

Querido colega:

Me has planteado una cuestión acerca del procedimiento a seguir para enseñar a aplicar la ética en las decisiones empresariales. Se supone que quienes han de aprender a realizar la aplicación son ya personas expertas en lo que --a mi entender impropriadamente-- se suelen llamar "aspectos técnicos" de esas mismas decisiones, es decir, son personas bien cualificadas para analizar las consecuencias financieras, comerciales, tecno-productivas y, en general, todas aquellas que puedan ser significativas desde el punto de vista económico a la hora de tomar la decisión de que se trate.

También es parte de los supuestos de partida de tu cuestión el hecho de que todas esas personas aceptan que la ética a ser aplicada responde a una concepción del ser humano como un ser libre capaz de perfeccionarse o deteriorarse a través de sus decisiones. Precisamente, el contenido de esta ética en cuanto ciencia se refiere al conocimiento de las "leyes" que determinan cuando y cómo una determinada decisión produce una mejora o un deterioro en la persona que la toma y pone en práctica.

Sobre esas bases, me decías, no parece difícil diseñar un programa para enseñar a aplicar la ética a decisiones que, las personas que asistirían al programa, ya saben como analizar desde el punto de vista económico. Se trataría, en definitiva, de ampliar su punto de mira, introduciendo criterios éticos junto con los económicos a la hora de analizar aquellas decisiones. Me contabas, incluso, tu experiencia personal cuando aprendiste a introducir los criterios de tipo financiero o comercial en el análisis de problemas de producción, y cómo así aprendiste enseguida que algunos diseños de procesos, que parecían "óptimos" desde el punto de vista tecno-productivo, eran "pésimos" cuando se contemplaban sus consecuencias comerciales o financieras.

Yo te dije que el problema de la introducción de criterios éticos para la evaluación de decisiones no sólo no tiene nada en común con la introducción de más criterios adicionales dentro de un campo específico como pueda ser el económico, sino que el mero hecho de considerar que esos problemas tienen alguna similitud implica la imposibilidad de una ciencia ética en el sentido antes mencionado. Recuerdo que hablé de mi teoría de la acción, apuntando que una cosa era añadir criterios que ayudasen a evaluar la *eficacia* de las decisiones y otra, completamente distinta, completar esos criterios evaluando tanto la *eficiencia* como la *consistencia* de la decisión a analizar.

Me doy cuenta, sin embargo, de que esas afirmaciones distan mucho de ser evidentes para el no experto en la *lógica de la acción*. Por esa razón me parece obligado tratar de explicártelas del mejor modo que sea capaz de hacerlo usando únicamente categorías convencionales, prescindiendo del hecho de que su prueba rigurosa sea bastante trivial en el ámbito de la *antropología analítica* contenida en mi *Teoría de la Acción Humana*. Me parece que, si tengo éxito, tendremos un punto de partida sólido para poder hablar de la aplicación de los criterios éticos en las enseñanzas para profesionales, sin tener que pasar para ello por toda la construcción teórica a la que llamo *antropología analítica*.

Teniendo en cuenta que **las acciones humanas son siempre producto de una decisión** --por la que el sujeto elige, como mínimo, entre dos alternativas: realizar la acción o no realizarla--, **y que las elecciones de un sujeto se fundan en**

- a) **su evaluación subjetiva de los resultados que desea que se produzcan como consecuencia de la aplicación de la acción que decida ejecutar, y**
- b) **su convencimiento personal (es decir, también subjetivo) acerca de la probabilidad de que la acción elegida efectivamente produzca los resultados deseados,**

tenemos que reconocer la existencia de **dos problemas que han de ser resueltos por cualquier decisor antes de tomar su decisión**. La solución de esos problemas es previa a la elección de una acción concreta, y no es en absoluto necesario que el decisor sea consciente del hecho de que los ha tenido que resolver previamente.¹

Llamaremos al **primero** de dichos problemas **la evaluación "a priori" de los resultados de la acción** por parte del decisor. Decimos que es "a priori" porque, evidentemente, ha de ser realizada antes de tomar la decisión; una vez obtenidos los resultados, el sujeto los evaluará inmediatamente --pero ya "a posteriori"-- a través de la satisfacción o insatisfacción que le produzca su logro.

El **segundo** problema es el de la **evaluación "a priori" de la instrumentalidad de la acción**. Decimos que es "a priori" por idénticas razones a las apuntadas en el caso anterior. Nos encontramos ahora, sin embargo, con unas características de la situación "a posteriori" que son notablemente distintas a las

¹ Vienen a corresponder con lo que H. Simon denomina *premisas de la decisión*. Coincido con él plenamente --pienso que es una de sus ideas más importante-- en que estas *premisas* constituyen la *unidad conceptual básica* para cualquier elaboración científica en el ámbito de la sociología, es decir, en el análisis científico de la acción humana a nivel social. Mi teoría difiere notablemente de la de Simon a la hora de explicar cómo el sujeto personal elabora sus *premisas de las decisiones*.

que teníamos en el caso de la evaluación de los resultados deseados. Si la acción elegida por el decisor ha tenido éxito, es decir, ha conseguido los resultados deseados, habrá crecido la convicción subjetiva de éste acerca de la instrumentalidad de la acción para lograr resultados similares en parecidas circunstancias.²

Puede ser que este incremento de *certidumbre subjetiva acerca de la instrumentalidad* de la acción coincida con un decremento de la *instrumentalidad real* de la acción para producir otra vez esos mismos resultados. El hecho es lo suficientemente frecuente como para que tienda a escapárseles la importancia que tiene. Porque muchas veces la pérdida de instrumentalidad real tiene su origen en causas que son exógenas al decisor y la acción que eligió. Por ejemplo: un directivo puede estar convencido, sobre la base de su pasada experiencia, que con la política de contratación que viene usando obtiene los colaboradores que necesita y cuando los necesita. La creencia se refuerza a través de los éxitos que ha ido obteniendo. La instrumentalidad de esa política, sin embargo, puede ir decreciendo por multitud de razones que tienen su origen en cambios en el entorno laboral. En esos casos --cuando las causas que modifican la instrumentalidad de una acción son exógenas a la decisión o decisiones que la han elegido hasta el momento-- no cabe la posibilidad de hacer teoría con carácter general acerca de si esas decisiones fueron correctamente tomadas o no.

Muy distinto es el caso en que la instrumentalidad real de la acción decrece por causas endógenas, es decir, directamente producidas por la propia acción. Llamo *acciones inconsistentes* a las acciones que tienen estos efectos. No es difícil encontrar ejemplos de acciones de este tipo: una política laboral que esté consiguiendo la cooperación de los trabajadores --alcance los resultados esperados--, pero cuya aplicación vaya generando cada vez mayor resistencia a ser aceptada por parte de estos, sería una política inconsistente. En este terreno si que cabe la posibilidad de elaborar teoría general, dado que puede afirmarse que cualquier elección de una acción inconsistente implica que la decisión por la que fué elegida fué *incorrecta*. Naturalmente, nada impide que una decisión *incorrecta* sea, al mismo tiempo, *acertada*, es decir, el decisor logre con ella los resultados que esperaba alcanzar.

Es fundamental distinguir entre el *acierto* de una decisión y su *corrección*. Los conceptos en sí mismos son elementales; se refieren tan sólo a la existencia de *dos tipos de resultados* que necesariamente aparecen al realizar cualquier acción. Uno de ellos corresponde a *los resultados que el decisor desea*

² Tal como lo expresa la Teoría Bayesiana de la Decisión, habrá crecido, como consecuencia de los resultados experimentales, la probabilidad subjetiva de que la acción producirá esos resultados.

conseguir al aplicar la acción. El otro se refiere a los resultados producidos por la aplicación de la acción que afecten a su instrumentalidad para futuros logros de los resultados del primer tipo.

Dentro de mi *Teoría de la Acción*, los efectos de la acción en el logro de los resultados que el decisor desea conseguir reciben el nombre de *eficacia de la acción*. El otro tipo de efectos --los que son relevantes para la futura instrumentalidad de la acción-- determinan la *consistencia de la acción*. Toda aquella teoría no es otra cosa que un análisis lógico del proceso de decisión que ha de seguir un decisor para tomar decisiones que *simultáneamente* sean *acertadas y correctas* o, lo que es lo mismo, para que conserve y mejore su capacidad de elegir acciones que sean *simultáneamente eficaces y consistentes*. Tengo que subrayar cuanto sea necesario la palabra "simultáneamente" porque, reconociendo que la teoría no es fácil de entender, es imposible --es contradictorio desde el punto de vista lógico-- el que pueda existir una teoría más simple que sea capaz de tratar a la vez (simultáneamente) con la eficacia y la consistencia de las acciones cuando

- 1) el decisor es libre, es decir, elige una acción concreta perteneciente a un conjunto de *acciones factibles* para él,
- 2) su decisión, aparte de lo que pueda suponer en términos de *eficacia*, tiene también consecuencias sobre su conjunto de *acciones factibles* para el futuro (es dónde, según demuestra el análisis lógico, se acaban manifestando en el propio decisor los efectos de la *consistencia*) y, por último,
- 3) las decisiones implican *evaluaciones "a priori"* tanto de la eficacia como de la consistencia de las acciones, evaluaciones que irán siendo modificadas "a posteriori" por el decisor a la vista de sus experiencias (es decir, los decisores *aprenden a evaluar*).

La inmensa mayoría de las acciones humanas no pueden ser analizadas sobre la base del supuesto de que las personas son capaces de evaluar correctamente de antemano los resultados de sus acciones. Y me refiero tanto a los resultados de las acciones que son relevantes desde el punto de vista de su eficacia, como a aquellos otros que afectan a la futura instrumentalidad de la acción y que son, por lo tanto, relevantes desde el punto de vista de su consistencia. Los análisis al uso reconocen la posibilidad de que aquellas evaluaciones "a priori" sean equivocadas, aunque tampoco parece haya posibilidad alguna para evitar esos errores, ya que tienen su origen en la falta de conocimientos por parte del decisor. El supuesto del que se parte es que el decisor sólo podrá evitarlos en el futuro a través de los conocimientos que vaya

consiguiendo, precisamente, a través de las experiencias producidas por sus decisiones. A medida que vaya comparando entre lo que esperaba "a priori" y los resultados con los que se encuentra "a posteriori", se irán "afinando" sus evaluaciones. Se trata, en definitiva, del proceso de aprendizaje que recibe el nombre de "prueba y error".

Vamos a mostrar que una concepción del aprendizaje que se limite a la descripción anterior, es decir, que suponga que un decisor tan sólo corrige sus errores evaluativos a través de procesos de prueba y error, es una concepción incompatible con la idea de un decisor que tiene que evaluar sus acciones atendiendo tanto a su eficacia como a su consistencia.

A la hora de tomar una decisión, la evaluación "a priori" de los resultados deseados --eficacia de la acción-- estará basada en lo que ya conozca, por mis experiencias anteriores, acerca del *contenido* de estos resultados en función de mis satisfacciones o insatisfacciones. En ese sentido, mis evaluaciones "a posteriori" se irán modificando, en un sentido u otro, a medida que vaya teniendo experiencia de todas las satisfacciones producidas por la ejecución de aquella acción, aunque muchas de ellas fuesen desconocidas para mí en el momento de decidir ejecutarla. En definitiva, mi evaluación "a posteriori" de los resultados de la acción irá siendo cada vez más ajustada a la satisfacción real que efectivamente signifiquen esos resultados para mí.

Así pues, entre todos los efectos no previstos de la acción -- resultados desconocidos "a priori"--, hay un conjunto de ellos que aparecen "a posteriori", en forma de satisfacción o insatisfacción, lo cual hará que el sujeto modifique su evaluación de los resultados de la acción. Esto puede ser sumamente útil para futuras decisiones y es lo que hemos llamado *aprendizaje por prueba y error*. Este es el tipo de aprendizaje que tiene lugar cuando un decisor aprende a incluir criterios como los financieros, comerciales etc., que antes ignoraba al tomar sus decisiones. La inclusión de estos nuevos criterios ayuda a obtener mayor satisfacción --a ganar más dinero-- que la que se obtendría caso de no tenerlos en cuenta. En definitiva, lo que es característico en este tipo de aprendizajes es que el decisor aprende a realizar evaluaciones más precisas "a priori" de la eficacia de la acción (de los resultados que desea conseguir al decidir).

El verdadero problema está en la evaluación "a priori" de los resultados de una acción que no aparecen reflejados en su eficacia, ni siquiera "a posteriori" de esta decisión. Afectan por el momento tan sólo a la consistencia de la acción o, lo que es lo mismo, a su futura instrumentalidad. En el caso límite, si la decisión ha sido tan incorrecta que la acción ha perdido toda su instrumentalidad al haber sido usada la primera vez, sería necesaria como mínimo una segunda decisión para que fuesen patentes en el plano de la eficacia

“a posteriori” de esta segunda decisión los perniciosos efectos de la inconsistencia de la primera. Por ello, un proceso de prueba y error es insuficiente para el logro del aprendizaje para tomar *decisiones correctas*. Cuando los efectos de la inconsistencia se dejan sentir en el plano de la eficacia, ya es tarde para corregir los efectos de esas decisiones: la acción ha perdido ya su instrumentalidad.

Si pensamos, por ejemplo, en una persona que logra ciertos resultados que desea de otra persona a base de *engañarla*, la pérdida de eficacia que ese modo de proceder suele llevar aparejada puede darnos una idea de lo que significa el deterioro de la instrumentalidad de una acción inconsistente. De todos modos, no es oportuno tomar el ejemplo como una síntesis de lo que nos interesa en nuestro análisis. Aún nos falta una importante distinción en el plano de la consistencia para que podamos ver que la relación entre ésta y la eficacia futura es de poca importancia, sobre todo si se la compara con *los brutales efectos de las decisiones incorrectas en el propio decisor*: la “huella” que el hecho de haber engañado dejaría en la persona de nuestro ejemplo. *Estos efectos en el propio decisor son el tema fundamental de los análisis éticos.*³

Ahora estamos equipados para explorar tres cuestiones que, cada una desde un punto de vista, dificultan tanto la comprensión de la naturaleza del conocimiento ético como su aplicación a las decisiones. La primera se refiere al contenido de lo que hemos llamado consistencia de la acción, es decir, al proceso por el que crece --o decrece-- la instrumentalidad de una acción concreta. La segunda a la realidad intra-subjetiva de este proceso (que, por lo tanto, no puede ser *directamente* observable, aunque sea *inferible* a través de las observaciones si se usa el oportuno “diseño experimental”). La tercera se refiere especialmente a la aplicación de los conocimientos éticos en las decisiones; pondremos de relieve cómo cualquier intento de ignorar la estructura lógica que nos permite tratar simultáneamente con la eficacia y la consistencia de las acciones, tendrá un fuerte sesgo hacia prescripciones estériles: tenderá a la formulación de reglas que el decisor no podrá ver más que como una imposición extrínseca a la propia naturaleza del problema que de verdad le interesa (logro de resultados deseados).

³ El ámbito propio de lo que se considera *conocimiento ético*, cuando la noción de ética tiene rigor científico y no se confunde con la sociología --lo que es aceptable para un grupo social- o con la estética --lo que siento como bueno o malo--, consiste en *el conocimiento de los procesos a través de los que una persona se puede perfeccionar (o se puede destruir) con sus propias acciones*. Las categorías lógicas que hemos introducido permiten abordar los análisis éticos concretándolos en la búsqueda de las condiciones que ha de cumplir un decisor para que se incremente su capacidad de tomar decisiones correctas, es decir, para que cada vez le resulte más fácil elegir acciones consistentes. De este modo se irá perfeccionando como decisor, ya que sus decisiones no destruirán la instrumentalidad de sus acciones al ser *irracionalmente* usadas.

Sobre la consistencia de las acciones

La consistencia tiene su sentido más propio, y el más fácil de interpretar, cuando los "resultados deseados" por un cierto decisor se producen como consecuencia de la acción de otra u otras personas. En ese caso, vemos la acción del decisor como "todo aquello que hace" para conseguir que los otros, a su vez, actúen --reaccionen-- del modo que a él le interesa. La instrumentalidad de su acción corresponde entonces a la "motivación de los otros para reaccionar del modo deseado, dada esa acción del decisor".

Sobre esas bases, diríamos que la acción es consistente si, una vez realizada la primera "transacción" --ciclo acción-reacción--, las otras personas están más motivadas a aplicar de nuevo el ciclo de lo que estaban a realizarlo anteriormente en idénticas circunstancias.

La estructura lógica de un modelo que describe interacciones de este tipo es el objeto de mi *Teoría de la Acción*. En los primeros estadios del análisis ya aparece la necesidad de una variable --el estado de la organización entre los decisores-- que refleja las interacciones que son factibles entre ellos. Una acción es consistente cuando produce un crecimiento en el conjunto de interacciones factibles. La variable "estado de la organización" refleja el de una *relación estructural* entre los decisores que subyace a las interacciones entre ellos. Para nuestro propósito es suficiente que pensemos en esta relación como "confianza mutua" entre los decisores. Una acción sería, por lo tanto, consistente en la medida en que produjese un incremento en la confianza mutua.

Aquí nos tropezamos con la primera dificultad conceptual para la comprensión de lo que ocurre en el plano de la consistencia de las acciones. Dado que la confianza mutua es algo que no depende tan sólo del decisor, sino que también depende de que "el otro" confíe en él, es imposible que pueda garantizar la consistencia de su acción. Decir "a priori" que una acción va a ser consistente, sería equivalente a afirmar que el receptor de la acción va a confiar *necesariamente* en la persona que la ejecuta, lo cual es imposible. Si una persona confía en otra lo hará *libremente*, nunca *necesariamente*.

Pero ¿qué se quiere decir exactamente al afirmar que nunca se puede garantizar de modo absoluto la consistencia de una acción?. Al fin y al cabo, lo cierto es que tampoco se puede garantizar con absoluta certeza ninguna *consecuencia empírica* de ninguna acción humana. Lo más que se puede conseguir en el plano de las realidades empíricas es *certidumbre*, que a efectos prácticos pueda equivaler a una completa seguridad, acerca de que ocurrirán ciertos fenómenos si aplico unas determinadas acciones: "si suelto el vaso que estoy sosteniendo en mi mano, el vaso se estrellará contra el suelo". ¿qué

diferencia hay entre afirmaciones de ese tipo y otras como, por ejemplo, "si me comporto con una persona sacrificándome para ayudarla, y esa persona, a su vez, se comporta racionalmente, llegaré a ganar su confianza"?

El análisis formalmente riguroso de estas cuestiones tiene una cierta complejidad, aunque sus consecuencias pueden sintetizarse brevemente diciendo que el proceso para verificar la consistencia "a posteriori" de las acciones --es decir, cómo responde efectivamente "el otro" a las acciones de un decisor que son consistentes "a priori"--, es un proceso de *verificación de hipótesis idéntico al seguido en cualquier campo del conocimiento humano*.⁴

A efectos de la vida diaria, estamos constantemente utilizando esta propiedad lógica. Lo hacemos cada vez que *inferimos* --la mayoría de las veces sin ser conscientes de que lo que estamos *formalmente* llevando a cabo es interpretar los datos de un "experimento"-- si una persona concreta nos quiere, y cuanto nos quiere, dadas las reacciones que observamos por su parte ante lo que estimamos como nuestras "demandas". De hecho, para las aplicaciones a nivel personal, el análisis riguroso del proceso no tiene demasiado interés. Cualquier madre de familia intenta que sus hijos sean personas "confiables", y suele tener certidumbres al respecto que son notablemente afinadas, sin que necesite ser consciente de que, a lo largo del proceso, está usando procesos experimentales mucho más refinados y complejos que los de la física cuántica (porque son más completos --observan sistemas mucho más complejos que las partículas elementales--, no porque sean menos rigurosos desde el punto de vista conceptual; en todo caso podría decirse que son menos precisos, pero ello es debido a que la precisión, en el caso de esos sistemas, suele ser irrelevante desde el punto de vista práctico).

La conceptualización rigurosa del proceso es, sin embargo, esencial para fundar el método en las investigaciones sociológicas. Para la sociología es vital el análisis de lo que hemos llamado el "estado de la organización" entre los decisores. Es la consistencia "a posteriori" de las acciones la que es relevante, por lo tanto, en sus teorizaciones.

Tal como podría adivinarse por lo que hemos dicho acerca de la falta de interés de aquella conceptualización para las aplicaciones a nivel estrictamente personal, *los análisis éticos no necesitan para nada preocuparse de la consistencia "a posteriori" de las acciones. Lo único relevante desde el punto de vista ético es la consistencia "a priori" de las acciones*. El objeto de la investigación ética es el averiguar lo que le ocurre a un decisor cuando elige una acción porque está

⁴ Cfr. el Primer Teorema de Equilibrio (cap. IV de mi *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*).

convencido, a la luz de los datos de que disponga, de su consistencia "a priori" o, por el contrario, prescinde en sus elecciones de lo que sepa, a la luz de esos mismos datos, acerca de la consistencia "a priori" de la acción elegida.

La esencia del juicio ético consiste --hablando en términos de confianza mutua-- en que el decisor llegue a la convicción de que, sobre la base de los conocimientos que tiene --o pueda adquirir antes de tomar la decisión--, su acción manifestaría que él es confiable. Dicho de otro modo: la calidad ética de una decisión para un decisor concreto viene determinada por lo buena o mala que la encontraría para sí mismo, conociendo todo lo que sabe respecto a su decisión (lo que incluye su intención al tomarla, es decir, algo que tan sólo él mismo conoce), si otros se la aplicasen a él.

Este "juicio", que en su nivel más elemental --juzgar sobre la no-inconsistencia de la acción elegida-- es inmediato y evidente (se trata de un simple experimento mental), puede tener gran dificultad cuando se trata de juzgar sobre el mayor o menor grado de consistencia "a priori" de acciones concretas. De ahí la necesidad de una ciencia ética. Por supuesto que dicha ciencia será más útil cuanto mejor especifique las acciones concretas a las que pueden aplicarse sus conclusiones. Los criterios para especificarlas son, por lo tanto, de una gran importancia y no podemos ahora tratar con ellos. Tocaremos un aspecto particular de este tema al analizar la tercera de las cuestiones que nos están ocupando.

Lo que si hemos de resaltar en estos momentos es que la formulación de juicios sobre la consistencia "a priori" de las acciones no depende únicamente de lo que el decisor conozca al respecto. Depende también de que quiera usar todos los conocimientos que tiene con el fin de intentar evaluar lo mejor que pueda esa consistencia. Esta capacidad para usar los conocimientos a la hora de evaluar "a priori" sus acciones se llama la racionalidad del decisor; cabe, por lo tanto, el distinguir entre una racionalidad instrumental, que es la capacidad del decisor para evaluar sus acciones desde el punto de vista de la eficacia--, y una racionalidad estructural que expresa la capacidad para evaluarlas en lo que se refiere a su consistencia.