

# Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral

---

Analysis of the financial decision-making process in Barranquilla's enterprises from the moral development perspective

Alberto Muñoz Santiago

*amunoz@uninorte.edu.co*

Administrador de empresas y especialista en Finanzas de la Universidad del Norte, Colombia. Magíster en Economía Empresarial del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Costa Rica. Docente-investigador, Escuela de Negocios. Universidad del Norte.  
*Correspondencia:* Universidad del Norte, Km 5 vía a Puerto Colombia, A.A. 1569, Barranquilla, Colombia.

## Resumen

El objetivo principal de este artículo es orientar el análisis de los resultados obtenidos en una investigación dirigida al personal encargado de la toma de decisiones financieras en diferentes empresas de Barranquilla, a partir de los fundamentos teóricos que existen sobre los juicios morales enunciados por Lawrence Kohlberg, con el fin de conocer las variables y valores que influyen en esta gente durante el proceso de decisión, desde una perspectiva moral.

**Palabras clave:** *Ética, desarrollo moral, dilema ético, toma de decisiones.*



## Abstract

The main aim of this article is orientated towards the analysis of the results obtained in a research led to persons in charge of the financial decisions' capture in Barranquilla's different companies, starting from the existing theoretical foundations on the Moral Judgments enunciated by Lawrence Kohlberg, in order to know the variables and values that influence people during the decision process from a moral perspective.

**Keywords:** *Ethics, moral development, ethical dilemma, decisions making process.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios es cada vez más frecuente encontrar casos de corrupción empresarial, fenómeno que ha llevado a su fin a múltiples organizaciones y que principalmente se causa por la búsqueda de beneficio personal de los encargados de tomar decisiones trascendentales dentro de las compañías.

Colombia no es caso aparte en esta tendencia, sino que, por el contrario, ha sido calificada a nivel mundial como uno de los tres países con mayor índice de corrupción; así, ante esa búsqueda de beneficio personal, podría pensarse que es algo inherente al ser humano y que entre más poder obtiene una persona, esta tiende a actuar en provecho propio sin procurar primero el bienestar común.

Dentro del sector empresarial, el beneficio buscado inicialmente es el monetario, por lo que es interesante indagar acerca del grado de desarrollo moral que en las organizaciones tienen quienes toman decisiones relacionadas con dinero, específicamente los contadores o los gerentes financieros.

Mediante la aplicación de un instrumento este trabajo tiene como objetivo analizar la toma de decisiones en tres aspectos relacionados con el entorno de los encuestados: el campo familiar, el social y el laboral. La estructura desarrollada consiste inicialmente en la presentación de un marco de referencia elaborado con base en las teorías que sirvieron como punto de partida a la hora de realizar la herramienta de recolección de información. Posteriormente, se presentan los análisis correspondientes a los resultados arrojados por la investigación con sus respectivas tablas y gráficos pertinentes y, finalmente, las consiguientes conclusiones.

## 2. REVISIÓN LITERARIA Y ANTECEDENTES

El propósito fundamental de cualquier empresa es el logro de utilidades por parte de sus propietarios, eso es innegable; lo evaluable o cuestionable es la manera como lo intentan.

Hoy el mundo entero se debate en una inmensa recesión, en tanto las personas y las empresas pueden optar por mecanismos no del todo éticos para garantizar su permanencia en el mercado, máxime cuando ahora se debate la conveniencia de continuar con el modelo neoliberal que impera como modelo económico y donde se establece que el mercado es el que debe controlar todas las variables que afectan el precio de los diversos productos y servicios y la cantidad demandada de los mismos.

Sin duda estas circunstancias harán que salgan a la luz muchos y más grandes sucesos donde el desarrollo moral de quienes toman las decisiones sea puesto en duda.

Por lo tanto, es importante y de gran valor evaluar el perfil moral de las personas que toman las decisiones cuando se involucran los recursos monetarios, quizás el recurso más apreciado por parte de los gerentes y dueños de empresas.

Según Papalia, Wendkos y Duskin (2005), el modelo del desarrollo cognoscitivo sostiene que la gente desarrolla gradualmente su propio código moral a medida que va alcanzando niveles de pensamiento cada vez más elevados. Tanto Piaget como Kohlberg describieron el crecimiento moral como un progreso que va de reglas impuestas externamente y regidas por las consecuencias físicas de un acto, a juicios más flexibles e internos que toman en cuenta las circunstancias. Este desarrollo es posible por el cambio que se da del egocentrismo a lo descentrado como capacidad de considerar las cosas desde más de un punto de vista- (Papalia, Wendkos & Duskin, 2005, p. 466).

Para evaluar el desarrollo del razonamiento moral con el instrumento presentado es necesario comprender las características que distinguen a los seis estadios que conforman esta teoría y los respectivos niveles a los que cada uno pertenecen.

### 2.1. Teoría de los niveles y etapas del desarrollo moral de L. Kohlberg

Kohlberg (1969) definió tres niveles de razonamiento moral que, a su vez, están divididos en dos etapas o estadios, los cuales se definen a continuación:

- **Nivel I. Moralidad preconvencional:** en esta etapa los motivos por los cuales se obedecen las reglas son la evasión del castigo o la consecución de recompensas y el interés personal. Se actúa en función de controles externos.
- **Nivel II. Moralidad convencional:** se anhela ser visto como “bueno”, agradar y complacer a los otros y mantener el orden social. Ante un dilema moral se tienen en cuenta las expectativas de la sociedad y sus leyes. Se observan patrones de otros que hasta cierto punto han sido interiorizados.
- **Nivel III. Moralidad posconvencional:** durante esta etapa las personas hacen sus propios juicios sobre lo que es correcto, equitativo y justo, ya que se reconocen los conflictos existentes entre las normas aceptadas socialmente. El control de la conducta es interno y los juicios se basan en principios personales que no están definidos por las leyes de la sociedad necesariamente (Papalia, Wendkos & Duskin, 2005; Casado & García, s. f.).

Cada uno de estos niveles de razonamiento moral se subdivide en dos estadios morales, que a su vez conforman los seis estadios del razonamiento moral:

Nivel I: moralidad preconvencional

Estadio 1: moralidad heterónoma

que la originan; esta etapa también es llamada realismo moral ingenuo (Kohlberg, 1992; Papalia, Wendkos & Duskin, 2005).

En este estadio se intentan evitar los problemas y la perspectiva social es egocéntrica, no se reconocen que los intereses de los demás sean diferentes a los propios y tampoco se logra diferenciar varios puntos de vista sociomorales, por lo que se reduce al mínimo o se niega la existencia del conflicto. En la aplicación de juicios no se tiene en cuenta ninguna circunstancia de la situación lo que conlleva a una unilateralidad a partir de la cual se define la justicia en función de diferencias de poder o estatus. Se identifica el bien con la obediencia del débil al fuerte y con el castigo del fuerte al débil (Sepúlveda, s. f.).

#### Estadio 2: moralidad individualista, instrumental

Se caracteriza por una conciencia de los intereses propios y también de los intereses individuales, es decir, que a diferencia del estadio 1, se reconoce que existe más de una perspectiva sobre una situación. Sin embargo, el objetivo propio de las personas ubicadas en este estadio es la consecución de los intereses personales a fin de satisfacer sus deseos y necesidades a través de la propia acción y a través del intercambio de bienes y acciones con otros. Las acciones correctas o incorrectas no tienen valor: todo se explica en la búsqueda del bienestar personal exclusivo (Kohlberg, 1992).

Según Gabriela Sepúlveda en su trabajo *Teorías del desarrollo cognitivo y moral* en el estadio 2 está bien seguir las normas solo cuando media el inmediato interés de alguien; se actúa para conseguir los propios intereses y se deja que los demás hagan lo mismo. Es correcto lo que es justo, lo que es un intercambio, un acuerdo, un trato. La acción está motivada por el deseo del premio o beneficio, se ignoran las posibles reacciones de culpa y el castigo se ve de una forma pragmática (Sepúlveda, s. f., p. 30).

Cuando se presentan situaciones que suponen un dilema moral por los intereses en conflicto, este se resuelve tratando a aquellos de forma exactamente igual y/o a través de intercambios simples.

El individuo se sujeta a las normas según sus intereses y también tiene en cuenta lo que las demás personas puedan hacer por él, por lo que se dice hay una perspectiva individualista concreta.

Nivel II: moralidad convencional

**Estadio 3: moralidad de la normativa interpersonal**

El interés en este estadio radica en mantener la aprobación social y la conciencia en sí mismo, lo cual se consigue a través del cumplimiento de un conjunto de normas compartidas, que han sido creadas para la convivencia de las personas y que determinan un buen desempeño del rol. Dichas normas se sienten como obligatorias y mantienen la conciencia, la lealtad y los cuidados entre los miembros del grupo (Kohlberg, 1992).

La razón para hacer el bien es ser una buena persona ante sí misma y ante los demás, por ello se cuida el mantenimiento de las normas, de tal manera que se mantengan buenas relaciones y una autoridad que conserve los estereotipos de buena conducta. Además, la acción también está motivada por la desaprobación real o imaginaria de otras personas.

Los individuos en este estadio desean complacer y ayudar a los demás; tan es así que son capaces de evaluar un acto según el motivo y la persona que lo realiza, teniendo en cuenta las circunstancias. (Sepúlveda, s. f.; Papalia, Wendkos & Duskin, 2005)

En este estadio se integran las diferentes perspectivas individuales en normas morales compartidas, que se espera cumplan todos (perspectiva de una tercera persona). Hay una marcada orientación hacia los sentimientos y las relaciones interpersonales. Se tiene una perspectiva convencional simple, según la cual lo importante es cumplir las expectativas de los demás, cumplir con lo que se espera, de forma algo estereotipada, del individuo que ocupa una determinada posición (“un buen hijo”, “un buen amigo”). Se basa en una coordinación de la reciprocidad de segundo grado, que se refleja en la regla de oro: “Haz a los demás lo que te gustaría que te hicieran si estuvieras en su lugar”.

#### Estadio 4: moralidad del sistema social

En esta etapa se desarrolla una nueva perspectiva como miembro de la sociedad, basada en la concepción de un sistema social conforme un conjunto de códigos y procedimientos que son aplicados imparcialmente. Ahora las normas que se comparten de manera informal en el estadio 3 son garantizadas por una estructura social, que incluye instituciones formales y roles sociales que buscan en bienestar común.

Los juicios se hacen tomando como referencia instituciones legales y sociales, o morales y religiosas. Se obedece la ley aun sin estar de acuerdo con ella, pues esta busca el bienestar para la mayoría de las personas según normas de cooperación y contribución social (Kohlberg, 1992).

Las situaciones particulares se juzgan según su función en la sociedad como un todo. Adicionalmente hay una preocupación por ser coherente e imparcial, al mismo tiempo que se sigue lo que indica la propia conciencia y se mantiene el respeto a sí mismo. Se cree que un acto no es correcto cuando este infringe una regla o lastima a los demás.

#### Nivel III: moralidad posconvencional

#### Estadio 5: moralidad de los derechos humanos y de bienestar social

Las personas que alcanzan este estadio logran reconocer que la gente tiene una diversidad de normas y valores, en su mayoría relativos al grupo. Cabe anotar que valores como la vida y la libertad, que son derechos no relativos, deben mantenerse siempre sin importar la opinión de la mayoría. Se desarrolla en cada persona un sentimiento de compromiso, libremente adquirido, con la ley y el contrato social, con las leyes que buscan el bienestar y la protección de los derechos de todos.

Estas leyes se basan en la consigna “lo mejor posible para el mayor número de gente”. El actuar de las personas está motivado por el respeto entre iguales y la comunidad, y además está basado en la razón y no en las emociones.

Se reconocen los derechos humanos universales, lo que conduce a concebir la defensa de los mismos como un deber universal. Se desarrolla una perspectiva autónoma, independiente de la sociedad, y que se basa en principios que podrían ser aceptados por cualquier agente moral racional. Las personas se preocupan por proteger o favorecer a las minorías, a los menos aventajados y por el desarrollo del bienestar social. (Sepúlveda, s. f.).

Se actúa en función de las consecuencias de sus actos sobre la sociedad, tienen en cuenta el punto de vista de cada individuo y reconocen la igualdad de las personas, miden las leyes según el grado de protección a los derechos. Se toma en cuenta el punto de vista de cada individuo involucrado en una situación social, es decir, que cada uno es considerado y tenido en cuenta.

Las personas piensan racionalmente, pues valoran la voluntad de la mayoría y el bienestar de la sociedad. Estos valores se sustentan en la obediencia de la ley y si se llegase a presentar un conflicto entre una necesidad humana y la ley, se considera que en el largo plazo es mejor la observancia de la ley (Papalia, Wendkos & Duskin, 2005).

**Estadio 6: moralidad de principio(s) ético(s) general(es), universalizable(s), reversible(s) y prescriptivo(s)**

Este es el último estadio de la teoría de razonamiento moral, que muy pocas personas logran desarrollar en tal grado de madurez moral.

En esta etapa las personas actúan de acuerdo a normas y principios éticos autoconscientes que cada individuo ha interiorizado, y que se aplican a todas las personas y situaciones.

En este estadio el quebrantamiento de la ley es un acto aceptado siempre y cuando aquella afecte o interfiere alguno de estos principios universales como es, por ejemplo, la dignidad humana. Se toman en consideración los intereses o puntos de vista de cada persona que se pueda ver involucrada o afectada por la decisión moral que se tome, especialmente la de los menos aventajados. Las personas son consideradas fines en sí mismas y no solo medios para alcanzar otros valores como la supervivencia y el bien de la

sociedad. En términos de justicia, es necesario mencionar que el castigo es considerado necesario para proteger el bienestar y los derechos de las víctimas reales o en potencia del delito, mas, sin embargo, no se basa en sufrimiento o la imposición de la muerte como forma de pago por la falta cometida. El ofensor se sigue considerando un ser humano con dignidad humana y debe ser respetado (Kohlberg, 1992).

Hay una firme creencia en la validez de los principios morales autoescogidos y el subsiguiente sentido de compromiso que conlleva a actuar de manera correcta, pues violar los propios principios sería autocondenarse.

## 2.2. Desarrollo moral en la gerencia

De acuerdo con Stephen Robbins y Mary Coulter se puede decir sobre el desarrollo moral en la gerencia que la actuación con ética o sin ella de su titular resulta de una interacción compleja entre la etapa de desarrollo moral del gerente y distintas variables moderadoras que incluyen: características individuales, el diseño estructural de la organización, la cultura de la misma y la intensidad del problema ético. Las personas que carecen de un fuerte sentido moral son menos propensas a hacer cosas malas si se las restringe con reglas, políticas, descripciones de puesto o normas culturales poderosas que desapruében tales comportamientos. Individuos muy moralistas pueden corromperse por una estructura y cultura organizacional que permita o aliente prácticas carentes de ética.

- **Etapa de desarrollo moral:** en cada etapa sucesiva, el juicio moral de un individuo se vuelve cada vez menos dependiente de las influencias externas.
- **Características individuales:** toda persona entra a una organización con una serie de valores firmemente establecidos. Estos valores representan convicciones básicas acerca del bien y del mal. Los gerentes de una organización con frecuencia tienen valores personales muy diferentes. Aun cuando los valores y la etapa de desarrollo moral puedan parecer similares, no lo son.

Hay dos variables de personalidad que influyen en las acciones de un individuo: la fuerza del ego y el *locus* de control. La *fuerza del ego* es una medida de personalidad de la fortaleza de las convicciones de una persona. Las personas que obtienen una alta calificación en fuerza de ego podrán resistir impulsos y seguir sus convicciones en mayor grado que aquellas que poseen una fuerza de ego baja. El *locus de control* es un atributo de personalidad que mide el grado en el que las personas creen que son dueñas de su propio destino. Las personas con un *locus* de control interno tal vez asuman la responsabilidad por sus consecuencias y dependerán de sus propios estándares del bien y del mal interno para guiar su comportamiento.

- **Variables estructurales:** el diseño estructural de una organización ayuda a conformar el comportamiento ético de sus gerentes. Los diseños estructurales que minimizan la ambigüedad y que continuamente recuerdan a los gerentes lo que es ético, probablemente impulsarán un comportamiento ético.

Las reglas y reglamentos formales reducen la ambigüedad (descripciones de puesto y códigos de ética escritos). El comportamiento de los superiores es la influencia más fuerte en el comportamiento ético o no ético de un individuo.

Cuando los gerentes son evaluados solo por sus resultados, habrá una creciente presión para hacer “lo que sea necesario” para mostrar una buena imagen en las variables de resultados. Estrechamente relacionada con el sistema de evaluación del desempeño está la forma como se asignan las recompensas.

Las estructuras también difieren en la cantidad de tiempo, competencia, costo y presiones similares establecidos entre los ocupantes del puesto. A mayor presión, es más probable que los gerentes lleguen a comprometer sus normas éticas.

- **La cultura de la organización:** el contenido y la fortaleza de la cultura de una organización también influyen en el comportamiento ético. La cultura organizacional que con mayor probabilidad provoque normas

éticas altas, será aquella que tenga una calificación alta en tolerancia a los riesgos, control y tolerancia a los conflictos. Los gerentes de una cultura como esa son alentados a ser emprendedores e innovadores.

Una cultura organizacional fuerte ejercerá mayor influencia sobre los gerentes que una débil. Si la cultura es fuerte y apoya normas éticas altas, debe tener una influencia muy poderosa y positiva sobre el comportamiento ético de un gerente. En una cultura organizacional débil, sin embargo, es muy probable que los gerentes dependan de normas subculturales como una guía de comportamiento. Los grupos de trabajo y las normas departamentales ejercerán una fuerte influencia en el comportamiento ético de organizaciones que tienen una cultura general débil.

- **Intensidad del problema:** el comportamiento ético de un gerente está afectado por las características del problema ético mismo:
  - ¿Qué tan grande será el beneficio (daño) que se hará a los beneficiarios (víctimas) del acto?
  - ¿Qué tanto consenso existe de que el acto es malo (bueno)?
  - ¿Cuál es la probabilidad de que el acto se dé en realidad y de que cause el daño (o beneficio) previsto?
  - ¿Cuál es el lapso entre el acto en cuestión y sus consecuencias esperadas?
  - ¿Qué tan próximas considera (social, psicológica o físicamente) a las víctimas (o beneficiarios)?
  - ¿Qué tan grande es el efecto concentrado del acto en las personas afectadas?

Debemos esperar que los gerentes se comporten con mayor ética cuando un problema moral les es importante, que cuando no lo es (Robbins & Coulter, 1996, p. 50).

### 3. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo principal de esta investigación, entendido como el estudio de la toma de decisiones en las empresas barranquilleras desde una perspectiva moral, se acudió a la teoría de los *juicios morales* de Lawrence Kohlberg y con base en ella se elaboró un instrumento de

estudio. La estructura de esta herramienta estuvo constituida por una serie de interrogantes elaborados con base en dicha teoría; estos, a su vez, se ubicaron dentro de tres dilemas diferentes, elaborados de tal manera que cada uno de ellos correspondió a un ámbito específico de desarrollo del ser humano: familiar, social y profesional.

Una vez constituidas las encuestas, se aplicaron a en 343 empresas de los distintos sectores en la ciudad de Barranquilla, específicamente a dos de las personas responsables de la toma de decisiones financieras en las mismas, tales como contadores y gerentes financieros, entre otros; seguidamente se tabuló toda la información recopilada utilizando el programa estadístico SPSS.

Adicionalmente fueron analizadas cada una de las preguntas que constituían los dilemas, y luego se les clasificó en los diferentes estadios morales, mediante una guía especialmente creada para ello, según se muestra en el anexo 2.

Con esta información se hizo un análisis de cada una de las encuestas obtenidas. Teniendo en cuenta que todos los interrogantes estaban enumerados, se ubicó a cada persona en un estadio diferente por dilema, de acuerdo a la respuesta dada en cada pregunta.

A continuación se realizó la sumatoria de los estadios en los que se ubicaron los encuestados en cada parte de los dilemas y, según este resultado total, se observó el estadio hacia cual tendía la persona tanto a nivel general como particular, es decir, por cada dilema específico; y considerando la cantidad que para la respectiva ubicación requería cada estadio. Así, por ejemplo, para un individuo ubicarse en el estadio tres, de manera general, ha debido obtener, al momento de realizar la sumatoria de todos los estadios en los que se ubicó en cada parte de los dilemas, un resultado cercano o igual a 21. De igual forma, se procedió para establecer un estadio por cada dilema; para ubicar a una persona en el estadio uno, en el primer dilema, por ejemplo, ha debido obtener un resultado cercano o igual a 3, y así sucesivamente.

De esa manera se logró ubicar la totalidad de las personas encuestadas en un estadio del juicio moral, lo que permitía el análisis de su com-

portamiento en el interior de las empresas al momento de tomar las decisiones financieras desde una perspectiva moral, teniendo en cuenta las características de las empresas para cada estadio.

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1. Parámetros de selección de estadios morales

Con base en los estudios de Jean Piaget y la división de los estadios morales hecha por Lawrence Kohlberg, se elaboró un instrumento de recolección de información compuesto por tres dilemas correspondientes a los ámbitos familiar, social y profesional. Cada uno de estos dilemas se estructuró con preguntas que contribuyeron a la identificación de ciertas características pertenecientes a los estadios de desarrollo moral.

##### Descripción de la muestra

Al realizar esta investigación se aplicaron 343 encuestas, en distintas empresas de la ciudad de Barranquilla que pertenecen a los sectores comercial, industrial y de servicios.

Inicialmente el instrumento estuvo dirigido a los contadores y gerentes financieros de estas compañías; sin embargo, también fue aplicado a asistentes, administradores, auxiliares, entre otros trabajadores, todos ellos vinculados con el área financiera y relacionados con la toma de decisiones en la misma empresa.

La mayor parte de las personas encuestadas pertenecen al sexo masculino (65.3%), aunque cabe resaltar que las mujeres (34.7%) tienen un significativo grado de participación en la toma de decisiones de tipo financiero, lo que demuestra la evolución de este proceso y la vinculación de la mujer en el campo laboral a través de los años.

De estas personas encuestadas, el mayor porcentaje corresponde a edades entre 41 y 45 años (17.5%), lo que revela experiencia en el campo laboral y madurez en la toma de decisiones, mientras que otra parte considerable de la muestra (16.3%) corresponde a personas entre los 46 y 50 años. Paralelo a ello se encontró una tendencia en la participación de adultos jóvenes en el

área financiera, en la que el grupo más numeroso tiene entre 30 y 35 años (16.9%); le sigue el grupo de 36 a 40 años (14.9%) y, finalmente, están los menores de 30 años (14.3%). Se observa, además, que los menores de 55 años tienen menos incidencia en la toma de decisiones (7.0%).

La muestra también reflejó que la mayor parte de los encuestados (90%) nacieron en la costa Caribe colombiana, principalmente en la ciudad de Barranquilla, de lo que se infiere un alto índice de selección de profesionales nativos de la región. Las personas restantes pertenecen a otros lugares de Colombia (8.9%), principalmente a la ciudad de Bogotá.

En cuanto a la profesión de las personas a quienes se les aplicó el instrumento, son contadores (49.9%) y administradores de empresas (23.6%) en su mayoría. Así mismo son graduados en gran proporción de la Universidad Autónoma del Caribe (33.2%), Universidad del Atlántico (18.7%) y Universidad del Norte (14.0%). Con ello se infiere que el personal encuestado es egresado principalmente de universidades de la ciudad de Barranquilla y se demuestra una gran inversión en educación, pues la mayor parte de ellas son instituciones privadas sin dejar a un lado la universidad pública, que muestra un porcentaje significativo.

En cuanto a las empresas en las que se aplicaron las 343 encuestas, se encontró que un 58.6% de ellas pertenecen al sector de servicios, lo que refleja la tendencia actual a la creación y permanencia de organizaciones encaminadas hacia la prestación de servicios. Seguidamente se encuentran las empresas del sector industrial con un 25.9%, reflejo de las raíces industriales propias de la ciudad, y, finalmente, las empresas comerciales con un 15.5% de participación.

Con respecto a los cargos desempeñados por las personas encuestadas en cada una de estas empresas se encontró un predominio de contadores (41.1%); le sigue un 40.8% de gerentes, cuya participación corrobora el objetivo de esta investigación, que es el estudio de la toma de decisiones financieras desde la perspectiva del desarrollo moral.

Cabe mencionar que en una menor proporción se ubicaron otros cargos que no dejan de estar relacionados con el área financiera de cada una de estas empresas.

Finalmente, el estudio encontró que la mayor parte de las empresas manejan entre 11 y 50 empleados con un 40.8% y entre 1 y 10 empleados con un 34.1%; ello manifiesta que la muestra se desenvuelve entre las pequeñas y medianas empresas. De manera menos representativa el estudio arrojó que un 13.1% de las empresas manejan entre 101 y 500 empleados.

#### 4.2. Ubicación en los juicios morales por pregunta

Luego de aplicar el instrumento a los encuestados, se procedió a elaborar un análisis del valor de importancia por cada pregunta, según el valor esperado por el total de individuos. Dichas tablas se presentan a continuación:

Tabla 1

Valor esperado, preguntas dilema 1

Dilema 1	Valor esperado
1.0	2,032
1	4,020
2	3,514
3	3,775
4	3,167
5	3,679
6	2,468
1.0.2	2,003
1	3,607
2	3,340
3	3,133
4	3,545
5	3,830
6	3,651
7	3,829
1.0.3	1,726
1	3,441
2	4,214
3	3,414
4	3,526
5	3,046
6	3,516

Tabla 2

Valor esperado, preguntas dilema 2

Dilema 2	Valor esperado
2.0	2,028
1	3,603
2	3,816
3	3,469
4	2,961
5	3,684
6	3,39
2.0.2	1,75
1	4,091
2	3,817
3	3,909
4	3,447
5	3,091
6	3,319
7	3,128
8	3,129
9	3,226

Tabla 3  
Valor esperado, pregunta dilema 3

Dilema 3	Valor Esperado
3.0	2,580
1	4,743
2	3,158
3	2,991
4	3,470
5	4,145
3.0.2	1,329
1	4,444
2	3,718
3	2,993
4	3,720
5	3,626

Los resultados presentados en las tabulaciones anteriores corresponden a las derivaciones obtenidas de cada una de las respuestas dadas por los encuestados en los diferentes planteamientos. Estos fueron útiles al momento de ubicar a cada persona en un estadio diferente, puesto que, considerando el grado de importancia dada por un individuo a un interrogante específico, se podía establecer hacia qué estadio tendía dicha persona, si se tomaba como referencia la característica del cuestionamiento y su cercanía a cierto estadio.

De esta manera los números del 1 al 5 corresponden al grado de importancia dado a cada interrogante, donde el 1 MUCHISIMA importancia y 5 NINGUNA importancia, y entre este rango MUCHA, ALGUNA Y POCAS importancia. Se puede inferir inicialmente que en el primer dilema, correspondiente al ámbito familiar, las personas ante situaciones en las que se ven involucrados miembros de la familia o personas muy cercanas a la misma, otorgan “algo” de importancia a los hechos que se presenten, es decir, el grado de relevancia concedido a los acontecimientos ocurridos en este contexto es mínimo, y, por tanto, las decisiones que se puedan tomar al respecto no serán de gran trascendencia para el implicado. Aquí se presenta un grado de importancia 3 en la mayoría de los interrogantes.

Por otra parte, en el dilema dos, correspondiente al ámbito social, de manera similar al dilema anterior, se observa entre los resultados una

tendencia a otorgar “alguna” importancia a los cuestionamientos que se pueden generar en las situaciones cotidianas que se desarrollan dentro de este ambiente, con lo cual es posible afirmar que este tipo de acontecimientos son poco trascendentes en la vida de las personas encuestadas.

Finalmente, siguiendo un mismo orden de ideas, en el dilema tres se observa una tendencia a conceder “alguna” importancia a los interrogantes planteados dentro del ámbito profesional. Sin embargo, cabe mencionar que a pesar de ser este grado de importancia el predominante, se observó igualmente una tendencia hacia los grados 2 y 4, que equivalen a mucha y poca importancia, respectivamente. Si bien el hecho que predomine la mínima relevancia de los sucesos ocurridos en el ámbito profesional en las personas significa que existe poca influencia por parte del contexto en las mismas, es posible considerar que esta condición varía dependiendo la perspectiva mediante la cual se considere, ya sea por conveniencia personal o por otros factores que modifican las acciones realizadas por los individuos ante situaciones diversas.

#### 4.3. Ubicación en los juicios morales por dilema

Adicionalmente se elaboró un análisis del valor de importancia esperado por cada dilema en general, partiendo de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, que seguidamente se presentan:

Tabla 4  
Valor esperado, dilema 1

2.1	3,52699
Muchísima	30,087%
Mucha	25,484%
Alguna	19,622%
Poca	12,984%
Ninguna	11,579%
2.2	3,46187
Muchísima	29,231%
Mucha	27,487%
Alguna	17,700%
Poca	12,048%
Ninguna	12,888%

**Tabla 5**  
Valor esperado, dilema 2

Dilema	Valor esperado
1.1	3,43651
Muchísima	28,876%
Mucha	27,422%
Alguna	17,587%
Poca	11,095%
Ninguna	14,632%
1.2	3,87747
Muchísima	32,641%
Mucha	27,533%
Alguna	17,068%
Poca	9,593%
Ninguna	12,625%
1.3	3,53246
Muchísima	31,105%
Mucha	26,550%
Alguna	19,283%
Poca	10,804%
Ninguna	12,064%

**Tabla 6**  
Valor esperado, dilema 3

3.1	3,61107
Muchísima	36,919%
Mucha	24,186%
Alguna	15,523%
Poca	10,233%
Ninguna	12,733%
3.2	3,68778
Muchísima	42,442%
Mucha	22,500%
Alguna	12,209%
Poca	8,081%
Ninguna	13,779%

Teniendo en cuenta que el análisis inicial sobre la ubicación en los juicios morales fue realizado con base en los resultados obtenidos por preguntas individuales, se considera adicionalmente una observación de estos resultados desde un punto de vista general por dilema, que se obtiene de la ponderación de los resultados obtenidos por preguntas individuales y que se analizan a continuación.

En el dilema uno, de manera general, se obtuvo un porcentaje mayor en la categoría muchísima, con un 28, 876%. Esto indica el predominio del primer grado de importancia al momento de analizar situaciones en un ámbito familiar, con lo cual se muestra la tendencia a pensar detalladamente las cosas y considerar todos los posibles puntos de vista que en un contexto se puede presentar.

Así mismo, se observa el predominio de este grado de importancia, tanto en el dilema dos como en el tres, correspondiente a los ámbitos

social y profesional, respectivamente; desde una perspectiva global esto demuestra que en los diferentes ámbitos del desarrollo del ser humano, es posible encontrar diferentes reacciones ante los estímulos generados por el medio. En este caso, por ejemplo, la muestra indica que en todos los ambientes las personas realizan de manera analítica un estudio sobre los sucesos que cotidianamente se pueden presentar, lo cual es símbolo de la influencia que puede generar el individuo al momento de tomar una decisión en cualquier contexto.

Finalmente, lo anterior permite establecer un perfil de acuerdo a las tendencias de cada persona, observadas por el grado de importancia que las mismas otorgan a cada planteamiento. Esto, a su vez, facilita el estudio de las características de cada uno según el estadio en el que se ubique, y considera qué aspectos tiene en cuenta la persona para actuar ante una situación determinada y tomar las decisiones pertinentes.

#### 4.4. Ubicación de la muestra

Con los resultados obtenidos se elaboró una tabla de posiciones para las personas de cada estadio, ubicando el total de la muestra discriminada de manera individual según su establecimiento.

Tabla 7  
Ubicación total por estadio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	34	9.9	9.9	9.9
	2	115	33.4	33.4	43.3
	3	142	41.3	41.3	84.6
	4	47	13.7	13.7	98.3
	5	6	1.7	1.7	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

Esta tabla presenta una ilustración acerca de la ubicación general de la muestra en cada uno de los estadios morales. En ella se observa la ubicación porcentual de las personas encuestadas en dichos estadios.

Después de realizar el análisis estadístico de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado, se encontró en términos generales que la mayor parte de esta muestra corresponde a individuos ubicados en el estadio 3 (41.3%), es decir, personas que toman sus decisiones con base en lo que puedan pensar las demás personas. Estos individuos se caracterizan por tomar las decisiones teniendo en cuenta las expectativas que puedan tener los demás sobre ellas mismas, procuran la aprobación de sus actos y se preocupan por mantener buenas relaciones con los otros. Siendo así, se infiere que en el ambiente de trabajo o al momento de interactuar en las empresas, hay una tendencia a considerar las perspectivas de otros, tales como superiores o colegas en general, al momento de tomar las decisiones.

Cabe destacar que en este análisis general también se observó que el total de las personas tiene de modo un estadio para la toma de decisiones, y que, adicionalmente, ninguno de los encuestados se encuentra en el estadio 6, lo que es coherente con la teoría según la cual son muy pocas las personas que alcanzan este grado de desarrollo moral. Es oportuno aclarar que de manera individual, ya sea por dilema familiar, social o profesional, es posible ubicar a las personas dentro de este estadio o como no de modo, pero a nivel general no lo han alcanzado.

Igualmente se encontró que la mayor parte de la muestra se ubica en los estadios 2, 3 y 4 con porcentajes de 33.4%, 41.4% y 13.7%, respectivamente; esto refleja que los motivos en la toma de decisiones se mueven entre los intereses personales, la aceptación social y el bienestar común.

#### Dilema 1: Toma de decisiones en el ámbito familiar

Asimismo se construyó una tabla para la posición correspondiente en el dilema 1, que según los resultados arrojados permite una ubicación individual.

**Tabla 8**  
Estadio dilema 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	68	19.8	19.8	19.8
	2	94	27.3	27.3	47.1
	3	86	25.0	25.0	72.1
	4	57	16.6	16.6	88.7
	5	27	7.8	7.8	96.5
	6	12	3.5	3.5	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

Esta tabla presenta una ilustración acerca de la ubicación general de la muestra en cada uno de los estadios dentro del dilema 1 correspondiente al ámbito familiar. En ella se observa qué porción de las personas encuestadas se encuentra ubicada en cada uno de los estadios morales.

En este ambiente la mayoría de las personas toma decisiones bajo el estadio número 2 (27.3%), es decir, siguen las normas solo si favorecen los propios intereses; los actos correctos o incorrectos carecen de valor, pues todo se fundamenta en la búsqueda del bienestar personal. Esto refleja que en el contexto familiar las decisiones son tomadas pensando individualmente, son egoístas y egocéntricas, no tienen en cuenta el bienestar común de la familia ni los vínculos afectivos, siempre y cuando prevalezca su conveniencia.

También se encontró un gran porcentaje de personas que toman decisiones según los parámetros del estadio 3 (25.0%), movidas por el deseo de agradar, y por cumplir con lo que se espere de ellas; así se demuestra que los individuos formados bajo el ideal de mirar lo socialmente establecido como correcto, no actúan por convicción, sino basados en “el qué dirán”.

Adicionalmente, en la toma de decisiones, el menor porcentaje corresponde al estadio número 6 (3.5%), de lo que otra vez se infiere que es mínimo el número de personas capaces de alcanzar este nivel de desarrollo moral, en donde se acepta el quebrantamiento de la ley si esta atenta contra algún principio ético, como el de la dignidad humana.

Siendo el dilema 1 el relacionado con la toma de decisiones en el ámbito familiar, se estudió cada uno de sus componentes según los resultados y se consideraron las perspectivas de los implicados y sus posibles reacciones.

En el dilema 1.1, tomando la perspectiva de la niña vendedora de dulces, se encontró que la mayoría de los encuestados se ubica en el estadio número 2. Esto refleja que las personas solo consideran el bienestar personal; no tienen en cuenta buenas o malas acciones, sino simplemente las que sean beneficiosas para sí mismas. Es por ello que cuando se presentan situaciones en las que se ve afectado el individuo, se le da mucha más importancia a las consecuencias que tanto positivas como negativas le puedan traer a la persona emprender una acción y no tanto las consideraciones acerca de si es correcta o incorrecta.

Asimismo, en el dilema 1.2, situándose en la perspectiva de la vecina, se encontró que la mayoría de los encuestados se ubica en el estadio número 2. Siendo consecuentes con lo mencionado anteriormente, al momento de tomar una decisión o involucrarse en una situación determinada, se tiene en cuenta solo las ventajas y/o desventajas que esta traiga para con la persona, más que el bienestar común o de sus allegados. Por tal motivo, en algunas ocasiones se abstienen de realizar ciertos actos o dejan pasar oportunidades, basados en el criterio del favor personal.

Por el contrario, en el dilema 1.3, colocándose en la perspectiva del rector, se encontró que la mayoría de los encuestados se ubica en el estadio número 4. Se observó que en esta situación se busca el bienestar para el mayor número de personas, considerando la cooperación y contribución social. Se puede inferir que cuando la persona posee cierto grado de autoridad asociado a una mayor objetividad e imparcialidad, y si, además, la decisión que toma no va a influir directamente en ella, adopta una posición diferente frente a las situaciones presentadas, por lo que predomina el bienestar colectivo basado en el cumplimiento de las normas establecidas para los mismos fines.

## Dilema 2: Toma de decisiones en el ámbito social

De igual forma, se preparó una tabla para la ubicación correspondiente al dilema 2, que toma en consideración los resultados proyectados, consiguiendo una ubicación individual.

**Tabla 9**  
Estadio dilema 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	53	15.4	15.4	15.4
	2	60	17.4	17.4	32.8
	3	79	23.0	23.0	55.8
	4	54	15.7	15.7	71.5
	5	33	9.6	9.6	81.1
	6	34	9.9	9.9	91.0
	7	31	9.0	9.0	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

Esta tabla presenta una ilustración acerca de la ubicación general de la muestra en cada uno de los estadios dentro del dilema 2 correspondiente al ámbito social. En ella se observa el porcentaje de las personas encuestadas que se encuentra ubicada en cada uno de los estadios morales.

En este campo la mayor parte de las personas toma decisiones según las características del estadio 3 (23.0%), es decir, se deja llevar por los demás, las tendencias del momento, los medios masivos de comunicación, y los valores de grupo; considera correcto lo que gusta y es aceptado por los otros. En consecuencia, no desarrollan un criterio propio ya que siempre están en función de las expectativas que los demás tengan de ellos ni son tolerantes ante hechos o situaciones que no estén dentro de las normas preestablecidas por el grupo al cual pertenecen.

También se encontró un porcentaje significativo ubicado en el estadio 2 (17.4%), donde predominan los argumentos de conveniencia personal y que satisfacen el propio interés. Esto significa que las personas no piensan en el bienestar común y muchas veces realizan actos que van en contra de la sociedad justificados en la consecución de la prosperidad individual.

A diferencia del ámbito familiar, en el ámbito social la menor incidencia para la toma de decisiones corresponde a las personas que no tienen definido un estadio de desarrollo moral (9.0%), lo cual indica que en este contexto las personas tienen un perfil moral establecido e inclinan sus elecciones bajo los parámetros del mismo.

Dado que el dilema 2 se relaciona con la toma de decisiones en el ámbito social, se analizó cada una de sus partes según los resultados obtenidos y se tuvieron en cuenta las perspectivas de los involucrados y sus potenciales reacciones.

En el dilema 2.1, que corresponde a la perspectiva personal donde se considera a las demás personas como iguales, se encontró que la mayoría de los encuestados se ubica en el estadio 3. Esto refleja que a la hora de tomar una decisión el individuo tiene en cuenta la aceptación social según los estereotipos de buena conducta. Por tanto, sus acciones estarían orientadas hacia la búsqueda de mantener buenas relaciones con los demás y con las autoridades respectivas.

En el dilema 2.2, propio de la perspectiva personal que considera una motivación para inclinarse hacia una alternativa, se encontró que la mayor parte de las personas se ubicó en el estadio número 2. A partir de ello es posible inferir que las decisiones tomadas por los individuos, en situaciones donde existen factores estimulantes, están encaminadas hacia la consecución del beneficio propio, y, por lo tanto, la acción se considera justa si no afecta los intereses personales.

### Dilema 3: Toma de decisiones en el ámbito profesional

Finalmente, según los resultados obtenidos y la ubicación por persona correspondiente al dilema 3, se organizó la tabla 10.

En el contexto profesional la mayor tendencia para la toma de decisiones está orientada hacia la aprobación de las demás personas, lo cual corresponde al estadio de desarrollo moral número 3 (33.7%); esto indica una predisposición a actuar para satisfacer las percepciones de los demás, dejando a un lado las propias. Muchas veces se cohiben de realizar innovaciones o dar rienda suelta a sus ideas porque sienten que no tendrán la aceptación de sus jefes o subalternos, con lo que pierden la oportunidad de impulsar nuevos y rentables proyectos.

Por otro lado, la minoría de personas se ubica en el estadio número 6 (1.5%), en el cual la justicia, la dignidad y los derechos humanos están

por encima de las leyes, por lo que se concluye que en el ámbito laboral las personas no piensan en el bienestar común ni individual sino en seguir las políticas establecidas por la empresa y cumplir con las expectativas de los otros.

Tabla 10  
Estadio dilema 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	30	8.7	8.7	8.7
	2	106	30.8	30.8	39.5
	3	116	33.7	33.7	73.3
	4	46	13.4	13.4	86.6
	5	28	8.1	8.1	94.8
	6	5	1.5	1.5	96.2
	7	13	3.8	3.8	100.0
	Total	344	100.0	100.0	

Esta tabla presenta una ilustración acerca de la ubicación general de la muestra en cada uno de los estadios dentro del dilema 2 correspondiente al ámbito profesional. En ella se observa qué porción de las personas encuestadas se encuentra ubicada en cada uno de los estadios morales.

Siendo el dilema 3 el relacionado con la toma de decisiones en el ámbito profesional, se examinó cada uno de sus fragmentos según los resultados conseguidos y se tomaron las perspectivas de los implicados y sus posibles reacciones.

En el dilema 3.1, correspondiente a la perspectiva de realizar una acción cuyas consecuencias afecten a un ser allegado, se encontró que la mayor parte de los encuestados se ubica en el estadio 3. Lo anterior corrobora las características previamente mencionadas para este estadio, según las cuales los individuos toman decisiones considerando los resultados e interpretaciones que sus actos puedan tener en las demás personas.

En el dilema 3.2, correspondiente a la perspectiva en la que se presenta una solución cómoda, mas no correcta, se encontró que la mayoría de las personas se ubicaron en el estadio número 3. Este resultado demuestra que ante sucesos en los cuales existen alternativas poco correctas de solución,

la tendencia de los individuos está dada a valorar las repercusiones de sus elecciones en el entorno y la aprobación de las mismas por parte de las demás personas que hacen parte de él. Es por ello que antes de realizar una acción incorrecta, se otorga preferencia al mantenimiento de las normas, si estas permiten que se preserve una buena convivencia.

## CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos se puede concluir que al momento de tomar las decisiones en las empresas y más aún las relacionadas con el área financiera, las personas que tienen en este ámbito gran influencia y sobre quienes recae la trascendencia de dicha decisión, no se encuentran lo suficientemente desarrolladas en el ámbito moral.

Se puede llegar a esta afirmación conforme al análisis realizado, el cual revela que las decisiones son tomadas con base en el interés propio y en las expectativas que los demás tengan de la persona, lo que corresponde a los estadios 2 y 3 de moralidad de Kohlberg.

Además, se encontró que según sea el ámbito de influencia las personas se enfocan en perspectivas diferentes al momento de tomar decisiones diferenciando los criterios familiares, sociales y laborales.

Por el contrario, no existe ningún tipo de incompatibilidad sustancial al analizar variables en las empresas por tipo, es decir, sin importar si es una empresa comercial, industrial o de servicios; lo verdaderamente relevante son las variables de la persona en sí y no al sector al cual pertenezca.

## Referencias

- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Sevilla, España: Desclée de Brouwer S.A.
- Papalia, D., Wendkos Olds S. & Duskin Feldman, R. (2005). Desarrollo cognoscitivo en la adolescencia. *Psicología del desarrollo de la infancia a la adolescencia*. (pp. 466-468) México: McGraw-Hill.
- Ética Gerencial. (s.f.). Recuperado el día octubre 19 de 2007 desde <http://www.centroe.com.ar/contenido.php?i=94>. Robbins S., Coulter M.

Teorías del Desarrollo Cognitivo y Moral. (s.f.). Recuperado el día 20 de noviembre de 2007 desde [http://74.125.113.104/search?q=cache:8L9A5TDSbbQJ:www.plataforma.uchile.cl/fb/cursos\\_trans/etica/unidad1/tema%25204/doc/Unidad%2520cognitivo%2520y%2520moral.+GABRIELA+SEPULVEDA+RAMIREZ+TEORIA+DEL+DESARROLLO+COGNITIVO+Y+MORAL&hl=-es&ct=clnk&cd=l&gl=co&client=refox-a](http://74.125.113.104/search?q=cache:8L9A5TDSbbQJ:www.plataforma.uchile.cl/fb/cursos_trans/etica/unidad1/tema%25204/doc/Unidad%2520cognitivo%2520y%2520moral.+GABRIELA+SEPULVEDA+RAMIREZ+TEORIA+DEL+DESARROLLO+COGNITIVO+Y+MORAL&hl=-es&ct=clnk&cd=l&gl=co&client=refox-a). Sepúlveda Ramírez, G.

La evaluación del razonamiento moral. *Desarrollando la empatía y los derechos humanos*. (s. f.). Recuperado el día 16 de Septiembre de 2007 desde [http://www.isftic.mepsyd.es/w3/recurso2/convivencia\\_escolar/2\\_4.htm](http://www.isftic.mepsyd.es/w3/recurso2/convivencia_escolar/2_4.htm).

Las etapas del desarrollo moral de Kohlberg. *Psicología Evolutiva: Las etapas del desarrollo*. (s. f.). Recuperado el día 23 de Junio de 2007 desde [http://www.cepvi.com/articulos/desarrollo\\_moral.shtml](http://www.cepvi.com/articulos/desarrollo_moral.shtml).

Parámetros utilizados para la ubicación de las encuestadas en la escala de desarrollo moral

DILEMA 1 – LA VENDEDORA DE DULCES - ESTADIO 1																						
1.1						1.2							1.3									
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	
3	1	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5

DILEMA 1 – LA VENDEDORA DE DULCES – ESTADIO 2																						
1.1						1.2							1.3									
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	5	1	5	5	3	5	1	1	1	5	5	4	3	5	1	2	1	1	1	4

DILEMA 1 – LA VENDEDORA DE DULCES – ESTADIO 3																					
1.1						1.2							1.3								
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	PARTE 1	1	2	3	4	5	6
1	4	5	4	2	5	1-2	3	5	4-5	2	1	2	5	4	1	5	1	1-2	1-2	2	2

DILEMA 1 – LA VENDEDORA DE DULCES – ESTADIO 4																					
1.1						1.2							1.3								
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	PARTE 1	1	2	3	4	5	6
3	4	4	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	4	5	1	5	2

DILEMA 1 – LA VENDEDORA DE DULCES – ESTADIO 5																					
1.1						1.2							1.3								
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	PARTE 1	1	2	3	4	5	6
1	4	1	1	4	4	5	3	4	1	4	2	1	5	1	3	4	1	4	4	5	2

DILEMA 1 – LA VENDEDORA DE DULCES – ESTADIO 6																					
1.1						1.2							1.3								
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	PARTE 1	1	2	3	4	5	6
1	45	45	34	45	1	45	3	45	45	45	12	23	5	45	3	45	12	2	4	4	3

DILEMA 2 – ECUADOR Y COLOMBIA – ESTADIO 1																	
2.1						2.2											
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3	1	5	5	5	5	1	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	

Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral

DILEMA 2 – ECUADOR Y COLOMBIA – ESTADIO 2																
2.1							2.2									
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	5	4	1	5	4	5	1	4	5	2	1	1	3	5	1	2

DILEMA 2 – ECUADOR Y COLOMBIA – ESTADIO 3																
2.1							2.2									
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	5	4	3	5	4	2	2	1	1	4-5	4	4	4	1	4	1-2

DILEMA 2 – ECUADOR Y COLOMBIA – ESTADIO 4																
2.1							2.2									
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	5	2	5	5	2	2	3	4	5	5	2	5	5	5	5	4

DILEMA 2 – ECUADOR Y COLOMBIA – ESTADIO 5																
2.1							2.2									
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	2	1	4	4	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4

DILEMA 2 – ECUADOR Y COLOMBIA – ESTADIO 6																
2.1							2.2									
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	4-5	2	4-5	4	2	3-4	3	2	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5

DILEMA 3 – EL ACCIONISTA – ESTADIO 1																
3.1							3.2									
PARTE 1	1	2	3	4	5	6	PARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	5	5	5	1	1	3	2	5	5	1	5	1	5	1	5

DILEMA 3 – EL ACCIONISTA – ESTADIO 2												
3.1						3.2						
PARTE 1	1	2	3	4	5	PARTE 1	1	2	3	4	5	
3	5	1	1	1	1	1	3	4	1	5	5	
DILEMA 3 – EL ACCIONISTA – ESTADIO 3												
3.1						3.2						
PARTE 1	1	2	3	4	5	PARTE 1	1	2	3	4	5	
1	1	1	1-2	2	1	3	1	1	5	5	1	
DILEMA 3 – EL ACCIONISTA – ESTADIO 4												
3.1						3.2						
PARTE 1	1	2	3	4	5	PARTE 1	1	2	3	4	5	
1	2	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5	
DILEMA 3 – EL ACCIONISTA – ESTADIO 5												
3.1						3.2						
PARTE 1	1	2	3	4	5	PARTE 1	1	2	3	4	5	
1	4	1	4	3	4	3	1	1	4	4	4	
DILEMA 3 – EL ACCIONISTA – ESTADIO 6												
3.1						3.2						
PARTE 1	1	2	3	4	5	PARTE 1	1	2	3	4	5	
1	4	1-2	4-5	4	4-5	3	2	2	5	4	4	

Fuente: Autor con base en cálculos propios.