

TEORIA DE LA ACCION: UN INTENTO DE SINTESIS ENTRE HUMANISMO, CIENCIA Y TECNOLOGIA

*Prof. Juan Antonio Pérez López
IESE, Junio 1995*

Quiero iniciar estas palabras expresando mi deseo de que esta ceremonia de graduación pueda llegar a tener en el futuro la categoría de un hito con cierto valor histórico para nuestra Universidad. A explicar las razones que me llevan a formular este deseo dedicaré el resto de mi intervención en este acto.

Probablemente, no es ajeno a la invitación que me ha traído aquí --y que agradezco profundamente-- el hecho de ser un veterano profesor del IESE que ha estado presente, junto con unos pocos colegas tanto de la Facultad de Filosofía como del propio IESE, en la génesis del programa doctoral en Filosofía de la Acción así como en su desarrollo durante los últimos cuatro años. Pienso que todos los que hemos participado en la aventura --profesores y alumnos-- tenemos la sensación de haber sido muy afortunados por la oportunidad que hemos tenido de dedicarle nuestros esfuerzos. Me gustaría ser capaz de transmitir algunas reflexiones personales sobre cuestiones que han sido objeto de numerosos e ilusionados intercambios de ideas entre los participantes en el empeño, ya que son estas reflexiones las que me impulsan a afirmar el potencial valor histórico de estos momentos.

Empezaré diciendo que, en mi opinión, esta ceremonia marca simbólicamente el final de la primera etapa del programa doctoral en Filosofía de la Acción. Veamos por qué me atrevo a formular este juicio.

Cuando iniciamos el programa, me parece que todos los que nos embarcamos en el proyecto teníamos una preocupación que, en el fondo, era la misma: la conexión entre *teoría y praxis* (como la expresaban los filósofos), entre *ciencia pura y ciencia aplicada* (como decían los científicos), entre *conocimientos científicos y acción práctica* (como la formulaban los del IESE, es decir, los profesores de una escuela profesional para directivos).

También éramos bien conscientes de que el programa que estábamos iniciando venía a ser una “crianza en invernadero” de una “semilla metodológica” cuya misión última era la de servir de fermento en otros programas doctorales: los propios de aquellas facultades y escuelas que tratan con acciones humanas en ámbitos concretos. De hecho, esperábamos que nuestro programa doctoral en Filosofía de la Acción nos permitiese construir la metodología de fondo necesaria para avanzar científicamente en la comprensión de las acciones humanas objeto de los distintos campos del saber teórico (economía, sociología, psicología, política,...) o de las profesiones prácticas (dirección, periodismo, educación,...).

Cualquier acción humana siempre ha de tener un *fin específico* --un *objeto* que le es propio-- cuyo logro determina la *eficacia* de esa acción concreta. Las *ciencias particulares* tienen mucho que decir acerca de la *eficacia* de las acciones cuando el *objeto* de éstas está definido en función de aquellos aspectos de la realidad que la ciencia de que se trate intenta conocer y explicar. Aunque el objeto de una acción humana nunca puede ser reducido a la simple modificación de realidades materiales, como pueda ser, por ejemplo, la construcción de un artefacto --el “constructor” siempre tendrá un *motivo* para construirlo, y es este *motivo* el que fija el *objeto* de su acción constructiva--, siempre pueden encontrarse *tecnologías* o *procedimientos* para facilitar el logro de la *eficacia* de las acciones con las que se intente el logro de fines específicos concretos.

Entre otras cosas, aun siendo cierto que el objeto de una acción humana nunca puede reducirse a cambios en la realidad observable, cualquier interacción de una persona con su mundo exterior siempre llevará implicado algún cambio en dicha realidad, es decir, algún efecto externo que será producido por las acciones que realice para interaccionar. Las *tecnologías* son procedimientos cuya finalidad es la de garantizar la producción de determinados efectos externos, que se desea que tengan ciertas acciones. Cuando lo único que se busca garantizar son los efectos externos de las acciones humanas, las tecnologías se reducen a técnicas que, al ser aplicadas para regular acciones humanas, serán deshumanizantes.

La elaboración de ciencias y la de tecnologías tienen sus propias metodologías, las cuales dependen de aquellos aspectos concretos de la realidad observable que cada una de ellas pretende analizar, explicar o modificar. El lugar para aprender, desarrollar y aplicar esas metodologías es el programa doctoral de la facultad o escuela profesional correspondiente.

El programa doctoral en Filosofía de la Acción venía a ocuparse de un problema metodológico distinto y más general. Un problema que subyace cualesquiera de los que puedan aparecer en los ámbitos de desarrollo propios de las ciencias particulares y de las tecnologías. Es un problema cuya resolución impide que, a la hora de analizar científicamente la acción humana, se puedan utilizar abstracciones incompletas, que son las causantes de los enfoques reduccionistas que contemplan únicamente los efectos externos de dicha acción. Es una metodología que excluye cualquier pretensión científica para el uso de este tipo de enfoques, poniendo claramente de relieve lo que son: simples descripciones estáticas de la realidad observable y fuente de aprendizaje negativo para cualquier decisor que las utilice como base de sus decisiones.

Una buena manera de entender la naturaleza de ese problema metodológico consiste en pensar en el *fin genérico* de cualquier acción humana y en la necesaria conexión que ha de existir entre el logro de ambos fines de la acción: el genérico y el específico. El *fin genérico* de una acción sabemos que consiste en su contribución al perfeccionamiento como persona del propio actor que realiza la acción. En qué se concreta la perfección de una persona y cómo se va alcanzando es el tema central de la ética y de la antropología filosóficas.

Los desarrollos científicos orientados al logro de *fines específicos* de las acciones humanas que trabajen sobre el supuesto --normalmente implícito-- de que para la adaptación de las aportaciones de las ciencias así construidas a los logros de *fines genéricos* basta con aplicar los oportunos criterios éticos por parte del actor cuando éste decida la acción a ejecutar, son víctimas --probablemente sin saberlo-- de una postura metafísica incompatible con una visión de la persona humana como un ser libre que, a través de sus decisiones, es responsable de su propia mejora o deterioro.

Ese modo de concebir y aplicar la ciencia es, sin embargo, el que está vigente en nuestros días. Después de varios siglos de deterioro del pensamiento --las raíces habría que situarlas, probablemente, en el esencialismo de la escolástica decadente-- a través de varios "ismos" --racionalismo, idealismo, empirismo, positivismo,...-- la "ciencia moderna", cuyo "modelo ideal" lo constituyen las ciencias que se ocupan de la naturaleza inanimada, parece encontrarse en un callejón sin salida.

Ni los titánicos esfuerzos de Max Weber, viciados en su origen porque sus prejuicios antimetafísicos le impedían el uso de una antropología digna de tal nombre, han podido conseguir una conceptualización de la acción humana capaz de fundamentar las ciencias del hombre. Casi resulta patético ver cómo, a la hora de analizar la acción política (que tanto le interesaba vitalmente), se ve obligado a distinguir entre una *ética de la responsabilidad* y una *ética de la convicción* (Verantwortungsethik und Gesinnungsethik), que vienen a elevar a la categoría de dogma la "doble verdad" en el orden de la acción. De un lado la razón, del otro la voluntad. Aquella analizando causas y efectos en el mundo empírico; ésta imponiendo su ley en el mundo de los valores. Detrás, el fantasma de Nietzsche amenazando convertir el sueño de una sociedad materialista, atea y sentimental --que ha aprendido cómo manejar la naturaleza, sin saber para qué--, en una horrenda pesadilla: la que pueda provocar un *líder carismático* obsesionado con la realización práctica de un "valor" deshumanizante.

Para impedir que todo eso ocurra tenemos "Alguien" que nos está instruyendo constantemente acerca de los auténticos valores, aquellos cuyo logro nos convierte en mejores personas: nos humaniza. La revelación, junto con el magisterio de la Iglesia que es su fiel intérprete, permiten a un católico tener certeza absoluta respecto a los "valores" que ha de realizar en cada uno de los momentos de su vida, y en la medida en que la realización de esos valores sea necesaria para su salvación.

De esa convicción, que nace de la gracia sobrenatural de la fe en Jesucristo, ha sido frecuente a lo largo de la historia el "salto" a otra convicción --nada cristiana-- que identifica, a efectos prácticos, el conocimiento científico de una verdad con la posesión de esa misma verdad conocida a través de la revelación. A veces parece que, para algunos cristianos, lo único verdaderamente importante es la certeza de que un juicio es verdadero, siendo de poca trascendencia que el fundamento para afirmarlo como tal esté basado en la revelación o en la ciencia natural. Al fin y al cabo, si el mismo Jesucristo nos ha querido informar de que, por ejemplo, el matrimonio como vínculo natural es indisoluble, ¿para qué sería necesario encontrar razones estrictamente naturales que permitan afirmar ese hecho como un "teorema científico"? ¿No parecería, incluso, que se estuviera desconfiando de la palabra divina?.

No puedo detenerme en las distintas manifestaciones que una mentalidad de ese estilo ha ido teniendo a lo largo de la

historia. Tan sólo apuntaré que, en mi opinión, en la raíz de todos los modos imaginados por los hombres para separarse de Dios, late siempre una falta de omisión por parte de cristianos que, con la mejor intención, buscan "dominar la tierra" utilizando directa y cómodamente los datos que conocen a través de la revelación, en lugar de esforzarse en investigar los dinamismos intrínsecos de esa realidad que tienen la misión de dominar para reconducirla a Su Creador. Al final, y sin quererlo, acaban oponiendo la revelación de Dios Creador --lo que las criaturas nos están diciendo de Dios si aprendemos a escucharlas atentamente-- a la revelación de Dios Redentor --lo que nos ha tenido que "decir" explícitamente para poder sacarnos de donde nos había llevado nuestra rebelión.

Hay una consecuencia ligada a esa mentalidad de la que hemos de ocuparnos en estos momentos con un cierto detalle. Es la referente al problema de cómo conseguir la vigencia efectiva de unos "valores cristianos" en la acción social.

Para la mentalidad a la que me acabo de referir, todo el problema quedará reducido a encontrar las afirmaciones de la revelación acerca de cómo debe ser la conducta humana, tanto en el plano individual como en su vertiente social --Doctrina Social de la Iglesia--, para intentar aplicarlas a base de voluntarismo. Sin ser, al menos en la mayoría de los casos, conscientes de ello, quienes se muevan con estas categorías, se encontrarán inmersos en conflictos que se corresponden exactamente con los existentes entre la *ética de la responsabilidad* y la *ética de la convicción* weberianas. Son conflictos de los que tenemos noticia todos los días. ¿Quién no ha oído en infinidad de ocasiones quejarse a un empresario o a un político en estos términos?: "si me quiero comportar como un buen empresario o un buen político, no podré comportarme como un buen cristiano".

Reconozcamos que la coherencia personal con unos valores cristianos puede llevar hasta el martirio, pero hemos de ser conscientes también de que el auténtico martirio por la fe es una gracia especialísima de Dios. Lo que normalmente se nos pide es otro tipo de martirio: el esfuerzo para pensar mucho y bien, el de aguzar nuestro ingenio para descubrir la síntesis entre lo que El nos deja marcado explícitamente que son "falsas soluciones" y las demandas de un mundo exterior que, en lo que tienen de verdadero, son ayuda y orientación para avanzar en el camino de la Verdad.

Esa síntesis es la que tenemos que encontrar entre los *finés específicos* de las acciones humanas concretas y el *fin*

genérico propio de cualquier acción humana; entre la *eficacia* de una acción y su *consistencia*, es decir, su *valor ético*. Es la misma síntesis a la que nos estamos refiriendo al hablar de la que se tiene que construir entre *humanismo* y *tecnología*.

Vale la pena que tratemos de ver en concreto lo que significa esta síntesis en el caso que nos interesa, es decir, en el que el contenido de lo que se quiere decir por *humanismo* viene delimitado por una antropología que concibe a la persona como un ser libre que, a través de sus decisiones, es responsable de su propia mejora o deterioro. Es evidente que cualquier "antropología" que ignore las consecuencias inmanentes de las acciones humanas y se reduzca, por lo tanto, a valorarlas desde el punto de vista de lo que produzcan externamente, ni siquiera puede llegar a plantear el problema de síntesis que nos ocupa. Por eso se limitará a ignorarlo y, como ocurre en nuestros días, llamará "humanistas" a posturas o comportamientos cuyo nombre propio sería "animalistas" (aunque hay también casos en que ni siquiera podrían llamarse así: los animales no se procuran el aborto).

Se suelen denominar *virtudes* a las cualidades que mejoran a las personas internamente. Podríamos, pues, decir que el *fin genérico* de cualquier acción humana se concreta en el logro de un mayor grado de virtud por parte de la persona que la realiza. Para simplificar la exposición, supongamos ahora, por ejemplo, que la acción que nos ocupa es la de un directivo que ha de decidir sobre una campaña de publicidad. Nuestra *síntesis* exigiría que esta persona, responsable del lanzamiento de la campaña, se plantease *simultáneamente* tres cuestiones: a) resultados económicos de la campaña; b) influencia de lo que se haga para ponerla en práctica en las virtudes de las personas que vayan a ser afectadas, de un modo u otro, por ella; c) influencia de la decisión concreta que tome en el crecimiento de sus propias virtudes.

Probablemente, cualquiera de mis colegas profesores especializados en temas comerciales no podría menos de sonreírse ante lo que acabo de decir. Diría que bastante difícil es diseñar una campaña publicitaria para que logre unos aceptables resultados económicos y que, por lo tanto, él debe limitarse a enseñar eso. En cuanto a los otros temas, a mi hipotético colega le parecería que los deben tratar profesores especialistas en cuestiones éticas.

Con esa línea de razonamiento, es fácil darse cuenta que la *síntesis* acabará siendo realizada en la práctica, y según su leal saber y entender, por algún decisor que, todo lo más, habrá

recibido consejos de "expertos en comercialización" que ignoran el aspecto ético de las acciones que aconsejan y de "expertos en comportamiento ético" que ignoran el aspecto comercial de las acciones que juzgan deseables. Honestamente, ya me alegraría que las escuelas profesionales para directivos que siguen esas líneas metodológicas --las propias de un positivismo inconsciente e ingenuo de la peor especie--, intentasen aplicar una metodología como la weberiana. Al menos tendrían un rigor intelectual sobre el que se podría empezar a trabajar para construir la síntesis que tanto necesitan.

La clave de esta síntesis se encuentra en el avance de las ciencias, y ésta es la tarea universitaria por antonomasia. No hay contradicción entre una auténtica *ética de la responsabilidad*, es decir, un enfoque profesional seriamente atento a los procesos causales que producen las decisiones --que son los determinantes de la eficacia de las acciones que se elijan--, y la única auténtica *ética de la convicción*, es decir, aquella para la que el fin genérico ha de consistir siempre en el logro de la perfección del decisor que elige las acciones. Llegar a verlo, sin embargo, depende del avance en los conocimientos científicos.

La convicción sobre esa ausencia de contradicción puede venir para muchos de la revelación: es una cuestión sobre la que parece que Dios no se cansa de pronunciarse una y otra vez. Lo que Dios nunca ha revelado --el descubrirlo es tarea que deja en nuestras manos-- son las causas que juegan en el plano natural para que, en multitud de casos concretos, nos parezca que es "evidente" que existe esa contradicción. Nos ha dejado la *razón* para que descubra esas causas, y las *virtudes* para que, al actuar de acuerdo con la razón en esos casos concretos, lleguemos a conocerlas vitalmente y generen nuestras convicciones acerca de la unidad subyacente en las aparentes contradicciones. Tenemos, en definitiva, las ciencias para descubrir en abstracto las causas de la aparente contradicción, y la sabiduría para que las apariencias ni siquiera nos afecten a la hora de actuar.

Siendo las tecnologías los procedimientos seguidos para la resolución de problemas particulares --para el logro de fines específicos--, su desarrollo dependerá de las aplicaciones de las ciencias empíricas (las que tienen por objeto explicar nuestras observaciones). Una tecnología será normalmente producto de una o varias ciencias aplicadas. Lo que quiero poner de relieve es que no puede existir en el plano científico una conexión directa entre el humanismo --que se refiere a cómo se perfeccionan internamente

los seres humanos-- y las tecnologías --que se refieren a cómo se producen modificaciones en fenómenos empíricamente observables. Para que dicha conexión pueda establecerse científicamente, se necesita la mediación de unas ciencias capaces de explicar los fenómenos empíricos en cuanto dependientes de la acción humana.

Ya hemos señalado que el modo de concebir y aplicar la ciencia vigente en nuestros días es metodológicamente incapaz de conceptualizar la acción humana. Parece que el "ideal" consiste en formular "modelos" que sean capaces de describir la realidad empírica sin referencia alguna a los sujetos personales que la configuran o que, simplemente, la observan. Cuando la referencia a los individuos concretos es inevitable --ciencias "humanas"--, o bien se prescinde ingenuamente de todo lo que ocurra en el interior de los sujetos, postulando su irrelevancia empírica (como es el caso de la economía teórica), o bien se postulan unos cambios internos --un aprendizaje-- que, aun influyendo en los efectos empíricos futuros, vienen, a su vez, determinados por oscuras "fuerzas evolutivas". La explicación científica de los fenómenos empíricos no necesita, por lo tanto, recurrir a la acción humana. Si hay sujetos personales que "parece" que actúan libremente, produciendo cambios en la realidad empírica con sus acciones, dicha apariencia no es más que una "ilusión". Esos procesos internos no directamente observables que parecen determinar una acción con reflejo externo, son procesos tan predeterminados como los que ocurren en el interior de un animal.

Las únicas excepciones a esa absurda concepción de la ciencia las encontraríamos en Durkheim, Pareto y Weber. Como pone de relieve Talcott-Parsons en la *Estructura de la Acción Social*, su salida del "absurdo" se produce en la medida en que, sin ser del todo conscientes de la revolución que están iniciando, intentan explicar la realidad social como un efecto agregado de acciones individuales. De todos ellos, el que permanece fiel a esta primera intuición, e intenta llevarla a sus últimas consecuencias con su *sociología comprensiva*, es Max Weber.

Ya hemos visto que es necesario ir más allá de donde el llegó. La dicotomía entre tecnología y ética, entre acciones que son *Zweckrational* (rationales respecto al logro de una meta) o *Wertrational* (rationales respecto a un valor) en su terminología, no puede salvarla más que a través de la voluntad. La irracionalidad de los juicios de valor, dogma que Weber hereda del neokantismo, le impide intentar una síntesis en el plano del intelecto. Tampoco

podemos quejarnos de que no fuese capaz de seguir más allá. Al fin y al cabo, el siguiente paso no parece pueda darse sin Aristóteles, y coincido con Eric Voegelin (*La Nueva Ciencia de la Política*), cuando dice que Weber sabía de todo lo que se podía saber menos de filosofía griega y de teología medieval cristiana.

Los casi treinta años de investigación que recogí en la *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones* me hicieron ver que el tratamiento conceptual simultáneo del pensamiento y de la acción humanos exigía "romper" una lógica formal que se basa para deducir sus proposiciones en el principio de *tertio excluso*, sustituyéndola por una lógica más general: la lógica de la acción. En ésta se pueden encontrar las categorías lógicas necesarias para conceptualizar la síntesis entre fines específicos y fin genérico de las acciones.

Las proposiciones "Si X, entonces Y" de la lógica formal, cuando X e Y tienen contenido empírico, son equivalentes a "planes de acción" en la lógica de la acción. La "verdad" de esas proposiciones, se recoge en la "eficacia" del "plan de acción". Dos nuevas variables, la "eficiencia" y la "consistencia" del "plan de acción" determinan la adecuación del plan a las propiedades de los agentes involucrados en su ejecución y, en consecuencia, si seguirá siendo "eficaz" --verdadero-- o no. La eficiencia y la consistencia recogen la calidad --positiva o negativa-- de los "aprendizajes" de estos agentes.

Toda la teoría desarrollada en aquel libro no es otra cosa que un análisis sistemático de cómo tienen que ser tomadas las decisiones de un agente al intentar el logro de cualquier fin específico, cuando subordina ese logro a la condición de que el aprendizaje que obtenga al ejecutar su decisión sea siempre positivo. En definitiva es una teoría que explica cómo lograr fines específicos mientras, simultáneamente, se avanza en el logro del fin genérico. La síntesis de la que he venido hablando está realizada al nivel de abstracción propio de la lógica. Recoge, por lo tanto, las categorías lógicas que han de ser manejadas para tomar cualquier decisión, como pueda ser la de la campaña de publicidad antes mencionada.

El contenido --la interpretación-- de esas categorías al aplicarlas a decisiones concretas, depende de la naturaleza de las decisiones de que se trate. Para precisar estos contenidos, serían de gran ayuda las ciencias empíricas a las que antes aludía.

Así, por ejemplo, si la economía, la psicología y la sociología fuesen elaboradas con aquella metodología, sus conclusiones serían muy útiles como fundamento de tecnologías para ayudar en el diseño de campañas publicitarias.

Bastantes aspectos de las decisiones que, con gran falta de rigor conceptual, suelen ser incluidos entre sus "aspectos éticos", podrían quedar explicitados en esas tecnologías como lo que realmente son: consecuencias positivas o negativas en el plano de los fenómenos de carácter económico, psicológico y sociológico, cuya causa, más o menos inmediata, reside en la calidad ética de las decisiones tomadas por los actores.

Por citar sólo un ejemplo ilustrativo de lo que acabo de decir. En la moderna economía de las organizaciones se maneja una variable que recoge los llamados "costes de transacción" y que, dentro de la teoría, aparece relacionada con la confianza mutua que pueda existir entre los agentes económicos que interaccionan entre sí. Una decisión sobre una campaña de publicidad que ignore su posible impacto en los costes de transacción, podemos afirmar que, desde el punto de vista estrictamente económico, es incorrecta. El decisor no sería profesionalmente competente, aunque pueda tener grandes aciertos incrementando ventas a corto plazo. No es difícil encontrar casos en los que el contenido de una campaña publicitaria ha tenido efectos muy negativos en los "costes de transacción" de la empresa que la utilizó: la pérdida de confianza en sus dirigentes por parte de clientes y empleados ha ocasionado graves quebrantos económicos.

Un decisor puede seguir eligiendo una campaña poco ética porque, mientras estemos en un mundo imperfecto, el oportunismo --el engaño a otros sin que se den cuenta de que son engañados-- será frecuentemente rentable a corto plazo. Lo que ese decisor no podrá decir es que es un buen profesional. Para actuar éticamente no basta con la racionalidad, puesto que la virtud será siempre necesaria. Pero no hay que olvidar que la mejor ayuda para el crecimiento de las virtudes viene de la racionalidad. Todo lo que estoy diciendo es que unas ciencias de lo empírico elaboradas sobre bases humanistas constituyen el mejor servicio que puede prestar una universidad al incremento de la racionalidad en una sociedad.

Me parece haber puesto suficientemente de relieve que el desarrollo de esas ciencias hace necesario el uso de una metodología distinta a la que se ha venido usando. Que ésta no sirve es algo ya bien conocido en nuestros días. Los grandes rasgos de la

nueva metodología a emplear, así como una lógica de la acción que podría servirle de fundamento, han sido el tema central de mi exposición hasta estos momentos. Mi opinión personal es que se trata de llevar a cabo una auténtica revolución científica, pero que no hay que asustarse por ello. La llamada "ciencia moderna" es como la estatua de pies de barro mencionada en la Biblia. No se trata de combatirla: se está cayendo sola. La tarea consiste en ponerse a elaborar esas nuevas ciencias, y no parece necesario perder el tiempo polemizando con lo ya existente.

Lo que hay de valioso en la ciencia actual ha de ser subsumido, como tal caso particular que es, en la nueva ciencia. No olvidemos que el gran error de todas las metodologías en boga es su reduccionismo --las abstracciones incompletas en las que se fundan--, pero que todos los reduccionismos son verdaderos en lo que afirman --de ahí viene su vigencia práctica-- y falsos en lo que niegan. Todo lo que hemos aprendido acerca de los fenómenos empíricos, que es mucho, está clamando por ser correctamente explicado.

Hay que trabajar seria y humildemente, sabiendo que pocos lo van a entender al principio, pero que no nos queda otro remedio que esforzarnos en sacar a la luz esas nuevas ciencias, porque si no lo intentamos ¿quién lo va a hacer?. No somos, ni mucho menos, mejores que nuestros colegas en otras universidades. Simplemente me da la impresión de que nos ha tocado en suerte el resolver ese problema.

Para terminar, querría conectar todo lo anterior con mi interpretación personal acerca del sentido que ha tenido, dentro de todo este contexto, lo que hemos estado haciendo en el programa doctoral en Filosofía de la Acción, así como lo que, a mi entender, tendría que ocurrir en la nueva etapa.

Describiría lo que hemos estado haciendo como una reproducción en miniatura de todo el proceso de síntesis descrito. Nos hemos centrado en el análisis riguroso de las decisiones de gobierno en una organización humana relativamente simple, como lo es la empresa. Más que los aspectos materiales de las decisiones (el acierto para resolver los temas concretos sobre los que se decidía), interesaba aprender a tomarlas correctamente (evaluación completa de sus consecuencias desde todos los puntos de vista, tanto el económico como el sociológico y el ético), y analizarlas con el mayor rigor posible (uso de instrumentos cuantitativos y conocimientos científicos y tecnológicos relevantes). Hemos podido

ver cuánto puede influir en la acción la posesión del conocimiento teórico en distintas ramas del saber que incluyen desde la filosofía hasta la matemática. En suma, hemos realizado en multitud de ocasiones el proceso de convertir la teoría en práctica a través de la decisión.

Es cierto que podríamos haber seguido haciendo lo mismo por muchos años; lo que aprendíamos era tanto --profesores y alumnos-- que a algunos nos parecía que la "siembra a voleo" de la "semilla" para que llegase a su destino último --los programas doctorales de las facultades y escuelas que elaboran las ciencias y tecnologías concretas-- sería tarea de una próxima generación de profesores que, a través de nuestro programa, hubiesen ido llegando a esos centros universitarios.

Parece que el "kairós" apunta en otra dirección y que, bajo su ritmo vital, la semilla ya ha de empezar a dar frutos en un programa doctoral de una escuela profesional como lo es el IESE. No cabe duda que el terreno es duro: la presión de la práctica aquí es fuerte y, siendo eso una ventaja respecto al realismo de la investigación, puede sesgarla hacia la búsqueda de soluciones que sean eficaces, y al mismo tiempo oportunistas. En definitiva, se trata de una apuesta de alto riesgo, pero de un altísimo retorno si, como espero, el futuro muestra que esta ceremonia ha sido, efectivamente, un hito con valor histórico.