral

Instrucciones: Recordando las complicaciones de las historias presentadas y discutidas anteriormente, narra una anécdota personal semejante donde hayas decidido complicadamente en tu vida. Comenta o aclara la problemática central de tu historia con el instructor (20 minutos).

¿Piensas que lo que hiciste fue malo o bueno?

Malo-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Bueno

¿Te resultó difícil tomar esa decisión en el pasado?

Muy fácil0+1+2+3 +4 +5 +6Muy difícil

¿Por qué opinas de esta forma? Por favor escribe aquí los motivos de tu decisión sobre lo malo o lo bueno que hiciste.

No pases de esta hoja hasta que el instructor lo indique.

D. HOJA DE TRABAJO

C. 1. Discusión en pequeños grupos. En equipos de tres o cuatro personas, comentar las historias escritas por cada uno, escoger y reescribir el relato que tuvo, según tu equipo, la decisión más complicada (20 minutos).

D. 2. Discusión al pleno del grupo (30 minutos)

D. 3. Conversación plenaria entre equipos. En el mismo equipo de tres o cuatro personas, valorar la historia en la que tú hubieras decidido opuestamente (10 minutos).

D. 4. Conversación plenaria entre equipos (10 minutos)

D. 5. Retroalimentación final plenaria. Comentar lo aprendido, lo que debería cambiar, la remembranza de discusiones parecidas(10 minutos)

No pases de esta hoja hasta que el instructor lo indique

E. ¿Corrupción o depravación?

Instrucciones: Lee individual y detenidamente el caso, subraye las ideas clave y observe su desenlace (10 minutos). Responde las preguntas presentadas después del caso.

Caso: ¿Corrupción o depravación?

Eliot Spitzer fue elegido gobernador de Nueva York en noviembre del 2006 después de haber prometido una gestión perseverante del delito. Como fiscal general del estado de Nueva York, a Spitzer se le conoció como "el alguacil de Wall Street" por su implacable lucha contra los delitos financieros, recabando para el gobierno más de 100 millones de dólares por multas y denuncias. Asimismo, como gobernador, Spitzer había adoptado una línea dura contra la prostitución en Nueva York, al haber desmantelado dos redes.

Muchos políticos y analistas hablaban de que éste era el penúltimo escalón en una carrera a ocupar la presidencia de los Estados Unidos de América, pero todo acabó con la revelación fatalista en contra de Spitzer. Primero, en documentos legales presentados a un tribunal federal por la Oficina Federal de Investigaciones (FBI), la semana del 3 al 9 de marzo del 2008 y, segundo, por investigaciones del *New York Times*, donde identificaron al gobernador como el "cliente 9". En esta segunda denuncia pública, se demostraba que Spitzer había contratado a una prostituta, llamada Kristen, para un servicio de dos horas en la habitación 871 del hotel Mayflower, en Washington, el 13 de febrero del 2008.

El fin de Spitzer inició cuando su banco alertó a las autoridades federales de hacienda (IRS) de movimientos sospechosos de fondos personales del gobernador de Nueva York. Al iniciar la investigación, los agentes del IRS suponían que buscaban indicios de algún tipo de corrupción, soborno o tal vez lavado de dinero y comentaron a los medios de comunicación que nunca se les ocurrió que se trataba de un asunto de prostitución. Al parecer, las transacciones de fondos entre cuentas fue parte del intento de Spitzer para encubrir el uso y destino de los pagos a sexo-servidoras que contrataba del Emperor's Club, pagos que se hacían a una empresa fantasma que se usaba como "frente" para ocultar el servicio ilícito.

Según algunas fuentes, Spitzer podría haber gastado hasta 80 mil dólares en múltiples usos de este servicio de prostitución. Al seguir la huella de estos movimientos, los agentes descubrieron el negocio de prostitución. Interviniendo los teléfonos y comunicaciones electrónicas entre el negocio y sus clientes, la FBI descubrió que todos los clientes eran identificados solamente por número, del cliente número uno al diez, donde Eliot fungía como el número nueve.

El 10 de marzo del 2008, Spitzer convocó a una conferencia de prensa, ante la insistencia de los medios por conocer más detalles de la noticia. Lo que hizo fue ofrecer disculpas a su familia y al público, sin dar más detalles. Con su esposa a su lado, Spitzer dijo a los periodistas que actuó de una forma violatoria de sus obligaciones familiares. "He decepcionado y no he estado a la altura del estándar que esperaba de mí mismo", lamentó. "Ahora debo dedicar un poco de tiempo para recuperar la confianza de mi familia".

El 12 de marzo del mismo año, a menos de 48 horas de haber estallado el escándalo donde había contratado los servicios de prostitutas, Eliot Spitzer renunció como gobernador de Nueva York. "Estoy profundamente apenado de que no cumplí con lo que se esperaba de mí [...] A lo largo del curso de mi vida pública he insistido, y creo correctamente, en que la gente, sin importar su posición o poder, asuma responsabilidad por su conducta. No puedo pedir y no pediré menos de mí. Por esta razón, estoy renunciando a la oficina del gobernador", declaró en un conciso mensaje a los medios de comunicación en sus oficinas de Manhattan, con su esposa a su lado, presentación que duró poco más de dos minutos. Y dijo que la política no son individuos, sino ideas.

E. HOJA DE TRABAJO. (15 minutos)

E 1.¿Cuál era la finalidad de Eliot Spitzer?, ¿por qué?

E 2.¿Eliot Spitzer buscaba sólo placer?, ¿qué más buscaba?

E 3.¿A Eliot Spitzer le interesaba más el placer que el dinero?, ¿por qué?

E 4.¿En algún momento Eliot Spitzer fue feliz, lo consiguió al final?, ¿cómo se dio lo anterior?

No pases de esta hoja hasta que el instructor lo indique.

Comentario del caso de Eliot Spitzer. Desde la perspectiva teleológica se establecen *teorías de lo bueno o criterios estimativos*. Así, respecto al caso, Eliot Spitzer tenía la finalidad del poder, en su carrera política se abocó a ofrecer buenos resultados para llegar a ser presidente de los Estados Unidos. Sin embargo, en su finalidad última de felicidad, se antepuso una intermedia, el *eros*, el placer sexual que le satisfizo su egoísmo y beneficio personal, gastando muchas decenas de miles de dólares que no eran de él. Se desprende del caso, la ejemplificación de las corrientes teleológicas principales.

- a) *El Hedonismo*. Sostiene que el sumo bien, lo bueno, consiste en el placer. Es moralmente buena la conducta de Eliot Spitzer al buscar el placer, lo que disminuyó el dolor espiritual de ser evidenciados públicamente sus vicios.
- b) *El Eudemonismo*. Según esta corriente, lo bueno radica en la felicidad. La felicidad es lo eternamente apetecible en sí misma. Debe apreciarse que, según Sócrates, el principal elemento que conduce a la felicidad es el conocimiento, un intelectualismo ético. Para Eliot Spitzer el fin último de su vida era la felicidad.
- c) *El Utilitarismo*. Es la doctrina ética que sostiene que lo bueno consiste en lo útil y que lo moralmente bueno radica en una legítima aspiración hacia el bienestar. Eliot Spitzer tenía una aspiración que en sí no era mala, el placer, sin embargo el medio, el erario público y la prostitución, no fueron legítimos. El utilitarismo puede entonces adoptar tres modalidades:
 - i. Cuando se busca el bienestar individual, el de Eliot Spitzer, en detrimento de la sociedad y del erario público, se manifiesta un individualismo o egoísmo ético.
 - ii. Cuando se busca el bienestar de los otros en detrimento de la utilidad individual, se constituye un altruismo. Esto se ejemplifica cuando Eliot Spitzer buscaba disminuir los delitos, cuando descubrió dos redes de prostitución, a favor de una sociedad más buena, aunque sabía que eso disminuía sus fuentes y reprimía sus gustos por los placeres sexuales.
 - iii. Cuando se trata de conciliar el bienestar individual con el bienestar social. En el caso de Eliot Spitzer, eran irreconciliables los apetitos sexuales y los medios empleados por él, pues estos no son moral ni jurídicamente aceptables por la sociedad norteamericana u occidental. Por otra parte, reconsiderando el caso de la Sra. Chávez vs. Coca Cola, la ley jurídica, al dictaminar el asunto, concilia, o pretende hacerlo en su sanción, los intereses de ambas entidades o personas, es decir, ajusta el interés individual o los individuales con el bienestar social.
- d) *El Formalismo*. Según Kant, la buena voluntad es buena en cuanto a la intención pura y no por los resultados o inclinaciones que ésta puede entrañar. La ética kantiana invita a contener los deseos, apetitos e inclinaciones, para atender sólo el imperativo del deber, imperativo inminentemente racional. Ejemplificando ello, un imperativo sería, *toda persona*, en el caso Eliot Spitzer, *debe acatar las leyes del estado*, las de los servidores públicos honestos, la de condenar y no fomentar la prostitución. Un imperativo más relacionado, *se deben controlar los impulsos irracionales* o animales innatos, incumplido por Eliot Spitzer respecto a los instintos sexuales humanos o a la codicia de tomar dinero ajeno.

Retroalimentación final plenaria del caso.

F. EL ING. HERNÁNDEZ COMPARTE SU INVENTO

Instrucciones: Lee individualmente la historia, identifica plenamente la problemática, si tienes alguna duda pregunta al instructor. Una vez comprendida totalmente las complicaciones de la narración responde las preguntas (10 minutos).

El dilema del Ing. Hernández

Un gerente de ventas, altamente reconocido dentro de su organización, ofreció su apoyo e indujo al Ing. Hernández, con un mes en la gerencia de producto (puesto de reciente creación) para que innovara sobre el producto líder de la Cía. con nuevos materiales que reflejaran un menor costo y mayores ganancias. El Ing. Hernández se organizó de tal manera que diseñó el producto a menor costo y con un desempeño superior al que tenía. Para entonces, el gerente de ventas vio la posibilidad de presentar el diseño a los accionistas al día siguiente de manera personal y, en aras de su propio beneficio, le solicitó el prototipo del producto mejorado al Ing. Hernández. Por lo que, el Ing. Hernández accedió a la petición del gerente de ventas.

¿Qué opinas tú? ¿Lo que el Ing. Hernández hizo fue malo o bueno?

Malo-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Bueno

¿Si tú fueras el Ing. Hernández, te resultaría difícil tomar una decisión?

Muy fácil 0+1+2+3 +4 +5 +6 Muy difícil

¿Por qué opinas de esta forma? Por favor escribe aquí los motivos de tu razonamiento sobre lo malo o lo bueno que hizo el Ing. Hernández:

No pases de esta hoja hasta que el instructor lo indique

G. MEXOE S. A. CEDE SU INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Instrucciones: Lee individualmente la historia, identifica plenamente la problemática, si tienes alguna duda pregunta al instructor. Una vez comprendida totalmente las complicaciones de la narración responde las preguntas (10 minutos).

El dilema de Mexoe S. A.

Mexoe era una empresa de reciente creación, estaba por cumplir su segundo año en su sector. La empresa líder en el mismo mercado, ya madura y posicionada, le prometió el acceso a un pequeño segmento de él, si innovaba y cooperaba en el mejoramiento de un producto cuyas ventas iban hacia abajo. Mexoe se las arregló, trabajando de manera independiente, para desarrollar innovaciones ventajosas al producto y aún más, a un menor costo. Pero, para entonces la Cía. Líder había observado una nueva oportunidad de negocio para dicho producto, y le solicitó a Mexoe los nuevos diseños de la innovación. Mexoe decide facilitarle los diseños del producto mejorado a la empresa Líder.

¿Qué opinas tú? ¿Lo que la empresa Mexoe S. A. hizo fue malo o bueno?

Malo -3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Bueno

¿Si tú fueras la empresa Mexoe S. A., te resultaría difícil tomar una decisión?

Muy fácil 0+1+2+3 +4 +5 +6 Muy difícil

¿Por qué opinas de esta forma? Por favor escribe aquí los motivos de tu razonamiento sobre lo malo o lo bueno que hizo la empresa Mexoe:

No pases de esta hoja hasta que el instructor lo indique

