

DILEMAS MORALES Y ÉTICA DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MORAL DILEMMAS AND ETHIC MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

Carlos Topete Barrera (1)
Ana Maria Winfield Reyes (2)

ABSTRACT

The purpose of this paper is to understand the ethics management phenomena when it is confronted to the moral dilemmas that higher institution leaders and directives face in the context of contemporary society. Due to the kind of decisions the academic leaders and directives progressively promote, would in the end give nature to a culture of values within his o her institution or, in the other sense, could fall into a decreasing practices that eventually will impact not only in the quality of education, but also in other key aspects for development such as governability, democracy and formation of social commitment for citizenship.

Through the study of various approaches in this subject, it is propose and devised a methodological instrument that has been tested against open moral dilemmas in the context of management of several Mexican higher education institutions. In support of this, detailed and taking into depth data that have been obtained from interviews on key informants are analyzed through a qualitative methodology that relies on the *Atlas.ti* tool. At the end of this process some of the most meaningful results are outlined to refer and to provide confirmation to the initial hypothesis, and to generate conceptual maps that help to a better understanding through an interpretation of the reality that has been under research here.

Key words: ethics management, moral dilemmas, higher education institutions.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es comprender la ética de gestión desde los dilemas morales que enfrenta el directivo de instituciones de educación superior en el contexto de la sociedad contemporánea y de la lógica neoliberal donde las acciones tomadas por el directivo promoverán una cultura de valores al interior de su institución y tendrán un impacto en la calidad, gobernabilidad, formación y producción educativas.

La metodología de este estudio fue de corte cualitativo, por ello se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en investigación educativa en el área de gestión, liderazgo y formación profesional y se exploró la ética de gestión del directivo a partir de un guión de entrevista que presentaba situaciones dilema en la educación donde directivos y ex directivos debían responder qué harían en tales situaciones y cuáles serían las consecuencias de esa resolución. El análisis de las entrevistas a profundidad se realizó con ayuda de la herramienta metodológica Atlas.ti. Esto arrojó diversos hallazgos, entre los que destacan la identificación de prácticas académicas perversas y la identificación de factores que contribuyen a la ética de gestión, generando así mapas conceptuales e interpretativos que dan cuenta de la problemática estudiada y permiten aportar elementos a la comprensión de la ética de gestión.

Palabras clave: ética de gestión, dilemas morales, instituciones de educación superior.

Clasificación JEL: I 23 Centros de enseñanza superior y de investigación

(1) Doctor en Pedagogía por la UNAM y posdoctorado en Educación Comparada por la Universidad de Sao Paulo, Brasil. Líneas de investigación: Gestión y Liderazgo. Actualmente colabora en los programas de la Sección de Posgrado e Investigación de la ESCA Santo Tomás, como profesor investigador. cartopba@yahoo.com

(2) Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional, ESCA Santo Tomás. Línea de investigación: Ética de Gestión en Instituciones de Educación Superior. Actualmente trabaja como profesora de tiempo completo en la Escuela Superior de Cómputo del IPN en las asignaturas de Ingeniería, Ética y Sociedad. awinrey@yahoo.com.mx

INTRODUCCIÓN

La ética de gestión del directivo de instituciones de educación superior (IES) se enfrenta a desafíos que pueden ser palpables a partir del análisis de los dilemas morales del directivo en el ejercicio de sus funciones. Tales desafíos están marcados por una lógica mercantil y globalizante que se contrapone a los motivos que dieron origen y sentido a las instituciones de educación superior y que requieren del sustento y promoción de los valores que tiene el directivo cuando se enfrenta a los dilemas morales propios de su gestión.

El impacto de la resolución de los dilemas morales desde una ética de gestión abarca no solamente la construcción de una sociedad con más equidad, ciudadanía y compromiso, sino también con una producción científica de relevancia que impacte y dé respuesta a los problemas de la sociedad, ya que cuando el directivo logra encauzar los distintos intereses en una ética de gestión, cumple con el objetivo primordial de develar la verdad, desarrollar una autonomía en el pensamiento que no se someta ni a mercados ni a intereses de la hegemonía y obtener productos relevantes que respondan al interés científico y al de la sociedad dentro de una conciencia histórica ciudadana.

La nueva gestión mediada por el financiamiento exige formas basadas en la transparencia y la rendición de cuentas, así como altos estándares de productividad, pero paradójicamente estos estándares han dado lugar a prácticas de simulación. De ahí que en este estudio se pretende apreciar el entramado de relaciones que se dan entre los contextos sociales, institucionales y de formación profesional del directivo, quien toma decisiones en respuesta a los dilemas éticos que se le presentan durante su gestión y promueve una cultura de valores al interior de su institución, ya que el liderazgo de un directivo de instituciones de educación superior implica no sólo habilidades técnicas y políticas sino también éticas. La ética es un importante mecanismo de control de la arbitrariedad en el uso del poder público, un factor vital para la creación y mantenimiento de la confianza en la administración y sus instituciones. También proporciona la base para contrastar las prácticas, costumbres y conductas y, de forma general, para garantizar a la ciudadanía que se están respetando sus intereses y cumpliéndose los

procedimientos. La ética es un factor clave de la calidad de la administración que le permite al directivo enfrentar los desafíos morales que vive en su quehacer cotidiano y con ello impacta la calidad educativa en la institución y la manera en que se responde a los fines científicos, profesionales y de divulgación de la organización.

De ahí que el propósito de este trabajo sea el de colaborar a la comprensión de la ética de gestión, partiendo del contexto de la sociedad contemporánea y cómo ésta impacta a las IES en las que se dan una serie de problemáticas como los procesos de simulación y corrupción, donde el directivo es actor crucial, ya que desde su formación en valores y el desarrollo de su eticidad tendrá los recursos necesarios para enfrentar los dilemas morales. Dichos dilemas se analizan desde la perspectiva cualitativa con el apoyo de la herramienta Atlas.ti.

MARCO REFERENCIAL SOBRE LA POLÍTICA NEOLIBERAL, SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LOS DILEMAS MORALES

Los cambios habidos en el mundo del conocimiento son los que caracterizan nuestra época, mejor conocida como la época de la revolución cognitiva. No se trata de un giro sólo mental o intelectual, sino apoyado y especialmente significado por las tecnologías de la información. Así, el llamado mundo digital es el resultado de una revolución de medios, pero también de nuevas asignaciones para el conocimiento que atrapa unos valores y suelta rápidamente otros en una lógica donde impera la incertidumbre, la moralidad líquida y la globalización, y donde gran parte de la producción es generada sobre la base de la explotación de aspectos intangibles como el conocimiento (Bilbeny, 2005; Bauman, 2006; Castells, 2006).

Los antecedentes de este mundo digital los encontramos en lo que se ha denominado la Economía del Conocimiento y la Sociedad del Conocimiento.

La capacidad de innovación de una nación o de una empresa en definitiva viene determinada por la capacidad de conversión de conocimiento tecnológico en nuevos productos y/o procesos para su introducción en el mercado.

Según Castells (2006), la economía del conocimiento podría plantear nuevos retos a la administración que necesita lidiar con lo impredecible tanto del mundo tecnológico como del empresarial, pero también necesitará integrar no sólo las tecnologías a la organización, sino que deberá potenciar el capital intelectual de sus actores con el uso de estas tecnologías.

Existen tres formas de aplicar el conocimiento para producir cambios en la economía: en primer lugar, a través de la mejora continua de procesos, productos y servicios; en segundo, mediante la explotación continua del conocimiento existente para desarrollar nuevos y diferentes productos, procesos y servicios, y, por último, a través de la innovación (Drucker, 1995).

Ante las exigencias de un mundo globalizado y globalizador se crean nuevas tendencias en la organización de las instituciones de educación superior, complejizándose las mismas y dando lugar a nuevas oportunidades para la corrupción, lo cual genera una falta de credibilidad en las instituciones educativas por parte de la sociedad (Castells, 2006).

La tecnología ha cambiado nuestra forma de ver e interpretar el mundo, no sólo en los aspectos cognitivos y sociales, sino también en los aspectos valorales. Cambian las prácticas del profesional, incluidas las del directivo.

No sabemos del todo cómo reaccionar ante los dilemas planteados, por ejemplo, con el impacto de la informática en el mercado de trabajo o de los multimedia en la educación de los niños, sencillamente porque corresponden a situaciones nuevas o porque desconocemos en muchos casos la legislación o normatividad al respecto. En México, las IES viven el proceso de debilitamiento de los órganos colegiados, de la simulación democrática y de la autonomía producto de esta era digital.

Por otra parte, se ha tenido que decidir entre emplear el tiempo en resolver problemas burocráticos o usarlo en los asuntos académicos, es decir, prevalece en ocasiones la preocupación más por el llenado de papeleo exigido que por alcanzar los objetivos de la misión de la institución.

La calidad y eficiencia han producido predominio de la racionalidad administrativa sobre el trabajo

académico y es posible encontrar que las figuras unipersonales impongan sus planteamientos de manera vertical y en ocasiones de manera ajena a la lógica colegiada (Casanova, 2006).

La sociedad demanda a las IES dar respuesta inmediata a las problemáticas de desigualdad y ruptura social desde la aplicación del saber que pudiera generarse al interior de las instituciones educativas en las esferas económicas, sociales, ambientales y culturales a fin de fomentarse la sociedad del conocimiento.

Esta tecnología ha hecho que se pierda la fuerza y precisión de los sentidos; ha cambiado nuestra forma de ver e interpretar el mundo no sólo en los aspectos cognitivos y sociales, sino también en los aspectos morales (Bilbeny, 2005).

Cambian las prácticas del profesional y las del directivo, alertado este último por las nuevas tecnologías y las prácticas burocráticas se ha despersonalizado y ha silenciando a su propio personal.

Actualmente, los casos más típicos de conflicto moral son casi sin excepción una muestra de esta experiencia de la crisis de los valores que en la expansión cognitiva acentúa el desfase cultural entre la cultura informativa y la valorativa. No sabemos del todo cómo reaccionar ante los dilemas planteados, por ejemplo, por el impacto de la informática en el mercado de trabajo o de los multimedia en la educación de los niños, sencillamente porque corresponden a situaciones nuevas o porque desconocemos en muchos casos la legislación o normatividad al respecto.

En una economía cada vez más basada en el conocimiento, resulta evidente que el aprendizaje de los individuos como proceso clave para la adquisición de conocimientos, de capacidades y de competencias es un proceso nuclear que debe ser permanentemente intensificado.

El aprendizaje como proceso indiscutible de adquisición de conocimiento y por tanto los sistemas, o de un modo más amplio y adaptado los escenarios formativos, constituyen uno de los pilares de la economía del conocimiento, de ahí la labor imprescindible en la gestión del directivo que favorezca tales procesos.

La capacidad de los individuos, de las empresas, de las regiones y de las naciones para aprender más rápido, mejor y de forma continua se convierte en una de las principales fuentes de ventaja competitiva.

El proceso de distribución de conocimiento, uno de los más importantes para la difusión del potencial generador de riqueza del conocimiento en una economía, se promueve en los sistemas nacionales de innovación por medio de las redes de distribución de conocimiento tanto internas como externas. En este sentido, los vínculos existentes entre los agentes que conforman los sistemas nacionales de innovación y de éstos con el resto de la economía son cruciales para lograr maximizar la capacidad generadora de riqueza que posee el conocimiento.

La economía del conocimiento se enfrenta a un gran reto: la pertinencia de valorizar el saber de las personas a través de indicadores capaces de reflejar su papel en el funcionamiento económico.

La entrada del nuevo siglo viene acompañada con nuevas fuerzas de cambio en las IES, en las cuales está impactando una nueva generación de reformas asociadas a la emergencia de una vigorosa globalización del conocimiento, un mercado educativo sin fronteras, nuevos proveedores y nuevos modelos de ofertas educativas. Si bien tal situación es muy competitiva internacionalmente, puede ser amenazadora para nuestros países si se descuida el calibre de su alcance (García, 2003).

La reducción de reglas y controles aumenta las posibilidades de cometer errores y realizar actos impropios, pero su exceso puede bloquear la administración, pues los funcionarios reaccionarán evitando los riesgos (y la iniciativa) por miedo a equivocarse.

Hoy día, la mercantilización de la educación superior está mostrando la irrupción de prácticas administrativas que antes estaban muy alejadas de la educación de nivel superior. El establecimiento de otros procedimientos espurios de distribución de las plazas según lógicas políticas o personales decoró este nuevo escenario de injusticias, que en síntesis ha desembocado en prácticas académicas indebidas y corrupción en la gestión (Rama, 2005), sin descuidar que esa lógica de mercado

ha puesto a las IES como un apéndice de las empresas.

Ante las exigencias de las políticas públicas de productividad, transparencia y rendición de cuentas, se dan prácticas corruptas o simuladas al interior de las instituciones educativas.

Hallak y Poisson (2005) han hecho un estudio exhaustivo acerca del impacto de la corrupción, la cual aumenta los costos de las transacciones, reduce la eficiencia y la calidad de los servicios, distorsiona el proceso de toma de decisiones socavando los valores sociales.

El entorno de corrupción en la educación no permite promover con éxito comportamientos éticos ni tampoco el acceso a la calidad y a la equidad educativa. Varios estudios realizados durante la última década destacan el impacto negativo de la corrupción no sólo en las esferas económica, política y social de los países, sino en la esfera educativa.

En los países muy pobres, la corrupción es a veces considerada como un patrón de comportamiento normal o como una norma para la compra de servicios. Además, la corrupción tiene conexiones con la estabilidad de sistemas políticos, los marcos jurídicos existentes, la transparencia de la información pública, el nivel de responsabilidad de las personas y las instituciones, la eficiencia de los mecanismos de importancia y las características de la ayuda extranjera (Hallak & Poisson, 2005).

Es evidente que la formación ética para la gestión contribuye a la eliminación de la corrupción en la educación, asimismo, las prácticas indebidas dentro de la misma debe ser atendidas con urgencia, ya que afectan no sólo el volumen, calidad y eficiencia de los servicios educativos, sino también la equidad y la confianza del público en los mismos, menguando la oportunidad de inversión e intercambio con otras instituciones extranjeras.

El fomento de la ética de gestión en las IES cobra vigencia en la medida en que atañe no sólo al acontecer diario de los actores de la educación, sino que impacta en el desarrollo moral de los educandos y posibilita su formación ciudadana para que los saberes y conocimientos que éstos desarrollen respondan a las exigencias y necesidades de la sociedad en la que se

inscriben, dentro de un marco humanístico que logre soslayar la lógica de mercado que se viene imponiendo desde hace ya varias décadas y que ha desembocado en diversas formas de desigualdad social.

Una educación crítica del presente, que haga posible una eticidad futura, que prepare al individuo para tolerar la incertidumbre y moverse en ella, para ejercer una libertad política que asuma la libertad de todos, la diversidad, la solidaridad y la responsabilidad planetaria (Yurén, 2009), podría dar respuesta a los fines que dieron origen a la educación superior dentro de un marco de políticas públicas educativas que favorecen o no el enfrentamiento cotidiano a situaciones de índole moral en sus dirigentes.

La ética es un importante mecanismo de control de la arbitrariedad en el uso del poder público, un factor vital para la creación y mantenimiento de la confianza en las instituciones. También proporciona la base para contrastar las prácticas, costumbres y conductas, y, de forma general, para garantizar a la ciudadanía que se están respetando sus intereses y cumpliéndose los procedimientos.

La ética es un factor clave de la calidad de la administración donde, en palabras de Cortina (2003), cada ser humano sea tratado como un fin en sí mismo, que tiene dignidad y no tiene precio, que no es intercambiable por un precio, que tiene un valor absoluto, que vale por sí mismo, que vale toda la dedicación de la economía, de la política y de la ciudadanía.

El liderazgo de un directivo de IES implica no sólo habilidades técnicas y políticas, sino también éticas que le permitan enfrentar los desafíos morales que vive en su quehacer cotidiano y fomentar la producción de conocimiento científico de relevancia social en los principales actores de la institución educativa, a saber, los estudiantes y maestros. Para tal efecto el directivo pone en juego su eticidad.

En la formación ética entra el conjunto de las representaciones de lo que la persona es, ha sido y quiere llegar a ser, construidas con su medio social y sus circunstancias históricas, junto con los valores personales, su concepción de vida buena, sus formas de vida moral, su capacidad de juicio, comprensión y autorregulación, con todo lo cual enfrenta los problemas socio morales (Yurén, 2005).

Sin embargo, prácticas burocratizadas en la gestión del conocimiento, así como prácticas académicas indebidas, dan prioridad a las apariencias por encima de la producción de relevancia y desconocen la figura y voz del estudiante. La manera en cómo el directivo enfrenta los desafíos morales promueve una cultura de valores en las IES y estas prácticas impactan no sólo en la calidad educativa de la institución y la manera en que se responde a los fines científicos, profesionales y de divulgación, sino que además contribuyen a la construcción de la sociedad que queremos para el mañana en tanto que son experiencias y evidencias de formación moral para los estudiantes, ya que la ética y los valores son componentes que se aprenden desde la práctica cotidiana y se viven más allá del entendimiento conceptual de los mismos.

En su quehacer de gestión, el directivo de instituciones de educación superior, además de tener competencias para el dominio de las relaciones interpersonales y de las relaciones intergrupales, se enfrenta en el dominio del autoconocimiento a desafíos morales, que subyacen a su esquema de valores y situaciones de irregularidad cuya resolución está mediada por su formación y la conciliación de intereses institucionales y la puesta en práctica de un esquema de valores autónomo que le sirve para tomar decisiones sobre el bien y el mal que afectan el desarrollo de la organización educativa en un marco de políticas públicas que exigen cada vez más los procesos de transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, estos procesos, a pesar de ser bien intencionados, fomentan prácticas académicas indebidas tanto en el directivo como en los profesores y hasta en los alumnos, quienes en el afán de cumplir estándares y exigencias de calidad de los programas que están clasificados en los padrones de excelencia, dan prioridad al llenado de papeleo o trabajo administrativo, al trabajo gerencial por encima del trabajo académico o de investigación a fin de obtener el financiamiento necesario para continuar con sus proyectos. En otras palabras, tales exigencias desembocan en prácticas mediocres, simulacros o vicios de la academia, cuyo antídoto se establece a partir del fomento de estrategias identitarias de los que integran a la organización y que los sitúan en el objetivo de toda la organización.

Estas estrategias identitarias pueden construirse desde el concepto narrativo del yo propuesto por MacIntyre (2004) en su teoría aristotélica de las virtudes, donde considera que la vida es un relato, una narración en la que se es el protagonista único y principal.

Es por ello que el autoconocimiento con un esquema de valores es requisito para poder conocer a los demás; permite al directivo saber quién es quién dentro de la institución y qué puede ofrecer, respaldar a sus colaboradores, saber delegar a quien tiene solvencia moral y considerar el liderazgo estudiantil, académico y social (Álvarez, 2008).

La formación moral del directivo debe hacerse las preguntas ya propuestas por Sucher (2008): ¿Cuál es la naturaleza del cambio moral? ¿Cómo se razona moralmente? ¿Cómo los líderes enfrentan a sus decisiones morales? ¿En qué es diferente un líder moral de cualquier otro tipo de líder?

En el estudio de los valores se ha llegado a la conclusión de que el análisis de los dilemas morales ha sido muy útil para dar luz acerca de la problemática implícita en la ética de la gestión. Tal análisis está basado en la concepción de desarrollo moral de Kohlberg y busca el desarrollo del juicio moral y de competencias ciudadanas, así como habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas.

En la tabla 1 se presenta la síntesis de diversas aportaciones al estudio de la formación ética de directivos a través de los dilemas morales, historias de vida y estudios de caso en varios contextos, los cuales sirvieron como modelos para el instrumento con el que se obtuvo parte de la información en nuestra investigación.

Tabla 1. Principales aportaciones para el abordaje de los dilemas morales y la formación ética

Autores	Año	Descripción
Almerinda Forte	2005	A través de un catálogo de situaciones morales mide las habilidades de razonamiento moral.
Lind	2005	Se cuenta una historia en la que se analiza grupalmente cuál es el dilema, se vota sobre la decisión y se presentan argumentos para decidir colectivamente al respecto.
Fritzsche y Oz	2007	Se presentan dilemas éticos descritos en pequeños casos con posible desenlace a la situación problemática.
Shari Sias	2009	
Sucher	2008	Propone la formación moral mediante el análisis de historias provenientes de la literatura y casos de gestión exitosa.
Weber	2009	Recrea escenarios de dilemas morales en una situación experimental con ocho declaraciones de razonamiento moral.

Fuente: Elaboración propia con base en Forte, 2005; Fritze & Oz, 2007; Lind, 2005; Sias, 2009; Sucher, 2008, y Weber, 2009.

METODOLOGÍA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE CARÁCTER CUALITATIVO

Al ser una investigación de carácter cualitativo, se partió del supuesto teórico de que el alejamiento de las prácticas académicas indebidas o mediocres al interior de la educación superior que se presentan en la resolución de dilemas morales en la gestión, a través de la formación ética de los directivos y la regulación mediante los procesos de transparencia y rendición de cuentas, contribuirá a la mejora de la credibilidad de las IES, a la recuperación de su ethos institucional, al incremento de la calidad educativa y, por ende, al logro de su misión institucional.

La pregunta que ha sido el eje de nuestro interés es: ¿Cuáles son los valores y ética profesional en los directivos durante su gestión educativa al resolver dilemas morales a fin de fomentar la ética de gestión y la producción de conocimiento científico de relevancia social en los actores de las instituciones de educación superior?

Para responderla se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en investigación educativa en el área de gestión, liderazgo y formación profesional, y se exploró la ética de gestión del directivo a partir de un instrumento que presentaba situaciones dilema de las cuales el informante tenía que responder qué haría en esa situación y cuál consideraba que sería la consecuencia de tal resolución. Este instrumento se hizo con base en la metodología del análisis de dilemas presentado en el apartado anterior pero contextualizado en el entorno educativo.

Los informantes clave entrevistados fueron seleccionados bajo el criterio de su trayectoria y experiencia en gestión de la educación superior pública.

Las entrevistas a profundidad se realizaron con quince informantes, de los cuales fueron siete ex directivos de educación superior -cuatro de ellos también expertos en el área de gestión de IES-, cinco expertos en valores, gestión y democracia de las IES y tres directivos de IES en funciones, todos ellos del contexto de organizaciones educativas públicas.

A continuación se presentan algunas de las preguntas del guión de entrevista realizado a expertos:

1. ¿De qué manera considera que el contexto de la sociedad moderna afecta las prácticas académicas y las del directivo?
2. ¿Cuál considera usted que es el impacto de las políticas públicas e institucionales que regulan el desempeño del directivo de IES?
3. ¿Cuáles son los dilemas morales más frecuentes que considera usted que enfrenta el directivo de IES públicas?
4. ¿Qué recomendaciones haría para que el directivo enfrente los dilemas de manera ética?
5. ¿Qué prácticas éticas aconsejaría usted para hacer que las organizaciones de educación superior aseguren la transparencia, la rendición de cuentas a la sociedad y la producción de un conocimiento científico de relevancia y de impacto a los problemas actuales?

Para la entrevista a profundidad realizada a directivos y ex directivos de la educación superior pública se presentaron en un primer momento algunas preguntas abiertas acerca de los principales desafíos de la ética de gestión en el marco de la rendición de cuentas que enfrenta el directivo, recomendaciones para una ética de

gestión, situaciones que llevan a alguien a ser directivo, actividades que demandan mayor tiempo y cómo las exigencias de productividad pueden impactar la producción de conocimiento científico de relevancia social. En una segunda parte se plantearon seis posibles dilemas enfrentados en el ejercicio de la función directiva, donde los informantes debían narrar el desenlace a ese planteamiento si es que se habían enfrentado a ello o tenían conocimiento de una situación así, destacando el impacto que tendría esa decisión. Tales dilemas versaron sobre tópicos como estar entre la lealtad académica y la lealtad política, estar entre la negociación de los intereses de actores académicos y la conveniencia o logro de la misión institucional, la aplicación discrecional de la normatividad, la promoción de la producción de conocimiento con valor social versus la producción del conocimiento con valor económico, o bien, mencionar algún otro dilema que considerara importante en la labor del directivo y que no hubiera sido mencionado.

Después de transcribir las entrevistas realizadas a los expertos y directivos, la información se abordó desde la *Grounded Theory* (GT) o Teoría Fundamentada, a fin de analizar conceptos e integrarlos en categorías y proposiciones partiendo de los datos. Asimismo, la investigación se apoyó en la herramienta informática del Scientific Software Development Visual Qualitative Data Analysis (ATLAS.ti), cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de grandes volúmenes de datos textuales, logrando procesos de codificación que permiten la generación de unidades hermenéuticas y redes conceptuales para poder interpretar los factores éticos que intervienen en la resolución de los conflictos morales.

RESULTADOS PRINCIPALES: DESAFÍOS ÉTICOS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA RESOLUCIÓN DE LOS DILEMAS MORALES

De la información obtenida a partir de la transcripción de las entrevistas a profundidad realizadas a directivos, ex directivos y expertos en el ámbito de la gestión y la educación superior se codificaron 341 comentarios, los cuales se clasificaron en 143 códigos. Estos códigos fueron agrupados en familias que a su vez se agruparon en súper familias dentro de otras tres grandes familias: contexto social, contexto

institucional y el contexto de la identidad y formación ética del directivo.

Al buscar los principales dilemas que enfrenta el directivo en el ejercicio de su gestión, surgen otros elementos dignos de considerarse en el estudio de la ética de gestión, los cuales se presentan en los siguientes cuadros.

Dentro de los 143 códigos se destacan aquellos de mayor iteración, es decir, los códigos que se presentaron con mayor frecuencia en diferentes entrevistas o reiteradamente en la misma y que por lo tanto dan cuenta de su importancia.

Así por ejemplo en el contexto social se da el código de mayor iteración, esto es, el código de valores académicos modificados como una implicación del modelo de gestión neoliberal aplicado a las IES, así como el de lógica de mercado. Destacan también los de perseguir el financiamiento y simulación que se agrupan dentro de lo que es la evaluación del trabajo y la productividad en el contexto de las políticas públicas, así como la necesidad de instrumentar estas últimas dentro de la institución. La iteración se presenta en la columna numérica del extremo derecho, seguida por la columna de los códigos, luego la columna de la familia y finalmente la columna del extremo izquierdo es la súper familia (véase la tabla 2).

Tabla 2. Iteración de los principales códigos del contexto social

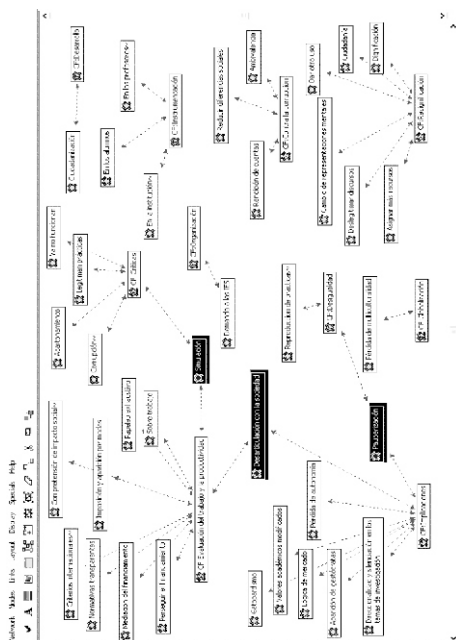
Súper familia	Familia	Código	Iteración
Sociedad moderna	Familia	Código	Σ
	Organización	Demanda a las IES	3
	Globalización	Pérdida de multiculturalidad	4
	Desigualdad	Reproducción de prácticas	1
		• Pauperización	1
Modelo de Gestión Neoliberal aplicado a las IES	Desarrollo	• Clusacaminación	2
		• Aparición de gestocracias	2
		• Gato por el berricho	1
		• Pauperización	1
		• Valores académicos modificados	22
		• Pérdida de autonomía	3
		• Lógica de mercado	10
		• Desarticulación con la sociedad	2
		• Direccionabilidad y silenciamiento en los temas de investigación	4
	Imitaciones		

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo en importancia a los códigos de mayor iteración están los códigos cuya iteración no fue muy alta pero que se presentaron en diferentes familias. Estos códigos permiten la unión de dos o más familias y entretejen una red conceptual

explicativa en un entramado de relaciones, como se presenta en la figura 1.

Figura 1. Red conceptual de códigos, familias y mega familias del contexto social



Fuente: Elaboración propia con base en el procesamiento de datos Atlas.ti.

Ante la presión es común la simulación. Es de destacar el código simulación en la evaluación del trabajo y la productividad con una iteración de 8 y el código de perseguir el financiamiento con una iteración de 7 (véase la tabla 3).

Tabla 3. Código simulación en agrupación del contexto social

Súper familia	Familia	Código	Σ
Políticas públicas	Evaluación del trabajo y la productividad	-Perseguir el financiamiento	7
		-Mediación del financiamiento	2
		-Imposición y atención por modos	2
		-Criterios internacionales	2
		-Con pretensión de impacto social	2
		-Sobre trabajo	1
		-Papeleo exhaustivo	1
		-Simulación	8
		-Normativas transparentes	2
		-Desarticulación con la sociedad	2
	Contra la corrupción	-Lograr indicadores	1
		-Inflexibilidad	1
		-Rendición de cuentas	3
		-Ambivalencia	3
		-Reducir diferencias sociales	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se destaca la necesidad de instrumentar las políticas públicas en la institución para que de este modo se asegure que los procesos burocráticos no están obstaculizando la aplicación de dichas políticas.

Tabla 4. Necesidad de instrumentación de políticas públicas

Súper familia	Familia	Código	Σ
Políticas públicas	Críticas	- Ya no funcionan (las políticas públicas)	3
		- Legitimidad prácticas	1
		- Acomodamiento	2
		- Corrupción	4
		- Simulación	1
		- Amorcosización	1
	Re significación	- Dar otro uso	2
		- Asignar más recursos	2
		- Cambio de representaciones mentales	2
		- Deslegitimar discursos	4
		- Dignificación	2
		- Ciudadanía	1
	Instrumentación	- Demandar a las IES	1
		- En la institución	11
		- En los profesores	3

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se presentan algunos de los códigos que destacan por su mayor iteración dentro del análisis del contexto institucional. Puede apreciarse que los códigos de mayor iteración en este segmento equivalen a los de grupos de poder determinantes en la selección del directivo, recomendaciones y sindicalismo como prácticas decrementales en autoridades; en el directivo estas prácticas decrementales se representan principalmente por el individualismo o carrera política en las motivaciones que le llevan al puesto. Para los académicos destaca el código de la simulación en la rendición de cuentas en informes de productividad mediados por el financiamiento.

Tabla 5. Iteración de principales códigos del contexto institucional

Súper familia	Familia	Código	Iteración Σ
Procesos de selección del directivo	Manifiestos	Sistemas de elección del directivo	3
		Requisitos	3
		Liderazgo	2
		Revisión de criterios	2
	Latentes	Revisión de criterios	2
		Grupos de poder	5
		Endogamia	1
		Conexionismo	2
		Salta montón	3
		No se profesionaliza la actividad directiva	4

Continuación...

Prácticas decrementales	Autoridades	Uso discrecional del poder	1
		Recomendaciones	6
		Sindicalismo	4
		Falta de respaldo al directivo	1
		Burocratización	1
	Directivo	Autoritarismo	4
		Individualismo o carrera política	11
		Individualismo	1
		Simulación en rendición de cuentas	1
		Postergamiento en la toma de decisiones	1
		Preferencialismo	1
		Falta de formación en gestión	2
		Dejar a lo último lo académico	1
		Negación de la norma	1
		Mefías y grupos de poder	4
	Académicos	Credencialismo	1
		Falta de respaldo al directivo	1
		Autoritarismo	1
		Apela	3
		Resistencia al cambio	3
		Invisibilizar al alumno	5
		Simulación	6
		Trabajos de investigación reñitizados	1
		Cargajismo	1
	Alumnos	Simulación	1
Prácticas decrementales	Alumnos	Estructura vertical o parapática	1
		Burocracia	2
		Discontinuidad en el proyecto	1
	Legislación y normatividad	Corrupción	3
		Burocracia	2
		Libre interpretación	2

Fuente: Elaboración propia.

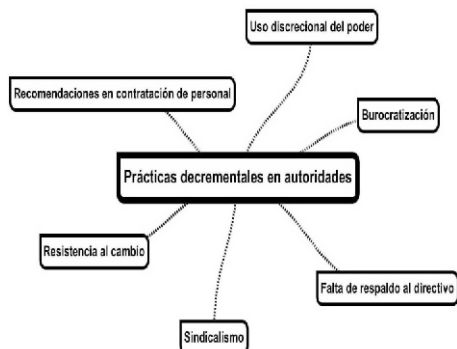
Los dilemas morales enfrentados que refieren directivos y ex directivos se enumeran a continuación:

- Conciliar intereses de los distintos actores en la institución.
- Gasto de tiempo en actividades burocráticas.
- Problemas personales de los académicos que son traídos de casa.
- Lidar con el autoritarismo de funcionarios.
- Asumir personal recomendado.
- Someterse a excepciones a la normativa por parte de superiores.
- Disminuir su ingreso económico por aceptar la labor directiva.
- Persuadir a otros acerca del sistema de evaluación a pesar de saber las deficiencias en el mismo.
- Atender a presiones de reglamentación y de desempeño.

En la figura 2 se presentan las principales prácticas decrementales que se dan en autoridades y con las que el directivo debe enfrentarse. Tales son el uso discrecional del

poder que se refiere a la libre aplicación de la norma, la cual llega a tener múltiples interpretaciones y excepciones de acuerdo con el interés de los superiores del directivo. También se encuentra el enfrentamiento del directivo con las recomendaciones en contratación de personal, no sólo por parte de superiores sino también de negociaciones del sindicato, recomendaciones de las que no tan fácilmente logra deslindarse aun en el ámbito público. Asimismo, se enfrentan a las exigencias de completar formatos y actividades de índole administrativo y burocrático, que además le absorben gran parte de su tiempo y le distraen del verdadero objetivo académico. Finalmente, se encuentra la falta de respaldo al directivo en un proyecto donde primero se le invita y luego se le abandona, así como la resistencia al cambio por parte de las autoridades ante nuevas formas de enfrentar los problemas de la organización educativa.

Figura 2. Prácticas decrementales en autoridades



Fuente: Elaboración propia.

Si bien el directivo se enfrenta a distintas fuerzas dentro de la organización y debe decidir ante los dilemas morales que enfrenta, uno de los hallazgos de mayor importancia fue el hecho de que casi todos estos dilemas dan lugar a prácticas simuladas o decrementales, contrario a lo que se esperaría como un desenlace que apuntara hacia la ética de gestión.

La figura 3 representa las prácticas decrementales referidas al directivo, donde destacan por su mayor iteración el individualismo y carrera política como motivación para ser directivo, la falta de formación en gestión, la aplicación discrecional de políticas y normas, así

como la simulación en la rendición de cuentas que conlleva a anteponer todo a lo académico.

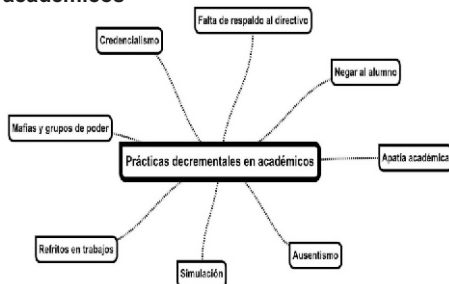
Figura 3. Prácticas decrementales en el directivo



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Como último apartado de las prácticas decrementales se presentan las de otro sector de actores con el que el directivo necesita conciliar y encauzar al logro de la misión institucional: el grupo de los académicos. Las prácticas decrementales que ellos presentan al interior de la organización educativa tienen que ver con un cambio de valores que se manifiesta en procesos de simulación a distintos niveles, que van desde el ausentismo, apatía académica y, lo más dramático, negar al alumno e impedir que se generen aportaciones científicas de relevancia social. Además de no respaldar al directivo debido a que sus grupos de referencia son diferentes a los del grupo en el poder y entonces se instituyen como una fuerza contraria a las intenciones o acciones de la gestión. La figura 4 da cuenta de dichas prácticas decrementales en académicos.

Figura 4. Prácticas decrementales en académicos



Fuente: Elaboración propia.

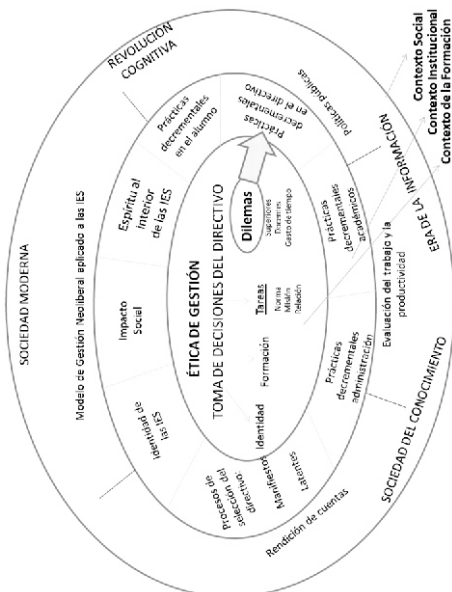
La información obtenida a partir de los directivos se ha comparado con la de los expertos, con lo cual se ha obtenido una tipología de conflictos y se ha podido observar que las decisiones tomadas por el directivo llegan a tener consecuencias en las organizaciones educativas.

En la figura 5 se propone un mapa interpretativo de la ética de gestión, el cual fue generado a partir de la información analizada y de la contrastación de ésta con el marco teórico. Consta de tres elipses concéntricas, donde la parte externa representa los elementos que intervienen en el contexto social, como son la sociedad moderna, la revolución cognitiva de la era de la información y cómo ésta se traduce en un modelo neoliberal que afecta no solamente a la economía, sino también las transacciones, relaciones, valores e identidad de todas las instituciones. En la elipse intermedia se representan los elementos del contexto institucional, a saber, la identidad de las IES y su impacto en la sociedad, los procesos de selección del directivo tanto manifiestos como latentes y las prácticas decrementales que se llegan a dar en los diferentes actores de la institución educativa como son funcionarios administrativos, académicos y alumnos. También se mencionan en este segmento las prácticas decrementales del directivo, las cuales son a la vez contexto institucional pero consecuencia o desenlace de cómo el directivo enfrenta los dilemas morales en la institución educativa. Estas prácticas decrementales se contraponen a la ética de gestión, la cual se posiciona al centro del esquema, manifestándose en la toma de decisiones del directivo y cuyos componentes son la identidad, formación, tareas y dilemas que enfrenta. La identidad es entendida en términos de Macintyre (2004) como la narrativa que va desde el nacimiento hasta la muerte y por la que nos identifican los demás con un propio y peculiar significado, un relato para sí y los otros donde el sujeto es el protagonista único y principal.

La formación del directivo involucra el autoconocimiento, el manejo de relaciones interpersonales e intergrupales, en tanto las tareas que debe realizar se clasifican en los rubros de tareas encaminadas al cumplimiento de la norma, al logro de la misión institucional y a la relación con los actores principales de la

organización educativa. Finalmente, los dilemas que enfrenta el directivo son con respecto a superiores, a docentes y al gasto de tiempo, y como se mencionaba anteriormente, el desenlace a estos dilemas casi siempre reporta prácticas lejanas a la ética de gestión.

Figura 5. Mapa interpretativo de la ética de gestión



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La escuela es la casa del cultivo de la verdad y del cultivo del saber, y como tal no es posible concebir una actividad que dé mayor prioridad a los intereses personales o burocráticos por encima de los académicos.

Sin embargo, productividad y competitividad han predominado por encima del impacto y relevancia social de las aportaciones de las IES y de la producción ética del conocimiento. Las IES se han burocratizado y han generado que cambien los valores académicos hacia una lógica mercantil.

De acuerdo con el análisis e interpretación transversal y horizontal de los datos obtenidos por las entrevistas a profundidad consideramos que los directivos llegan a la organización

educativa con múltiples deficiencias en su formación ética o de gestión, deficiencias que difícilmente reparan durante su permanencia en el cargo, por lo cual se hace urgente la promoción de una ética de la gestión en los programas de formación en la acción destinados a directivos de instituciones educativas.

Las políticas públicas lejos de fomentar la ya tan citada transparencia y rendición de cuentas que tienen al interior de su discurso, lo que logran es una gestión deficiente basada en la simulación que busca urgentemente cubrir los parámetros y exigencias en lo que se refiere a la evaluación de la productividad y rendimiento académico de las instituciones y de sus actores. Esta evaluación al estar mediada por el financiamiento quita autonomía a las IES, fomenta prácticas corporativas de burocracia, donde es común que se dé la simulación y la corrupción.

Cuando los mecanismos de evaluación no se reflejan en la ejecución y en la supervisión, posiblemente se estén dando prácticas simuladas en los académicos y en los directivos. Esto se muestra en la incidencia de los códigos de perseguir el financiamiento y simulación en la rendición de cuentas pertenecientes a las prácticas decreamentales.

De ahí que sea urgente redefinir las políticas públicas e iniciar la reconversión de las representaciones mentales a fin de iniciar a gestar el cambio que posiblemente se dará en próximas generaciones. La crisis de valores a la que tanto se alude y la crisis de identidades que vivimos hoy en día seguramente se gestó hace una veintena o más de años, es necesario iniciar la función anticipatoria de las instituciones educativas con la formación ciudadana que se dirija hacia la sociedad que queremos tener.

En cuanto a la aplicación de la normatividad, se puede concluir que la mediación entre norma y cómo se aplica, es poco clara. Más bien se da una libre interpretación o la aplicación es muy laxa y a criterio del directivo. Las propuestas de excepción a los códigos deontológicos por parte de funcionarios parecen sumir al directivo en la confusión.

Dentro de los códigos analizados que tienen mayor iteración, es decir, códigos que aparecen repetidamente ya sea en uno o varios informantes, se encuentra el de valores

académicos modificados como una de las implicaciones del modelo de gestión neoliberal aplicado a las IES, lo cual hace llamar urgentemente nuestra atención hacia la necesidad de re-convertir o re-significar las políticas públicas educativas y la labor académica.

Otro de los códigos con mayor iteración es el que tiene que ver con las motivaciones que llevan al sujeto a ser directivo, y en este sentido también es urgente una revisión de los criterios de selección tanto manifiestos como latentes.

De entre las principales motivaciones referidas por directivos y ex directivos para tomar un cargo están las que tienen que ver con un interés personal y un sentido de pertenencia con la institución que dirigen, así como estar apoyados por su grupo de referencia, ante lo cual lanzan su candidatura y su propuesta.

Aunque en menor grado también está la circunstancia de que el cargo llegó por sorpresa o sin estar contemplado en un proyecto de vida. Existe sin embargo un reconocimiento de que no se tenía el interés ni tampoco las habilidades aunque sí existe en este caso un sentido ético y una visión del rumbo académico y de investigación que debe tomar la institución y esto aparentemente compensa las otras faltas.

Conseguir desentrañar las relaciones de poder que se dan detrás del posicionamiento del directivo en su puesto y destacar el conocimiento de la normatividad por parte del directivo, el cual tiene que estar enlazado con su identidad y valores de modo que tome sentido en la medida en que responda a la misión institucional y oriente el trabajo hacia los fines académicos.

La formación en valores que se da en casa difícilmente se suple después, tiene que ver con la identidad. También hay que destacar que en la mayor parte de los casos el directivo llega al puesto sin una formación en gestión, y en ocasiones tampoco cuenta con una motivación para estar en el cargo con apoyo ya sea de autoridades o de los otros grupos de poder que se dan al interior de las IES. Debido a lo anterior, hay que considerar que si no cuenta con una formación previa, difícilmente se dará ésta de manera espontánea. En ese sentido, habría que favorecer los mecanismos de formación para la gestión desde el contexto institucional, o bien,

asegurar los procedimientos de selección del directivo que garanticen que cuente con integridad moral y habilidades de gestión desarrolladas, ya que hasta el momento no existe una formación para la gestión obligatoria para los directivos, sino que éstos se forman en la práctica.

De las diversas tareas que enfrenta el directivo, las que le distraen más de los objetivos académicos son las que tienen que ver con procesos administrativos o de representación en actos públicos, así como la conciliación de intereses personales con los otros actores de la institución. La naturaleza de la conformación de los grupos académicos define la relación de éstos con el directivo y limitan el ejercicio libre e imparcial del poder.

De los múltiples dilemas que enfrenta el directivo, los que parecen tener mayor impacto son los referidos a la conciliación de intereses y a la promoción de políticas de evaluación a pesar de saber que no funcionan o que dan lugar a prácticas simuladas. Otra interpretación desprendida del análisis de datos es que la mayor parte de los dilemas morales que enfrenta el directivo en el ejercicio de su gestión da lugar o resulta en prácticas decreamentales.

Los factores que obstaculizan la formación ética de los directivos están relacionados con los criterios inadecuados de selección en directivos, por lo que se hace urgente la revisión de los temas de acceso al puesto latentes y manifiestos, su enfrentamiento con circunstancias de irregularidad, con los intereses y motivaciones que le llevan a ser directivo y con las limitaciones de un mejor conocimiento de sí mismo y de los demás actores institucionales que conforman la organización educativa, así como el conocimiento de los factores que contribuyen a incrementar la eficiencia y calidad de los servicios educativos.

No puede hablarse de democracia mientras persista en las instituciones la existencia de cuerpos cerrados, con privilegios exclusivos y omnipotentes donde se den situaciones de corrupción, cuando en realidad sus acciones se alejan cada vez más de las funciones que dan sentido a las instituciones de educación superior y que se refieren a la producción de conocimiento científico de relevancia e impacto social.

Los organismos que observen la rendición de cuentas deberán contemplar la aplicación de la evaluación y la autoevaluación, asumiendo el riesgo que conlleva el autoengaño, pero considerando que es la heteroevaluación la que puede tener un mayor impacto en las acciones de los actores de la educación.

Es en la cultura organizacional que promueve el directivo donde comienzan a manifestarse y vivirse en el día a día los valores de equidad y solidaridad que entran en juego con el contexto de esta nueva era de las sociedades digitales que confluye junto con los desafíos de una sociedad cada vez más marcada por la desigualdad y la injusticia. La ética de gestión significa la posibilidad de dignificar a las personas y de darle sentido y utilidad a la educación.

No puede hablarse de democracia mientras persista en las instituciones la existencia de cuerpos cerrados, con privilegios exclusivos y omnipotentes donde se den situaciones de corrupción, cuando en realidad sus acciones se alejan cada vez más de las funciones que dan sentido a las instituciones de educación superior y que se refieren a la producción de conocimiento científico de relevancia e impacto social.

La labor del directivo va impregnada del desafío de promover una cultura de valores al interior de la institución que prepare a los alumnos en el pensamiento libre, autónomo, ciudadano y responsable que les permita enfrentarse a las exigencias de un mundo cambiante y globalizador donde cada vez es más urgente rescatar su voz silenciada por las prácticas académicas indebidas, sin embargo esta labor se ve obstaculizada cuando el directivo ve comprometido su tiempo en actividades que poco o nada tienen que ver con lo académico, como son las burocráticas, o de representatividad en actos políticos, o de simulación.

La ética de gestión significa la posibilidad de dignificar a las personas, de lograr la equidad y mejora educativas y con ello darle sentido y utilidad a la educación, para que su libertad, autonomía y crítica no esté subordinada a ningún poder político o económico y puedan las IES cumplir su función principal de desocultamiento de la verdad y de promoción y producción de un conocimiento científico que responda a las necesidades de la sociedad.

REFERENCIAS

- Álvarez, I. (2008, febrero,). La promoción de los valores en la educación básica mexicana. Desafíos y experiencias. *Segundo Simposio Internacional de Educación y Valores*. Simposio llevado a cabo en la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. México: Paidós.
- Bilbeny, N. (2005). *La revolución en la ética*. Barcelona: Anagram.
- Castells, M. (2006). *La era de la información; economía, sociedad y cultura: la sociedad red*. México: Siglo XXI Editores.
- Casanova, H. (2006). *Educación superior y sociedad en México: los retos del siglo XXI*. Recuperado de http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0023.pdf
- Cortina, A. (2003). La real gana: ética del voluntariado. *Veterinaria Online*. Recuperado de http://volunta.ual.es/cdguia/DOCUMENTOS/La%20real%20gana%20Etica%20del%20Voluntariado_ESP.pdf
- Drucker, P. (1995). *La sociedad post capitalista*. Colombia: Norma.
- Forte, A. (2005). Locus of control and the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 58, 65-77.
- Fritzsche, D. & Oz, E. (2007). Personal values influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75, 335-343.
- García, C. (2003) Balance de la década de los 90 y reflexiones sobre las nuevas fuerzas de cambio en la educación superior. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/libros/molliis/ggudilla.pdf>
- Hallak, J. & Poisson, M. (2005). Ética y corrupción en la educación: una visión de conjunto. *Diario de la Educación para el Desarrollo Internacional*. Recuperado de <http://equip123.net/JEID/articles/1/1-3.pdf>
- Lind, G. (2005). El método Konstanz de dilemas morales, Guía No. 1. *Revolución educativa*, Bogotá. Recuperado de www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-2005_1-GuiaDilemasMorales-03.pdf
- Macintyre, A. (2004). *Tras la virtud*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Rama, C. (2005, julio - diciembre). Ética y educación superior en el contexto de la mercantilización. *Universidades*, 28, Unión de Universidades de América Latina y El Caribe. Recuperado de <http://www.claudiorama.name/archivos/publicaciones/3d65f1e75c38e42444618372ced6d01a.pdf>
- Sias, S. (2009). Substance abuse counselors and moral reasoning: Hypothetical and authentic dilemmas. *Journal Counseling and Values*, 53, 195-201.
- Sucher, S. (2008). *The moral leader*. Nueva York: Routledge.
- Weber, J. & McGivern, E. (2009). A new methodological approach for studying moral reasoning among managers in business settings. *Journal of Business Ethics*, 92, 149-166.
- Yurén, T., Navia, C. & Saenger, C. (2005). *Ethos y autoformación del docente: análisis de dispositivo de formación de profesores*. Barcelona: Pomarés.


**INVESTIGACIÓN
ADMINISTRATIVA**

ISSN: 1870-6614

DILEMAS MORALES Y ÉTICA DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

MORAL DILEMMAS AND ETHIC MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

Carlos Topete Barrera
Ana María Winfield Reyes

Recibido: 08/Marzo/2013
Aceptado: 12/Abril/2013

Clasificación JEL: I 23 Centros de enseñanza superior y de investigación
Número 112, año 42
pags. 76-89