

## **DILEMAS ÉTICOS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: PARADIGMAS GERENCIALES**

DILEMAS ÉTICOS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

AUTORES: Emerson Roberto Yépez Herrera<sup>1</sup>

Katherine Nataly Cabascango Delgado<sup>2</sup>

Angie Isabel Pillajo Morillo<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [eyepezherrera@hotmail.com](mailto:eyepezherrera@hotmail.com)

Fecha de recepción: 20 - 04 - 2019

Fecha de aceptación: 26 - 05 - 2019

### **RESUMEN**

La ética enfocada propiamente en las organizaciones denota el punto fundamental para tomar decisiones. Se desprende un paradigma del cual nacen implicaciones directas e indirectas cuya repercusión es permanente. El objetivo del presente artículo recae en determinar la incidencia de los dilemas éticos en la toma de decisiones gerenciales. Para ello se realizó una búsqueda bibliográfica de acuerdo a criterios de inclusión y exclusión establecidos en las bases de datos de Redalyc y SciELO. Se extrajeron 816 artículos relacionados con el tema, seleccionados 18 para la revisión y aplicación. De los cuales se pudo concluir que la toma de decisiones en las organizaciones es de vital importancia y se encuentra profundamente relacionada a las características éticas con las que cuenta el Director/a organizacional. Los dilemas éticos infieren en la toma de decisiones debido al dilema moral que estos representan. Siendo así que, los dilemas mencionados forman parte de una contradicción entre la praxis y formación deontológica del representante de la organización, por lo tanto, es indispensable considerar las acciones y los efectos que implican directamente al desenvolvimiento de la empresa. Los gerentes de las organizaciones son encargados de tomar las decisiones, por ende sobre ellos recae la responsabilidad de cualquier actividad que se realice. Finalmente la toma de decisiones éticas tiene una relación intrínseca con la reputación e imagen ante el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** ética; organización educativa; decisiones; gerencia.

<sup>1</sup> Doctor en Psicología. PhD. En Psicología Educativa. Docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Ecuador.

<sup>2</sup> Estudiante de la Carrera Educación Infantil. Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Ecuador. E-mail: [katherine-natha1@hotmail.com](mailto:katherine-natha1@hotmail.com)

<sup>3</sup> Estudiante de la Carrera Educación Infantil. Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Ecuador. E-mail: [angiepillajoim@hotmail.com](mailto:angiepillajoim@hotmail.com)

## **ETHICAL DILEMMAS IN DECISION-MAKING IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: MANAGEMENT PARADIGMS**

### **ABSTRACT**

Ethics focused properly on organizations denotes the fundamental point to make decisions. A paradigm emerges from which arise direct and indirect implications whose impact is permanent. The objective of this article is to determine the incidence of ethical dilemmas in management decision making. For this, a bibliographic search was carried out according to inclusion and exclusion criteria in the databases of Redalyc and SciELO. We extracted 816 articles related to the topic, selected 18 for review and application. The way in which the decision of the organizations can be made is of vital importance and is found in the ethical characteristics with which the Organizational Director counts. The ethical dilemmas infer in the decision making due to the moral dilemma they represent. Thus, the dilemmas become part of a contradiction between the practice and deontological training of the representative of the organization, therefore, it is essential for the actions and the effects that directly imply in the development of the company. The managers of the organizations are responsible for making decisions, for example, on the responsibility of any activity that becomes a reality. Finally, ethical decision making has an intrinsic relationship with reputation and image before the market.

**KEYWORDS:** ethical; organization; decision; management.

### **INTRODUCCIÓN**

La institución educativa comprende un paradigma en constante relación entre agentes y entorno. Al ser el núcleo educativo en el cual crecen y se educan día a día seres humanos que aportarán a la sociedad es imperante reconocer su importancia e interés en la organización y administración educativa. Toda organización que tiene objetivos, metas, retos y sobretodo un líder quien encamina este proceso está condenada al éxito.

Surge un interés significativo por parte de las investigadoras al observar el manejo y gestión que surge dentro de los centros educativos en los cuales la práctica educativa ha sido una constante lucha entre intereses y beneficios. Se pudo comprender que dentro de las competencias inalienables de un líder surge en el día a día la constante acción de toma de decisiones. Dicho proceso necesita estar anclado de ética para de esta manera conseguir resultados que sean beneficiosos y justos. Las elecciones realizadas tienen un efecto consecutivo, dentro de la institución en sus agentes más cercanos y sus clientes. Esta cadena tiene un impacto fuera de su entorno próximo y genera resultados a largo plazo para crear imagen corporativa y prestigio dentro del mercado.

La administración educativa es un campo que permite entender el funcionamiento de la institución educativa, analizar su organización y le

manejo correcto de la misma. Su relación con la ética puede ser entendida desde diferentes aristas, en dos de ellas se evidencia su vital actuación: dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas y el entorno organizacional (Martínez, Aguirre, 2012). Desde estas dos perspectivas se entiende cómo las decisiones son trascendentales para el desarrollo de las empresas y con ella la praxis de la ética. Cuya incidencia radica en el equilibrio constante entre los valores morales y los beneficios a largo plazo de la empresa.

En este contexto se presentan de manera inicial los desafíos en el ejercicio de la administración educativa. Debido a que dentro de la cualquier institución educativa es necesario manejar una filosofía aplicable para todos sus miembros. Vargas (2008) menciona que uno de los desafíos presentados radica en el planteamiento de un modelo de gestión pedagógica, mismo que conlleva una responsabilidad ética y moral para hacer cumplir los paradigmas pedagógicos alineados con la filosofía propuesta.

Taylor (1975), describe a la ética corporativa como la investigación sobre la naturaleza y los campos de la moralidad, desde un paradigma que comprende juicios morales, normas y reglas de conducta. Constituye un sistema de principios que guían el comportamiento humano el cual a distinguir entre aquello correcto y erróneo. La ética en cualquier ámbito sea este: personal, organizacional o interpersonal, es considerada una disciplina indispensable en las organizaciones porque a través de la misma se delimitan las acciones y actitudes que realizan los miembros de las empresas a lo largo de sus actividades.

Ante una situación problemática se tiene dos opciones: decidir o resolver, la toma de decisiones origina paradigmas con el objetivo de mantener, cambiar, mejorar o empeorar la situación en la que se encuentra la organización. Se debe enfocar en los resultados o efectos que la decisión va a originar en el desarrollo de la empresa.

Existen decisiones que son tomadas sin mantener la postura política inicial, lo cual omite por completo su sustento. Por otro lado, se encuentran decisiones que se toman conscientemente para no emprender o detener acciones; por lo tanto toman el nombre de “no decisión”

Toda decisión conlleva responsabilidad, la cual está dimensionada de acuerdo a la trascendencia o impacto generado en el entorno social que le rodea. En una organización, las repercusiones morales de una decisión tendrán que ver con el grado de beneficio o perjuicio que tenga como consecuencia.

De acuerdo a Morris (1997), se ocupa con frecuencia la ética empresarial del estudio de las virtudes personales que han de estar presente en el mundo de los negocios. Se trata de mostrar que tales virtudes forman parte de la correcta comprensión de lo que es una buena vida para un directivo, para el grupo de personas que forman una organización o para la sociedad más amplia en que la organización misma se integra.

## DESARROLLO

Se realizó una revisión sistemática de la literatura científica sobre la manera en la que los dilemas éticos afectan en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones, por lo que se establecieron los siguientes criterios:

### Criterios de Inclusión (CI)

- CI-1. Fecha de publicación entre 2014 y 2018
- CI-2. Artículos científicos de revisión y experimentales de las bases de datos seleccionadas Redalyc y SciELO
- CI-3. Trabajo de investigación secundaria como: bases de datos; artículos científicos, resúmenes en los que no es requisito que el desarrollo de la investigación tenga una muestra, y se analizarán dos variables dilema ético y decisión gerencial.
- CI-4. La unidad de estudio son grandes empresas.

### Criterios de Exclusión (CE)

- CE-1. Fecha de publicación desde el año 2013 y posterior.
- CE-2. Artículos de periódicos, artículos de opinión y todos aquellos artículos que no se encuentren en las bases de datos seleccionadas.
- CE-3. Trabajo de investigación secundaria como: bases de datos; artículos científicos, resúmenes en los que el desarrollo de la investigación tenga una muestra y se detallen palabras clave diferentes a las ya establecidas
- CE-4. La unidad de estudio sea de los negocios de emprendimiento, PYMES y pequeñas empresas.

### Estrategia de búsqueda

Las palabras clave y descriptores para generar la búsqueda bibliográfica, en español fueron:

- Dilema ético
- Decisión gerencial.

## RESULTADOS

Se obtuvo un total de 816 artículos de las bases de datos que se utilizaron. Después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, resultaron para efectos del presente trabajo de investigación 18 artículos para su análisis: 10 procedentes de la base de datos Redalyc, y los otros 8 artículos proceden de la base de datos SciELO.

### *Selección de los artículos*

De los artículos seleccionados fue investigado el contenido, tema y las palabras clave según los criterios de inclusión definidos. Se descartaron aquellos artículos cuya fecha de publicación sea inferior al 2013, adicional a ello

artículos de periódicos y los estudios que se hayan realizado en pequeñas y medianas empresas.

Posterior a realizar lectura analítica de los artículos seleccionados de acuerdo a los criterios, la evaluación de la calidad de información de cada uno de ellos se efectuó con base a criterios establecidos por Merino Trujillo (2011) en su publicación “Cómo escribir documentos científicos” Artículo de revisión.

Tabla 1 Descripción general de los artículos incluidos para su revisión

Autor	N	País	Diseño	Análisis		
				Correlación	Regresión	Otros
Begoña Abad	1	España	Transversal			X
Antonio Mihi Ramírez	2	España	Transversal			X
Adolfo Acevedo; Carolina linares; Orestes Chacay	3	Perú	Transversal	X		
Antonia Argandoña	4	España	Transversal			X
Raúl Mercado Pérez	5	México	Transversal			X
Elizabeth Villareal; Gloria Visbal	6	Colombia	Transversal			X
Orlando Canelones	7	Venezuela	Transversal			X
Ana Gómez; Catalina Latorre; José Nel	8	Colombia	Transversal			X
Cira de Pelekais; Elmar Pelekais; Elsa Frassati	9	Venezuela	Transversal			X
José Díaz	10	Venezuela	Transversal			X
Miguel Crespo	11	Venezuela	Transversal			X
Miguel Ramírez	12	México	Transversal			X
José Villalobos	13	Venezuela	Transversal			X
Victoria Rodríguez; Andrés Rodríguez	14	México	Transversal			X
Gregorio Giraldo Garcés	15	Colombia	Transversal			X
Juliana Toro; María Rodríguez	16	Colombia	Longitudinal			X
Leslie Borjas; Dilia Monasterio	17	Venezuela	Transversal			X
Florida Arreondo; José Vásquez	18	Colombia	Transversal	X		

Tabla 2 Evaluación de la calidad bibliográfica

Criterio	Si	No
1. Se especifica el propósito de la revisión	18	0
2. Se ha identificado las fuentes y base de datos consultadas	18	0
3. Se consultó como mínimo cuatro revistas científicas	17	1
4. Se especifica la estrategia de búsqueda	13	4
5. Se han definido de forma adecuada la metodología	15	3
6. Variables de investigación se pueden identificar	17	1
7. Se identifican los estudios más relevantes	18	0
8. Cumple con los criterios de inclusión y exclusión	18	0
9. Se identifican y evalúan las teorías relevantes	16	2
10. La revisión bibliográfica está claramente organizada	17	1

Fuente: (Trujillo, 2014)

Tabla 3 Evaluación de la calidad bibliográfica

Autor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Begoña Abad (Begoña, 2016)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Antonio Mihi Ramírez (Ramírez, 2014)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Adolfo Acevedo; Carolina linares; Orestes Chacay (Acevedo, linares, & Chacay, 2015)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Antonia Argandoña (Argandoña, 2015)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Raúl Mercado Pérez (Mercado, 2014)	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Elizabeth Villareal; Gloria Visbal (Visbal & Villarreal, 2014)	X	X	X			X	X	X	X	X
Orlando Canelones (Canelones, 2015)	X	X	X			X	X	X	X	X
Ana Gómez; Catalina Latorre; José Nel (Gómez, Latorre, & Nel, 2015)	X	X			X	X	X	X	X	X
Cira de Pelekais; Elmar Pelekais; Elsa Frassati (Pelekais, Pelekais, & Frassati, 2016)	X	X	X		X	X	X	X	X	X
José Díaz (Díaz, 2015)	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Miguel Crespo (Crespo, 2016)	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Miguel Ramírez (Ramírez M. , 2016)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
José Villalobos (Villalobos, 2015)	X	X	X	X	X	X	X	X		
Victoria Rodríguez; Andrés Rodríguez	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



(Rodríguez & Rodríguez, 2018)

Gregorio Giraldo Garcés (Garcés, 2015)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Juliana Toro; María Rodríguez (Toro & Rodríguez, 2017)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Leslie Borjas; Dilia Monasterio (Borjas & Monasterio, 2014)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Florina Arreondo; José Vásquez (Arreondo & Vásquez, 2016)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaboración propia

Cerca del 85% de los estudios analizados concuerdan en que los dilemas éticos tienen relación con la toma de decisiones en la alta gerencia de las organizaciones. La mayoría escribe que la ética es un punto fundamental al momento de elegir una opción que le lleve hacia el éxito o al fracaso.

Los artículos 10, 11, 12, 13, 14 y 15 determinan en primera instancia que el ser humano es consiente y responsable de tomar en cuenta en su accionar una serie de valoraciones que le conducen a elegir una opción buena o mala. En un contexto general su desempeño en la organización será mejor y le ayudará a desarrollarse plenamente siempre que tome decisiones apegadas a valores y principios éticos, le dará mejor imagen corporativa ante consumidores y ante demás organismos e individuos relacionados.

Los artículos 5, 6, 7, 8, 9 mencionan que se destacan 4 tendencias para la toma de decisiones gerenciales, programa de formación en ética organizacional, incidencia del género en la formación ética profesional, la formación ética como potenciadora de habilidades para la toma de decisiones éticas en los empleados de una organización. Y la relación entre la formación ética y el fortalecimiento de una cultura organizacional ética. Cerca del 85% de personas toma en cuenta una valoración previa de las opciones para elegir lo mejor para la empresa y para sí mismo, pero el otro 15% toma decisiones sin pensar y analizar las consecuencias que pueden traer.

Los artículos 1, 2, 3, 4, 5 afirman que la ética en los negocios se entiende como un fenómeno de secularización de la moral, es decir que la nueva moral con la que se toma decisiones no está relacionada u obedece al conjunto de creencias y valores que hayan sido contruidos por la tradición cultural, sino más bien en la actualidad se obedece a una ideología liberal. Las personas hacen ejercicio de la exaltación a la libertad democrática, se piensa que la ética es un obstáculo para la eficacia económica. Sin embargo, la ética constituye un medio que permite que las decisiones en las organizaciones sean eficientes y eficaces y que además brinden buena imagen y prestigio a la empresa al tener un valor agregado.

Los artículos 16, 17, 18 mencionan la medida en que los gerentes de las organizaciones son capaces de reconocer los dilemas, ganarán una habilidad de análisis y capacidad para resolver los conflictos de una organización. Esto

beneficia para alcanzar y progresar en diferentes aristas: humano y profesional. Parte de la ética es cuidar y respetar la dignidad humana en la toma de decisiones.

La educación ética para los profesionales, demanda una fuerte conciencia acerca del estudio de valores y principios, lo ideal sería planificar enseñanza transversal para desarrollar en los profesionales una capacidad de reacción en distintos momentos, sabiendo elegir siempre la mejor opción en la toma de decisiones para una organización, fundación, sociedad, entre otros.

## DISCUSIÓN

El objetivo de esta revisión sistemática es determinar la incidencia que tienen los dilemas éticos en la toma de decisiones que deben realizar los gerentes en las organizaciones, tomando en cuenta el efecto que las mismas acarrearán para el desarrollo normal de las organizaciones.

Los resultados evidencian que alrededor del 85% de las organizaciones, los representantes legales o gerentes ponen en práctica la ética al momento de elegir la mejor opción para el desarrollo y crecimiento de las empresas a las que administran.

Según Díaz (2015) menciona que “La toma de decisiones implica no solamente un asunto de secuencias técnicas inspirado por la lógica sino una compleja y exigente determinación con contenidos éticos” (p.11)

Las decisiones que se toman en las empresas se basan en cuatro tendencias que son: programa de formación en ética organizacional, incidencia del género en la formación ética profesional, la formación ética como potenciadora de habilidades para la toma de decisiones éticas en los empleados de una organización.

Según Garcés (2015), la moral y la ética de los negocios han sido reformadas para crear nuevos códigos a la luz de los cuales el interés económico se combine con el interés social. La ética de los negocios parece ser entonces la que permite fundar el alma salvadora ante las desmedidas de la economía moderna.

Las decisiones han sido evaluadas como una serie de informaciones, conocimientos y resoluciones racionales de un sujeto que se vincula en razón a las decisiones que ocupa con las metas, objetivos y criterios de una empresa u organización. Formalmente la gran mayoría de ellas expresa entre sus principios y valores una serie de principios de contenido moral y ético que, en teoría, forman parte de las reglas de conducta de la organización.

Debido a los problemas que surgen al no saber cómo manejar los dilemas éticos, es importante que los profesionales encargados de la alta gerencia, reciban educación continua acerca de ética y biótica como un eje central para la toma de decisiones que contribuyan al desarrollo de la organización y por ende el desarrollo de la economía. Por ello es importante crear en las organizaciones un espacio que este destinado a un análisis y reflexión de los



posibles factores que pueden afectar para que un gerente tome una mala decisión, reforzando los bienes éticos se puede llegar a favorecer para que los altos mandos tomen decisiones adecuadas para la organización.

La representación ética empresarial en contexto es producto de las percepciones que emergieron de las acciones cotidianas, es importante crear grupos de apoyo que sean un núcleo para la toma de decisiones. Cuando las decisiones en la empresa se toman sin un análisis previo casi siempre se entra en el dilema de la individualidad. El gerente de la organización necesita saber las necesidades de las personas para poder llegar a elegir una opción que sea mutuamente beneficiosa para las diferentes áreas de la empresa, pero todo empieza en la racionalización y cognición de la mejor decisión.

### CONCLUSIÓN

Los resultados de esta revisión han aportado evidencia de que los dilemas éticos tienen relación con la toma de decisiones de la alta gerencia en las organizaciones, en virtud que dentro de una organización, son los gerentes de las organizaciones quienes toman las decisiones.

Por lo tanto son ellos los que se enfrentan a los dilemas éticos, es decir a tomar una decisión que puede ser ético o poco ético, todo con la finalidad de buscar el cumplimiento de objetivos de la organización.

Sin embargo, las empresas adoptan buenas prácticas éticas, debido a que esto representa la imagen y reputación de la empresa y la ética corporativa aporta beneficios a la empresa y como menciona Begoña (2016) la ética es un punto fundamental al momento de elegir una opción que le lleve hacia el éxito o al fracaso.

Además el ser humano es responsable y consciente de las consecuencias que pueden surgir una vez que tome decisiones. Se llegó a la conclusión de que la ética es un obstáculo para la eficacia económica, lo que quiere decir que están mal enfocados, debido a que la ética permite que las decisiones en las organizaciones sean eficaces y eficientes, además de dar un valor agregado a través de la buena imagen y prestigio a la empresa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, A., linares, C., & Chacay, O. (2015). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industria Data*, 18-27.

Argandoña, A. (2015). La ética en la toma de decisiones en la empresa. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 22-31.

Arreondo, F., & Vásquez, J. (2016). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 135-158.

Begoña, A. (2016). Investigación social cualitativa y dilemas éticos. *Redalyc*, 21.

Borjas, L., & Monasterio, D. (2014). Representaciones sociales de la ética empresarial en Venezuela. *SciELO*, 1-14.

- Canelones, O. (2015). Formació gerencial , toma de decisiones un abordaje desde el punto de vista holístico. NEGOTIUM, 48-73.
- Crespo, M. (2016). Lo ético de la ética empresarial. Revista venezolana de gerencia, 307-322.
- Díaz, J. (2015). El arte de tomar decisiones con contenidos éticos. Revista Venezolana de Gerencia, 323-325.
- Garcés, G. G. (2015). Racionalidad y ética en las organizaciones. Cuadernos de Administración, 53-62.
- Gómez, A., Latorre, C., & Nel, J. (2015). Dilemas éticos en las relaciones entre la industria farmacéutica y los profesionales de la salud. Persona y Bioética, 23-38.
- Martínez, Aguirre, L. (2012). Administración Educativa. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio S.C.
- Mercado, R. (2014). La responsabilidad ética en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Sincronía, 1-12.
- Merino Trujillo, A. (2011). Cómo escribir documentos científicos . Salud en Tabasco, 36-40.
- Pelekais, C. d., Pelekais, E., & Frassati, E. (2016). Toma de decisiones fundamentada en la gestión ética universitaria. Revista de Artes y Humanidades UNICA, 61-91.
- Ramírez, A. M. (2014). Retros de la ética corporativa para las empresas de Colombia. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 133-140.
- Ramírez, M. (2016). Ética en los negocios en un mundo global. Frontera Norte, 199-210.
- Rodríguez, V., & Rodríguez, A. (2018). Ética y responsabilidad social en las organizaciones actuales. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades SOCIOTAM, 185-203.
- Toro, J., & Rodríguez, M. (2017). Formación en ética en las organizaciones. Revisión de la literatura, 1-14.
- Trujillo, A. M. (2014). Como escribir documentos científicos. Artículo de revisión. Salud en Tabasco, 90-94.
- Vargas, Jiménez, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 1-15.
- Villalobos, J. (2015). La ética en las organizaciones y los valores de convivencia. OPCIÓN, 5-7.
- Visbal, G., & Villarreal, E. (2014). Dilemas éticos. Redalyc, 12.