

El profesor Rincón, sus alumnos y el Decálogo (A)

María Helena Jaén y José Malavé

Poco antes de finalizar el trimestre el profesor Vicente Rincón procedió a preparar el examen de su materia: una obligatoria del tercer trimestre de la Maestría en Administración de la Escuela de Gerencia Avanzada (EGA). Sería una prueba individual para responderla «en casa». Publicó el examen en la cartelera electrónica (página de internet correspondiente a la asignatura) antes de las 8:00 am. Las respuestas debían ser enviadas al profesor antes de las 11:00 am de ese día. Entre las condiciones especificadas por el profesor en la primera página del enunciado del examen, incluyó la usual advertencia acerca del carácter individual del ejercicio y la especial atención que se presta en la EGA a la violación del Decálogo, pues constituye una falta grave y acarrea sanciones.

El profesor Rincón recibió las respuestas de los cincuenta estudiantes, tal como estaba previsto. La sorpresa ocurrió cuando comenzó a corregir los exámenes. Al encontrar respuestas similares en algunas preguntas, decidió agrupar los exámenes de acuerdo con los patrones de similitud observados. Descubrió tres tipos de casos en diez de los exámenes y los designó con las letras A, B y C. Luego tabuló las respuestas a cada pregunta y pudo darse cuenta de que había diversos grados de similitud: desde respuestas idénticas (100%) hasta respuestas que compartían algún elemento (20%). Sin embargo, cada grupo tenía al menos una pregunta con respuestas idénticas (ver anexo 1). Solo en su oficina, el profesor Rincón se decía a sí mismo:

Tengo fundadas razones para pensar que hubo una violación del Decálogo. Pero, ¿por qué ocurrió esto? La mayoría de estos estudiantes ha mostrado un buen desempeño. Me consta que pueden calificarse como «buenos estudiantes». Además, todos habían firmado su adhesión al Decálogo. ¿Qué pasó? ¿Qué debo hacer?

Este caso fue escrito por los profesores María Helena Jaén y José Malavé del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

Los casos docentes tienen la finalidad de servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones; tampoco ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información. Los nombres de las personas han sido cambiados por razones de confidencialidad.

Copyright © 2009 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@ies.edu.ve o llamar al (58-212) 555.4489. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

El proceso

Rincón se convenció de que los estudiantes habían violado al menos dos de las disposiciones del Decálogo (ver anexo 2) y decidió que no tenía alternativa sino seguir el procedimiento previsto para estas situaciones. Se preparó para llevar el caso a la consideración del Consejo Académico.

El Consejo Académico discutió el caso y nombró una Comisión de Sustanciación, que recogería información para llevar el punto al Consejo de Profesores, el cual tomaría la decisión de imponer o no sanciones; y, de imponerlas, en qué consistirían tales sanciones. Uno de los primeros pasos que dio la Comisión de Sustanciación fue realizar entrevistas con los estudiantes involucrados, a quienes se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Qué explicación puede dar al hecho de que algunas de sus respuestas por escrito en el examen, que debía realizarse en forma individual, fueron idénticas a las de otro estudiante?
- ¿Qué puede alegar en su defensa?
- ¿Cuál es su actitud ante esta situación?

En las entrevistas con los estudiantes, la Comisión recogió los siguientes testimonios:

- Caso A: los tres estudiantes se reunieron en la Escuela.
A1: «Compartimos las respuestas... La idea era que cada uno personalizara las respuestas definitivas... Fue sólo una pregunta».
A2: «No tengo internet en mi casa... Colaboramos entre todos».
A3: «Hubo colaboración... Trabajamos en equipo todo el tiempo... Yo redacté todas las respuestas de mi examen... Sabía que el examen era individual... Traté de echar una mano».
- Caso B: los cinco estudiantes se comunicaron por teléfono e internet. La respuesta común fue: «Nos comunicamos constantemente... estamos acostumbrados a trabajar en equipo».
- Caso C: los dos estudiantes se reunieron en la Escuela.
C1: «Nos reunimos para hacer el examen en grupo... Nos repartimos las preguntas y la idea era que cada quien redactara en forma individual sus respuestas... No logro explicar por qué las respuestas son idénticas».
C2: «Hice el examen completo y le pasé las respuestas a mi compañera... Después del incidente, mi compañera abandonó el curso».

La Comisión resumió la información recogida en los siguientes puntos que presentó al Consejo de Profesores:

- En su mayoría, los estudiantes involucrados en la falta se reunieron en la Escuela para resolver el examen en grupo y otros se comunicaron por vías electrónica y telefónica.

- En cada uno de los casos (A, B y C) los estudiantes pertenecían al mismo grupo de trabajo.
- El comportamiento observado se atribuye la causa a la «costumbre de trabajar en grupo».
- Sólo dos estudiantes afirmaron haber redactado la totalidad de las respuestas. Esas respuestas fueron luego compartidas con sus compañeros, con la intención de que cada uno personalizara las respuestas definitivas.
- En general, los estudiantes reconocieron que su actuación fue indebida, dieron la razón al profesor, se mostraron arrepentidos y estuvieron dispuestos a aceptar las sanciones que decidiera el Consejo de Profesores.

El Consejo de Profesores toma sus decisiones con base en las normas contenidas en el Decálogo y el Manual del Estudiante, que son de dominio público. En vista del carácter general de estas normas y de que no especifican sanciones para cada falta posible, el Consejo recurre a los precedentes recogidos a lo largo de la historia de la EGA. En realidad, son poco frecuentes los casos de violación de las normas y pueden revisarse rápidamente las sanciones aplicadas en cada uno, para comparar la gravedad de la falta con la severidad de la pena. Sin embargo, la experiencia indica que cada caso suele consumir mucho tiempo, en función de las posiciones de cada profesor y la información que se presente en las sucesivas sesiones del Consejo. En este caso particular, el proceso tardó unos cuatro meses, durante los cuales surgieron diversos tipos de problemas.

Una de las encargadas de la Unidad de Atención a los Estudiantes, Luz Montilla, se refirió a este aspecto del proceso con las siguientes palabras:

Durante ese tiempo los estudiantes siguen cursando sus materias, lo que ocasiona diferentes problemas administrativos, dependiendo del tipo de sanción que se aplique: desde la expulsión hasta la simple reprobación de la materia en cuestión. Pero siempre se produce malestar en la comunidad. Se oyen comentarios de todo tipo, aparecen cartas de estudiantes, se hacen reuniones. Todo esto afecta incluso el clima organizacional.

El Decálogo vigente fue aprobado por el Consejo de Profesores en septiembre de 2005. A partir de esa fecha, todo estudiante de la maestría debe firmar una declaración de adhesión, que le compromete a respetar y promover los valores y principios que contiene. Todos los estudiantes involucrados firmaron la declaración de adhesión. En este caso no quedó duda de que los estudiantes faltaron a la ética, al violar disposiciones del Decálogo. En consecuencia, el Consejo de Profesores decidió aplicar las siguientes sanciones a los estudiantes:

- Reprobar la materia.
- Suspender por dos trimestres.
- No calificar para menciones honoríficas ni premios.

La apelación

El Manual del Estudiante contempla la posibilidad de apelación a las decisiones del Consejo. Si un estudiante considera que existe información que no fue del conocimiento del Consejo de Profesores, al tomar una decisión que le afecte, puede solicitar por escrito su reconsideración. En su solicitud, el estudiante debe aportar la información que considere pertinente.

Los estudiantes sancionados procedieron a hacer sus apelaciones. Hubo dos solicitudes individuales y una colectiva. En sus exposiciones de motivos constan los siguientes argumentos:

- Apelación individual 1
 - Financio mis estudios con recursos propios.
 - Crearé una empresa contando con mis recursos.
 - La razón de estudiar no es solamente pasar una materia, sino aprender a manejar una empresa.
 - Fue un error menor en comparación con el de otros compañeros: sólo colaboración, como lo muestra el expediente.

- Apelación individual 2
 - Contradicciones y duda razonable de la procedencia de las respuestas al examen, en el caso de mi compañera.
 - Queda evidenciado en la entrevista que elaboré y redacté originalmente las respuestas a las preguntas 5, 6, 7, 9, 10 y 12. Queda constancia de las fuentes que utilicé como soporte para la redacción de las referidas respuestas.
 - Compartí la información, como una fuente más, con mi compañera.
 - La suspensión por dos trimestres se convierte en una suspensión por un año, lo que ocasionaría efectos económicos sustanciales.

- Apelación colectiva
 - La suspensión por dos trimestres se convierte en una suspensión por un año, por las prelación de otras materias.
 - La suspensión del crédito estudiantil se traduce en dejar de estudiar definitivamente.
 - Fue un comportamiento no recurrente de estudiantes con buen desempeño.
 - Los estudiantes financiados por sus empresas verían comprometidos sus empleos y los que costean sus estudios se sentirían frustrados.

En sus apelaciones, los estudiantes propusieron las siguientes sanciones alternativas:

- Individual 1: reconsiderar la suspensión de dos trimestres y repetir la materia.
- Individual 2: reconsiderar las sanciones impuestas.
- Colectiva: realizar labores como voluntarios (durante el tiempo que se considere necesario) en iniciativas sociales de la comunidad u otros proyectos de la EGA y continuar los estudios, según alguna de estas opciones:
 - Cursar las materias necesarias, de manera tal que el retraso para la graduación sea de dos trimestres, tal como señala la sanción inicial.

- Reducir la suspensión a un trimestre, con lo cual el retraso se mantendría en un año.

El Consejo Académico acordó que las solicitudes tenían méritos para ser sometidas a la consideración del Consejo de Profesores.

A pesar de la experiencia de los profesores y la existencia de procedimientos y precedentes, cada caso plantea situaciones y consideraciones particulares. Ni siquiera el profesor Rincón estaba completamente seguro de la decisión que debería adoptar el Consejo. En una conversación informal, Rincón compartió sus inquietudes con un colega:

¿Debería el Consejo ratificar la decisión inicial o aceptar la reconsideración de las sanciones? En caso de reconsiderarlas, ¿cuáles serían las más apropiadas? ¿Deberían ser las mismas para todos o deberían diferenciarse? ¿Por qué? ¿Cuáles serían los criterios? Más allá de los procedimientos están las consideraciones éticas. ¿Qué tipo de lecciones debemos dar para construir la comunidad educativa que queremos? Con la ética del estudiante que fomentamos, ¿acaso no somos responsables de la ética del gerente que estamos formando?

ANEXO 1 Porcentajes de similitud en las respuestas de los estudiantes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1		90				100						
A2		90				100						
A3						100						
B1		100										35
B2		100	30	30	100			100		100	65	100
B3			30	30			100	100	95	100	65	100
B4		70					100	100	95	90		90
B5					100			100	65		20	100
C1					50	100	100		100	100		100
C2					50	100	100		100	100		100

Fuente: Informe del profesor Rincón.

ANEXO 2 Decálogo

La misión del IESA es formar personas capaces de asumir posiciones de liderazgo —como profesionales, gerentes o empresarios— para contribuir al desarrollo de la sociedad. La esencia del liderazgo radica en la capacidad para promover acciones orientadas por los más altos valores del ser humano.

El IESA se guía por los siguientes valores y principios:

Valores fundamentales

- Honestidad y cumplimiento de normas
- Excelencia en cada una de las actividades
- Solidaridad y disposición a contribuir al bienestar de otros
- Responsabilidad social
- Innovación, flexibilidad y adaptación

Principios institucionales

- Cumplimiento cabal de la ley
- Trato equitativo y justo de los integrantes de la comunidad
- Búsqueda permanente del conocimiento
- Respeto por la diversidad de ideas y la pluralidad de culturas
- Independencia de intereses económicos, políticos y religiosos
- Petición y rendición de cuentas

Con base en estos valores y principios se establece el siguiente Decálogo, que será asumido individualmente por cada integrante de la comunidad del IESA:

1. **Honestidad**

Siempre actuaré con rectitud y justicia. Nunca me aprovecharé indebidamente de mis compañeros o del Instituto en beneficio propio. En ningún momento presentaré como mías las ideas o los trabajos de otras personas, ni proporcionaré información falsa a sabiendas de ello.

2. **Excelencia**

Haré en todo momento el mayor esfuerzo para que mis trabajos, tareas, responsabilidades y en general todas mis actuaciones reflejen lo mejor de mis capacidades, con el fin de mantener siempre en alto el prestigio del IESA y el de todos sus integrantes.

3. **Respeto mutuo**

Escucharé con atención y respeto a mis compañeros, profesores y demás integrantes de la comunidad del IESA. En mis intervenciones me abstendré de utilizar un lenguaje despectivo, vulgar o agresivo. No discriminaré a persona alguna por sus opiniones, características o creencias.

4. **Rectitud**

Actuaré siempre de acuerdo con los valores y principios del Instituto, por encima de intereses particulares de tipo económico, político o religioso. Si me encontrare en una situación de conflicto de intereses, en la cual pudiere recibir indebidamente algún beneficio, lo declararé y actuaré correctamente.

5. Responsabilidad individual

Aceptaré las observaciones de mis compañeros acerca de las situaciones en las que pudiera estar incumpliendo las obligaciones y compromisos que he asumido como integrante de la comunidad del IESA. Asimismo, asumo la responsabilidad de ayudar a mis compañeros a cumplir estas obligaciones y compromisos.

6. Responsabilidad social y ambiental

Me comprometo a contribuir al bienestar de la sociedad y a la preservación del ambiente físico que nos rodea. Me incorporaré al desarrollo de actividades que generen aportes tangibles para mejorar la calidad de vida de nuestras comunidades.

7. Confianza

Procuraré que mis acciones generen confianza, por la consistencia entre lo que digo y lo que hago. Cuando tenga dudas acerca de las opiniones o acciones de otros integrantes de la comunidad, o esté en desacuerdo con ellos, acudiré primero a esas personas y me abstendré de descalificar lo que no haya comprendido o verificado.

8. Confidencialidad

Actuaré responsablemente en el manejo de la información del Instituto, de sus integrantes o de personas u organizaciones relacionadas. No haré pública información que tenga carácter privado o confidencial.

9. Lealtad institucional

Defenderé los valores y el patrimonio del IESA. En mi conducta tendré en cuenta que represento al Instituto y que mis acciones pueden afectar su reputación. Cuando esté en desacuerdo con decisiones o declaraciones de otros integrantes de la comunidad, haré mis planteamientos o críticas de acuerdo con los valores y principios del Instituto.

10. Cumplimiento de las normas

Cumpliré las normas establecidas en los estatutos, reglamentos y manuales del Instituto, procuraré su mejora continua mediante aportes constructivos y colaboraré para asegurar su cumplimiento. Nunca utilizaré el incumplimiento de otros como justificación para incumplir alguna norma. Actuaré en todo momento de acuerdo con los compromisos asumidos en este Decálogo.