

Kidder, Rushworth. (1995). Cómo las personas buenas toman decisiones difíciles. [Fragmento adaptado por la BUAP] Guatemala: Universidad Francisco Marroquín. Extraído el 2 de junio de 2010, de la página web de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: <http://www.buap.mx/tcu/uni2lec10.html>

Cómo las personas buenas toman decisiones difíciles

[Fragmento adaptado por la BUAP]

Capítulo 1 Visión Preliminar. Bueno versus Bueno

TODOS NOS ENFRENTAMOS A SITUACIONES DIFÍCILES

A veces las evadimos.

A veces las confrontamos. Incluso cuando las confrontamos, sin embargo, no siempre decidimos resolverlas.

A veces simplemente meditamos sin cesar sobre los posibles resultados o nos atormentamos buscando salidas alternativas. Incluso cuando si tratamos de resolverlas, no siempre lo hacemos por medio de una auto-reflexión activa.

A veces simplemente nos abrimos paso a fuerza de impaciencia y dogmatismo -como si resolver el problema fuera más importante que hacer lo correcto.

Este libro es para aquellas personas que desean confrontar y resolver opciones difíciles por medio de la auto-reflexión activa. Estas son las personas que, al fin y al cabo, a menudo consideramos como personas "buenas." Son buenas, decimos, porque parecen tener un sentido de visión consciente, un sustrato profundo de valores éticos, que les proporciona suficiente coraje como para enfrentar las opciones difíciles.

Eso no significa que tienen menos problemas que otras personas. Todo lo contrario: aquellos que viven en la proximidad de sus valores básicos probablemente meditan sobre opciones que para otras personas más superficiales ni siquiera constituyen problemas.

Los valores sólidos plantean opciones difíciles, y las decisiones nunca son fáciles.

Este fue el caso de una bibliotecaria que hace algunos años trabajaba en la sección de referencia de la biblioteca pública en su comunidad. Sonó el teléfono. Su interlocutor, un varón, deseaba obtener información sobre la legislación aplicable en casos de violación sexual. La bibliotecaria le hizo algunas preguntas a fin de clarificar la naturaleza de su consulta.

Entonces, siguiendo la política aceptada en aquella biblioteca de evitar mantener innecesariamente ocupadas las líneas telefónicas, le explicó que en breve le devolvería

la llamada luego de investigar el tema. Tomó nota de su nombre y teléfono, y colgó. Estaba por levantarse para ir a efectuar la investigación, cuando se le acercó un hombre que había estado sentado en el área de lectura próxima al mostrador de la sección de referencia.

Era un detective de la policía, quien luego de identificarse, le pidió el nombre y teléfono de la persona que había llamado. Había escuchado parte de la conversación, y sospechaba que se trataba del autor de una violación que había ocurrido en esa comunidad la noche antes.

¿Qué debía hacer? Por un lado, ella era miembro de la comunidad. Estaba muy consciente de la necesidad de mantener la ley y el orden. Como mujer le preocupaba la posibilidad de que pudiera atacar de nuevo. ¿Qué pasaría si se rehusara a colaborar con el detective -y ocurriera otra violación esa misma noche?

Por otro lado, también era de la opinión que su ética profesional como bibliotecaria le obligaba a proteger la confidencialidad de todos sus clientes. Ella pensaba que el libre acceso a la información es vital en una democracia, y que si las personas que buscan información son vigiladas y categorizadas simplemente en base al tipo de preguntas que hacen, entonces nos acercamos rápidamente al estado-policía.

El derecho a la privacidad, pensaba, debe ser para todos. Al fin y al cabo, ¿no podría tratarse simplemente de un estudiante investigando un trabajo sobre el tema para una clase de educación cívica?

El dilema que enfrentaba era claramente del tipo bueno-versus-bueno. Es bueno apoyar a la comunidad en su afán de mantener la ley y el orden. Pero también es bueno respetar la confidencialidad, como lo requería su código de ética profesional. ¿Por qué se le dificultaba tanto la decisión? Precisamente porque sus valores estaban bien definidos. Si no le preocupara tanto la confidencialidad de la información - que nace, en última instancia, de un deseo de honrar y respetar a cada miembro de la comunidad - quizá no hubiera dudado en proporcionar el nombre a la policía.

En su afán de colaborar en la captura de un criminal, podría haberse sometido tan completamente a la autoridad del oficial que nunca se habría dado cuenta cuán rápidamente, en su mente, el autor de la llamada se convertía en "el criminal" antes de haber sido cuestionado siquiera. Por otro lado si se hubiera aferrado ciegamente a su deber profesional, podría no haber considerado siquiera sus obligaciones para con la comunidad. Podría haber insistido simplemente en el principio de confidencialidad, sin apreciar el posible conflicto con una necesidad social urgente.

Las opciones difíciles no siempre involucran delitos o códigos de ética profesional, y tampoco se trata siempre de asuntos de gran importancia o muy llamativos. A menudo se presentan en áreas donde no existen leyes o regulaciones aplicables. Ese fue el caso del ejecutivo de una empresa manufacturera a nivel nacional, quien enfrentó una situación de este tipo poco después de asumir la gerencia de una de las plantas de su empresa en California. Cada año, le informaron, el productor de una de las series de

televisas más populares de Hollywood filmaba un segmento para uno de sus programas en el parqueo de la planta.

Con la autorización de los ejecutivos de la oficina central de la corporación, al equipo de la filmación se le permitía hacer su trabajo sin costo - típicamente en un día sábado, cuando el parqueo estaba vacío - y todos los años el Sr. Gray, el anterior gerente de la planta, sacrificaba parte de su fin de semana a fin de estar presente y colaborar con el equipo televisivo en lo que fuera necesario.

Por tanto, este año el nuevo gerente de la planta hizo lo mismo. La filmación se llevó a cabo de acuerdo a lo previsto, y al final del día, el productor se le acercó, le agradeció por su ayuda, y le preguntó a nombre de quién debía hacer el cheque por quinientos dólares. Sorprendido, el gerente de la planta contestó que debía hacerse a nombre de la empresa. Sorprendido a su vez, el productor dijo, "Oh, está bien. Antes siempre lo hacíamos a nombre del Sr. Gray. ¿No deberíamos simplemente hacerlo a nombre suyo?"

¿Opción difícil? En cierto sentido, sí. La corporación, que no perdía nada ni incurría en gasto alguno como resultado de la filmación, no exigía ni esperaba ningún tipo de pago. El gerente de la planta, por otro lado, había sacrificado un día entero de su fin de semana sin compensación adicional. Sin embargo, el activo que había hecho posible la filmación, el parqueo, no le pertenecía a él sino a la corporación. ¿De quién era este dinero? ¿Era el pago a la corporación, o una contribución por sus servicios personales?

Si se trataba de esto último ¿era una especie de soborno, a fin de asegurar que el sitio seguiría estando disponible el año entrante, o un gesto de apreciación por su ayuda y colaboración? Es más, si decidiera entregar el cheque a la empresa, ¿no llevaría eso a preguntas sobre lo que sucedió con el dinero del año pasado, causando problemas para Gray, quien quizá razonó la cuestión de otra manera y no tenía problemas con aceptar el pago? ¿O descubriría esa investigación que este incidente formaba parte de una serie de malos manejos por parte de Gray, quien podría haber estado usando con regularidad los bienes de la empresa para provecho propio?

El gerente sabía que muchas personas en su posición aceptarían el cheque, murmurando quizá alguna frase de apreciación, en una actitud de vive-y-deja-vivir. Para él, no era tan fácil - debido a la fuerza de sus valores centrales de honestidad, integridad y equidad, y su deseo de evitar incluso la apariencia de una mala acción. Con todo, pensaba que ambas opciones eran correctas - era correcto que recibiera alguna compensación, pero también era correcto que la empresa recibiera los pagos efectuados.

Las opciones difíciles, típicamente, enfrentan un valor "correcto" contra otro. Esto es cierto en todos los ámbitos de la vida empresariales, profesionales, personales, cívicos, internacionales, educacionales, religiosos, etc. Consideremos que:

Es correcto proteger el búho moteado, especie en peligro de extinción en los bosques naturales del Noroeste norteamericano - y también es correcto proporcionar fuentes de trabajo para los leñadores.

Es correcto respetar el derecho de la mujer a tomar decisiones que afectan su propio cuerpo - pero también es correcto proteger las vidas de lo que aún no han nacido.

Es correcto proporcionar a nuestra niñez las mejores escuelas públicas posibles - y también es correcto impedir el constante incremento en los impuestos locales estatales.

Es correcto proporcionar a todos los mismos servicios sociales, independientemente de raza u origen étnico - pero también es correcto otorgar atención preferencial a aquellas personas cuyos antecedentes culturales los han desprovisto de oportunidades en el pasado.

Es correcto no intervenir en los asuntos internos de naciones soberanas - pero también es correcto ayudar a proteger a los indefensos en áreas de conflicto cuando podrían ser víctimas de genocidio.

Es correcto suspender al jugador estrella del equipo de fútbol que fue sorprendido emborrachándose la noche antes del juego de campeonato - y también es correcto presentar la mejor alineación posible para el juego decisivo.

Es correcto restringir la importación de productos fabricados en países sub-desarrollados bajo condiciones que deterioran el medio ambiente - pero también es correcto proporcionar fuentes de trabajo, aunque sea con salarios bajos, para los ciudadanos de esos países.

Es correcto denunciar al pastor culpable de un amorío con una mujer de su parroquia - pero también es correcto mostrar clemencia por el único error grave que ha cometido en su vida.

Es correcto averiguar todo lo posible acerca de los costos y estructuras de precios de la competencia - pero también es correcto obtener información de canales legítimos.

Es correcto llevar la familia a tomar una merecida vacación - y también es correcto ahorrar ese dinero para financiar la educación de los hijos.

Es correcto brindar apoyo a una opinión minoritaria en el club - pero también es correcto permitir que decida la mayoría.

Es correcto defender el principio de libertad creativa y estética para el encargado de la exhibición fotográfica del museo local - pero también es correcto respetar el deseo de la comunidad de evitar la exhibición de obras pornográficas o racialmente ofensivas.

Es correcto castigar a los empleados que toman decisiones tontas que ponen en peligro a la empresa - pero también es correcto mostrar suficiente compasión como para mitigar el castigo y darles otra oportunidad.

Lo que está en el fondo de nuestras opciones más difíciles, entonces, es un problema de bueno-versus-bueno. ¿Significa eso que no existen opciones del tipo bueno-versus-bueno?

¿Será que lo "malo" es solamente lo que otra persona opina acerca de aquello que yo considero "bueno"? No. El mundo, lamentablemente, enfrenta bastantes situaciones de bueno-versus-malo. Evadir impuestos, mentir bajo juramento, pasarse un semáforo en rojo, comprarle a su hijo de catorce años un boleto para menores, inflar la cuantía de los daños en el reclamo de un seguro contra accidentes automovilísticos - el mundo abunda en instancias que, aunque comunes, son generalmente consideradas incorrectas. Pero las opciones bueno-versus-bueno son muy diferentes a las opciones bueno-versus-bueno.

Estas últimas afectan nuestros valores más profundos y centrales, enfrentándonos en dilemas que jamás podrán resolverse simplemente suponiendo que una de las opciones es la "incorrecta." Las opciones bueno-versus-malo, en cambio, no tienen la misma profundidad: si nos acercamos, empezamos a percibir el mal olor. Dos frases cortas resumen la diferencia: si podemos describir las opciones bueno-versus-malo podemos emplear la frase "tentaciones morales."

Cuando las personas buenas confrontan opciones difíciles, rara vez se debe a que enfrentan una tentación moral. Sólo las personas que viven en un vacío moral pueden decir, "Por una lado está lo bueno, lo correcto, lo verdadero y noble. Por otro lado está lo atroz, lo malo, lo falso y lo bajo. Aquí estoy yo, y los dos me resultan igualmente atractivos." Si una opción es obviamente incorrecta, usualmente no la consideramos seriamente. Si tenemos la alternativa de discutir un problema con el jefe, o acribillarlo a balazos en el parqueo, no consideramos que ésta última sea una opción válida. Por cierto podríamos decir la tentación de hacer algo malo -pero sólo porque lo malo nos parece, quizá momentáneamente y en algún ligero aspecto, como algo bueno.

Para la mayoría de las personas, sólo se requiere un poco de reflexión para reconocer que el lobo de la tentación moral se está vistiendo con la piel de oveja de un aparente dilema ético.

Las opciones realmente difíciles, entonces, no son del tipo bueno-versus-malo. Son del tipo bueno-versus-bueno. Son dilemas genuinos precisamente porque cada lado está firmemente arraigado en alguno de nuestros valores centrales. Cuatro de estos dilemas son tan comunes en nuestra experiencia que constituyen modelos o paradigmas:

- Verdad versus lealtad
- Individuo versus comunidad

- Corto plazo versus largo plazo
- Justicia versus compasión

Las palabras que utilizamos son menos importantes que las ideas que reflejan: sea que lo llamemos ley versus caridad, equidad versus clemencia, o justicia versus afecto, en todo caso estamos hablando de alguna forma de justicia versus compasión. Lo mismo con los otros casos. Los nombres podrán ser flexibles, pero no los conceptos: Estos cuatro paradigmas son al parecer tan fundamentales para las opciones difíciles que todos enfrentamos, que podríamos denominarlos dilemas paradigmáticos. Estos paradigmas se explican en más detalle en los Capítulos 5 y 6. A continuación, sin embargo, proporcionamos un ejemplo de cada uno:

Verdad versus lealtad. Como profesional empleado en una gran empresa electrónica en la industria militar, Stan estaba constantemente preocupado por la posibilidad de un despido. Cada cierto número de años, la gerencia despedía personal a medida que mermaba la actividad - para luego recontratar cuando la situación mejoraba. Cuando Stan y sus colegas notaron que los altos ejecutivos nuevamente se reunían a puerta cerrada, empezaron a sospechar lo peor.

El jefe de Stan, sin embargo, era un buen amigo - y también un poco locuaz. Por eso, Stan dudó en preguntarle sobre su futuro. Su jefe le explicó en detalle el plan de contingencia - y le mencionó que si fuera necesario despedir a alguien, Jim, un colega de Stan, sería el que perdería su empleo. También le hizo ver que esta información era estrictamente confidencial.

Poco después de esa conversación, Jim se acercó a Stan y le pidió que confirmara el rumor de que él sería el próximo en ser despedido. Stan claramente se enfrentaba al dilema de verdad-versus-lealtad. Puesto que sabía la verdad, la honestidad le obligaba a contestar con veracidad. Pero le había prometido a su jefe mantener confidencialidad de la información, y tenía un fuerte sentido de lealtad.

Cualquiera de las dos opciones, entonces, sería "correcta." Pero no podía escoger ambas.

Individuo versus comunidad. A mediados de los años 80's, la administración de una residencia para ancianos en California recibió una carta de un hospital universitario cercano, donde usualmente iban sus residentes a recibir tratamientos médicos. La carta recordaba que cinco de sus residentes habían sido recientemente sometidos a tratamientos quirúrgicos en el hospital, y también le informaba que los médicos sospechaban que parte de la sangre usada para transfusiones podría haber estado contaminada con el virus HIV. Aunque se aclaraba que la probabilidad de infección era muy baja, se le pedía llamar inmediatamente al hospital a fin de hacer arreglos para tomar muestras adicionales de estas cinco personas.

Esta carta, recuerda el administrador, le planteó un problema muy dramático: ¿Qué quiere decir, y a quién decírselo? Dado el nivel de ignorancia sobre el SIDA, tanto a

nivel profesional como entre el público - debemos recordar que esto era a mediados de los 80's, cuando era poco lo que se conocía sobre la enfermedad, y las regulaciones legales tampoco ofrecían pautas claras - estaba seguro que si le informaba a sus empleados, estarían tan atemorizados que se rehusarían a entrar en las habitaciones de estas cinco personas, por lo que sería imposible ofrecerles ni siquiera un mínimo de atención y cuidado. ¿Pero si no les informaba y alguno de ellos contraía SIDA? Sería su culpa.

Al final, luego de las pruebas, ninguno de los cinco resultó positivo. Pero el administrador no contaba con esa información en ese momento. ¿Qué debía hacer? Sabía que era correcto respetar los derechos individuales de cada uno de estos cinco residentes - la privacidad de sus historiales médicos, la expectativa de recibir buena atención, su dignidad como personas. Era correcto, en otras palabras, no decir nada.

Por otro lado, sabía también que era correcto proteger a la comunidad de una enfermedad. Sus empleados no habían sido contratados para realizar trabajos de alto riesgo. La mayoría de ellos no se consideraban como miembros de una profesión peligrosa a la que habían acudido por una noble vocación y sometidos a intenso entrenamiento, sino como simples trabajadores no-calificados. Quizá todos amanecerían enfermos el día después del anuncio, con tal de ausentarse del trabajo. Pero eso no importaba: Merecían protección, a fin de que pudieran seguir atendiendo, con todos los cuidados del caso, a todos los otros residentes. Era correcto entonces decirles.

Las dos opciones eran correctas, pero no podía escoger ambas.

Corto plazo versus largo plazo. Andy estudió una carrera científica, y cuando se graduó de la universidad encontró un buen trabajo en su profesión, se casó, y tuvo dos hijos. Doce años después, se mudó a otra empresa que le ofrecía posibilidades de un cargo gerencial. Amaba a su familia, y admiraba a su esposa por su dedicación en la educación de los chicos, pero también había advertido que sus hijos, que se acercaban a la adolescencia, se beneficiaban mucho con sus consejos paternos - especialmente a medida que se acercaban a él y su esposa se daban cuenta que podría ser un difícil periodo de transición en sus vidas. Decidió por tanto pasar bastante tiempo con ellos, jugando béisbol y ayudándoles en sus tareas escolares.

Pero también le gustaba su trabajo, y lo hacía bien. Pronto resultó evidente que para poder ascender en la empresa, necesitaría una maestría en administración de empresas. Una universidad cercana ofrecía un atractivo programa de clases nocturnas y durante fines de semana, que le permitiría seguir a tiempo completo con su empleo actual, pero absorbería varios años de su vida, y su esposa tendría que encargarse de la mayoría de las actividades familiares.

El dilema de Andy enfrentaba corto plazo contra largo plazo. Era correcto, pensaba él, respetar las necesidades de su familia en el corto plazo - apegarse más a sus hijos en un momento en sus vidas en que la influencia paterna podría ser muy importante. Pero también era correcto pensar en las necesidades de su familia en el largo plazo -

educarse más a fin de garantizar mejores ingresos en los años venideros, para poder financiar la educación universitaria de sus hijos.

Ambas opciones eran correctas, pero no podía hacer las dos cosas.

Justicia versus compasión. Como jefe de redacción de un periódico importante, yo estaba a cargo de varios departamentos muy diversos. Al igual que la mayoría de los diarios, el nuestro incluía reportajes especiales sobre temas educativos, libros, ciencias y artes - además de reportajes sobre carros, ajedrez, espectáculos, jardinería y gastronomía. Pronto aprendí que lo verdaderamente importante en cualquiera de estos temas es la calidad de escritor, y que incluso en áreas que no me interesaban particularmente, un reportaje bien escrito podría captar (y mantener) mi interés tanto o más que una noticia de primera plana. Por eso siempre tratábamos de contratar a jóvenes que pudieran escribir bien, independientemente de cualquier otro talento que pudiera tener.

Teníamos una jovencita con precisamente estas características en nuestra sección culinaria. Era graduada de una de las mejores universidades, y había progresado rápidamente, a tal punto que, en calidad de asistente de redacción, escribía con regularidad. Un día, cuando vi que había presentado un artículo sobre las moras silvestres del estado de Maine, me dio mucho gusto ver que estaba programado para ser publicado en una fecha próxima.

Al día siguiente, aparté la vista de la pantalla de mi computadora, y me encontré con la encargada de la sección culinaria, una mujer con décadas de experiencia periodística. Estaba parada, en silencio, frente a mi escritorio. En una de sus manos tenía una copia del reportaje sobre las moras, escrito por su joven asistente. En su otra mano sostenía un viejo y desgastado libro de cocina, publicado unos treinta años atrás. En las páginas de ese libro se encontraba el reportaje de nuestra joven amiga, íntegro, palabra por palabra.

El pecado capital del periodismo, el pecado supremo, es el plagio. Esto debería insistírsele constantemente al joven periodista; nada destruye una carrera más rápidamente que el plagio; no hay peor engaño para el lector; y nada es más difícil de detectar. Este no era un dilema ético - no se trataba de un caso de bueno-versus-bueno. Para nuestra joven amiga era un caso de bueno-versus-malo - una tentación moral pura y simple - y ella había escogido lo incorrecto.

Para mí sin embargo, sí era un dilema ético. Me sentía desgarrado por dos deseos conflictivos. Por un lado, tenía ganas de saltar de mi asiento y dirigirme directamente al escritorio de la asistente - luego voltearlo, regar sus contenidos por el piso de la oficina de redacción, tomarla del pescuezo, lanzarla a la calle y gritarle "¡Nunca vuelvas! ¡y que no sepa yo que estás trabajando como periodista en otra parte!" Mi otro yo deseaba acercarse a su escritorio con calma, tomar una silla, y preguntarle, "¿Qué está pasando? Sabes muy bien que eso no se hace. ¿Tienes algún problema en tu vida personal? Vamos a tomarnos un café - tú y yo tenemos que hablar."

Parte de mí, en otras palabras, deseaba aplicar la ley sin contemplaciones - un castigo rápido y ejemplar, que quedara para siempre grabado en los anales del periodismo norteamericano - a pesar de que, si lo hiciera, la mitad de mis colegas murmurarían, "Fascista desalmado, ¡qué rígido!" Por otro lado, también deseaba ser compasivo, extender una mano amiga a una persona que al parecer la necesitaba desesperadamente - aunque si lo hacía, la otra mitad de mis colegas pensarían, "¡Es tan liberal que no le importa que se cometan delitos!"

Era correcto ser compasivo. También era correcto hacer respetar las reglas. Pero no podía hacer ambas cosas a la vez.

Este último caso ofrece dos útiles lecciones. Primero, los dilemas tienen actores. Cualquier análisis debe empezar con una pregunta: ¿De quién es ese dilema? Para la joven escritora, era un caso de bueno-versus-malo. Para mí, era un caso de bueno-versus-bueno. Para la encargada de la sección culinaria, estoy seguro que era otro tipo de dilema bueno-versus-bueno: ¿Confronto directamente a mi asistente o apelo a una autoridad superior?

Segundo, la manera en que este problema fue eventualmente resuelto nos ilustra un punto importante. Las soluciones a menudo surgen cuando, al analizar un dilema ético que parece ser rígidamente bipolar, apreciamos un camino intermedio que se abre entre las dos opciones. En este caso, encontramos esa vía intermedia. Descubrimos que nuestra joven asistente tenía, en efecto, serios problemas personales. Y puesto que su reportaje sobre las moras silvestres aún no se había publicado, nos quedaba algún margen para maniobrar. Le cambiamos a la sección editorial, en el entendido de que ya no escribiría más. Mantuvo ese cargo por varios años, y eventualmente dejó el periódico para tomar un empleo fuera del periodismo.

Al escuchar y analizar cientos de dilemas éticos similares a éstos, he encontrado que generalmente se ajustan a uno (o más) de los cuatros paradigmas. ¿Pero eso qué? ¿De qué manera nos ayuda este proceso de identificar un paradigma determinado?

Creo que nos ayuda de tres maneras:

Nos ayuda a penetrar el velo de misterio, complejidad y confusión - dándonos la seguridad de que, por más multifacéticos que sean, los dilemas pueden ser reducidos a elementos comunes. Al hacerlo, nos hace caer en la cuenta de que este dilema - el que de un rato a otro cayó en mi despacho a media tarde de un martes común y corriente - no es un evento único creado sui generis de la nada y que jamás le ha ocurrido a ninguna otra persona en el universo. Más bien, se trata de un problema manejable, muy similar a otros muchos problemas, y susceptible de ser analizado.

Nos permite pasar por alto los detalles irrelevantes para ir directamente al meollo de la cuestión. Bajo este tipo de análisis, el hecho fundamental que lo convierte en un auténtico dilema - el conflicto de valores morales básicos - resalta con toda claridad. Al percibir este choque de valores, podemos ver fácilmente por qué tenemos un conflicto: Cada valor es bueno, y ambos son excluyentes.

Nos permite distinguir situaciones bueno-versus-bueno de situaciones bueno-versus-malo. Mientras más experiencia tenemos con dilemas éticos genuinos, nos damos cuenta cada vez más de que éstos encajan naturalmente en alguno de estos paradigmas, por lo que cualquier situación que se ajusta a uno o más de los paradigmas deber ser realmente un caso de bueno-versus-bueno. ¿Pero qué pasa con aquellas situaciones que aparentemente plantean un dilema ético, pero que resisten todo intento de identificarlas con alguno de los paradigmas? Generalmente no encajan por una sencilla razón: Resulta que en realidad son casos de bueno-versus-malo.

Cualquier intento de aplicar uno de los cuatro paradigmas sólo produce frustración. Se aprecia inmediatamente que una de las opciones es correcta, pero no así la otra. ¿Por qué? Porque no tiene nada de bueno: Es malo. De este modo, los paradigmas proporcionan una prueba de ácido que nos ayuda a diferenciar entre dilemas éticos y tentaciones morales.

Pero analizar un dilema - incluso identificarlo con alguno de nuestros paradigmas - no es lo mismo que resolverlo. Una solución nos obliga a escoger la opción más correcta bajo las circunstancias, y eso requiere algunos criterios para la toma de decisiones.

Los tres principios que detallamos a continuación han sido tomados de las tradiciones de la filosofía moral. De muchas teorías que han sido propuestas para la toma de decisiones éticas, éstas tres son particularmente útiles para ayudarnos a pensar con claridad acerca de problemas del tipo bueno-versus-bueno. Cada uno de estos principios nos da una manera de evaluar las opciones de un dilema, y cada uno está respaldado por una larga y noble tradición.

Cada uno de estos principios, como veremos en capítulos subsiguientes, tiene poderosos argumentos a su favor - y también poderosos argumentos en contra. Para mayor claridad, les asignaremos etiquetas taquigráficas: hablaremos del principio utilitario, del principio categórico, y del principio solidario. Estos principios se discuten en más detalle en el Capítulo 7, pero aquí daremos una explicación muy resumida de cada uno.

Pensamiento utilitario. Conocido entre filósofos como utilitarismo, este principio es mejor conocido por la máxima Haz aquello que produzca el mayor beneficio para el mayor número posible de personas. Exige que hagamos una especie de análisis costo-beneficio, determinar quién se perjudica y quién se beneficia, y medir la intensidad de ese beneficio. Es la piedra angular de todo debate sobre políticas públicas: La mayor parte de la legislación, hoy en día, se elabora con este criterio utilitario en mente.

Este principio se fundamenta en una evaluación de consecuencias, una predicción de resultados. De hecho, los filósofos típicamente se refieren al utilitarismo como una especie de consecuencialismo - para ser más precisos, es un principio teleológico, derivado del vocablo griego teleos, que significa "finalidad" o "resultado." ¿Por qué? Porque no se puede determinar el "mayor beneficio" sin especular acerca de probables resultados. De ahí la designación de "teleológico": El utilitarismo examina posibles resultados, y escoge el que produce los mayores beneficios para la mayoría.

Pensamiento categórico. A menudo asociado con el nombre del filósofo alemán Immanuel Kant, este principio es mejor conocido por lo que Kant llamaba "el imperativo categórico." Kant lo expresaba así: "Actúa en todo momento como si la máxima de su conducta pudiera convertirse en principio de legislación universal. "En palabras más simples, esto significa, "Sólo obedece el principio que quisieras que todos los demás obedezcan." En otras palabras, actúa de tal manera que todas tus acciones pudieran convertirse en una norma de conducta universal que los demás tuvieran que obedecer. Pregúntate, "Si todo el mundo adoptara la regla de conducta que yo estoy siguiendo, ¿creería eso el mayor bien [en palabras de Kant] la mayor nobleza de carácter'?"

Esta forma de pensar se opone directamente al utilitarismo. Al argumentar que el consecuencialismo tiene defectos irremediables - ¿cómo podemos, al fin y al cabo, siquiera imaginar que podemos conocer todas las consecuencias de nuestras acciones? - el pensamiento categórico propone que actuemos únicamente en base a reglas fijas. No pensemos en los resultados: Atengámonos a nuestros principios, sean cuales sean las consecuencias. Esta forma de pensar, basada en el concepto de deber - no lo que creemos que podría funcionar, sino lo que debemos hacer - es conocido entre los filósofos como pensamiento deontológico, que deriva del vocablo griego deon ("obligación" o "deber").

Pensamiento solidario. Este principio, que plantea ante todo el amor al prójimo, se conoce más frecuentemente bajo la forma de la Regla de Oro: Haz a los demás lo que quieras que ellos te hicieran a ti. Este principio tiene una característica que los filósofos llaman reversibilidad: En otras palabras, nos pide que evaluemos nuestras acciones colocándonos en el lugar de la otra persona e imaginando cómo nos sentiríamos si fuéramos el objeto (en lugar del perpetrador) de nuestras acciones.

Aunque a menudo es asociado con el cristianismo - al fin y al cabo, Jesús dijo, "todas las cosas que queráis que los hombres hagan con vosotros, así también haced vosotros con ellos" (Mateo, 7:12) - de hecho es tan universal que figura como elemento central de las enseñanzas de todas las grandes religiones del mundo. Si bien algunos filósofos (incluyendo Kant) han cuestionado su validez como principio práctico, para muchas personas es la única regla ética que conocen, y por tanto merece consideración por el cemento moral que ha proporcionado a lo largo de los siglos.

¿Cómo se aplican estos principios? Primero, consideremos unas situaciones hipotéticas. Está usted caminando por un centro comercial un día, cuando la mujer que va delante abre su bolso y saca un pañuelo. Sin darse cuenta, se le cae al suelo un billete de diez dólares. Usted lo recoge y se lo entrega.

Desde la perspectiva Kantiana, usted acaba de invocar una norma o máxima - en este caso, "Nunca robes" - que usted desearía ver universalizada. Es evidente que si toda la gente actuara como usted lo hizo en condiciones similares, el mundo sería mucho mejor.

Pero supongamos que más tarde usted está comiendo un helado de cono. Ya casi lo ha terminado, y sólo queda el poco atractivo extremo del cono, que ya está mojado y

pegajoso. Si lo sostiene mucho tiempo más, el helado derretido empezará a escurrir por su mano y su brazo. No hay basureros a la vista, aunque detrás de usted hay un pequeño seto ornamental, bajo el cual se pueden ver algunas basuras tiradas. Se le ocurre tirar los restos del cono bajo el seto - pero (dado que su estado de ánimo hoy es desusadamente filosófico) no sin antes reflexionar sobre los tres principios de resolución antes enumerados.

Empecemos con el principio utilitario. Una rápida evaluación de las consecuencias sugiere que (1) el centro comercial probablemente tiene personal de limpieza para recoger la basura, (2) probablemente el seto es visitado con regularidad por ardillas, pájaros y hormigas, y (3) no hay personas a la vista comiendo helados. Su pequeño resto de cono no afectará al seto ni al nivel general de limpieza en el centro comercial: En otras palabras, será un acto sin mayores consecuencias. Tírelo.

Un momento, dice el kantiano. Recuerde que está usted sentando un precedente para el mundo entero. Si lo tira bajo el seto, tendrá que permitir que de ahora en adelante todo el mundo tire sus restos de helados bajo setos ornamentales, hasta que todos los centros comerciales del mundo queden completamente inundados de basura. ¿Ejemplo exagerado? Sí. Pero nos ayuda a recordar que la única razón por la que el utilitarista piensa que puede "salirse con la suya" es porque son pocas las personas que harán lo mismo que nosotros acabamos de hacer, y por tanto nuestra acción tendrá mínimas consecuencias en un universo tan grande. Pero se pregunta el kantiano, ¿es ésa una buena razón para violar una norma? ¿Realmente quisiéramos que los demás se comporten así?

Lo que nos lleva precisamente a la Regla de Oro: No hagas lo que no quisieras que hagan los demás. ¿Cómo reaccionaríamos si esa mujer de allá tirara su cono de helado detrás del seto? ¿Qué tal una colilla de cigarro? ¿Qué tal la mitad de su emparedado? ¿Qué tal una bolsa entera de restos de comida? ¿No nos sentiríamos por lo menos ligeramente ofendidos? Entonces, ¿qué de la mujer que iba detrás de usted cuando tiró su helado? - ¿y qué del niño que la acompañaba? ¿Acaso no queremos que otros adultos den buenos ejemplos para nuestros hijos (incluso en situaciones en las que una acción que podría describirse como un mal ejemplo es posiblemente perdonable y quizá incluso justificable)?

No se trata aquí de realizar tres pruebas, y luego tomar una votación para ver cuál opción gana por tres-cero o dos-uno. Se trata de razonar. Los principios no son útiles porque nos brinden una respuesta tajante para nuestro dilema. No son un instrumento mágico capaz de generar soluciones infalibles: Si así fuera, la ética sería un asunto mucho más sencillo, y los problemas morales de la humanidad ya se hubieran solucionado satisfactoriamente siglos atrás. No, los principios son útiles porque nos permiten ejercitar nuestro raciocinio moral.

Nos dan diferentes perspectivas para examinar nuestros dilemas, diferentes criterios para evaluarlos. Para ver como funcionan los principios, consideremos dos de los dilemas ya planteados: el caso de la bibliotecaria, y el caso de la joven periodista que cometió plagio.

¿Qué debería hacer la bibliotecaria? Al analizar su dilema, el paradigma que más parece ajustarse es el de individuo versus comunidad: el derecho a la privacidad del originador de la consulta versus el derecho de la comunidad de vivir sin temor. Un utilitarista, al examinar las consecuencias y la cantidad de personas involucradas, bien podría aconsejarle que entregue el número telefónico a la policía. El bien de la comunidad, en esta perspectiva, debe prevalecer sobre los derechos del individuo. ¿Qué si es inocente? ¿Qué si la policía, en su afán de obtener una confesión, le hacen la vida imposible?

Eso sería lamentable, pero está implícito en el utilitarismo: Escoger lo más conveniente para la mayoría implica que de vez en cuando a la minoría le tocará algo tan bueno - a veces incluso algo muy malo. Supongamos (continúa el utilitarista) que la bibliotecaria se niega a entregar el número - y esa misma noche ocurre una segunda violación. Supongamos que vuelva a suceder todas las noches. ¿Acaso no tiene la comunidad derecho de que se le proteja?

El imperativo categórico ofrece una perspectiva diferente. El kantiano, al argumentar que lo más sagrado es el deber, bien podría aconsejarle a la bibliotecaria que considere en primera instancia su sentido de obligación profesional. La norma es muy simple: No divulgar los nombres de las personas que llaman para pedir información. No importa cuáles sean las circunstancias, simplemente no lo haga, porque si lo hace, entonces está usted diciendo que todos los bibliotecarios del mundo deberían hacerlo.

De hecho, al explicar su razonamiento en este caso, la bibliotecaria que nos relató este dilema lo respaldó con otro ejemplo. Suponga que un pequeño empresario local tiene una brillante idea, y decide instalar un campo de mini-golf. Llama a la biblioteca para pedir información sobre como construirlo. Esta información inmediatamente se divulga, y otro empresario muy adinerado, que ya tiene un terreno y bastante financiamiento, decide hacerlo él mismo antes de que el empresario pequeño haya tenido la oportunidad de siquiera explorar las posibilidades. Su conclusión: Los bibliotecarios tienen la obligación de proteger la identidad de las personas que buscan información, a fin de asegurar el uso libre de las bibliotecas y ayudar a promover la sociedad más creativa y productiva posible.

Pero el utilitarista se pregunta: ¿Cómo sabemos que hará esto el empresario rico? ¿No son algo remotas las posibilidades de que eso suceda? Y existe una diferencia muy grande entre la violación sexual y un campo de mini-golf. En todo caso, las consecuencias de un acto de oportunismo financiero no se comparan con la captura de un criminal. Contesta el kantiano: Otra vez estamos especulando sobre consecuencias - como si pudiéramos adivinar el futuro. Y puesto que no podemos hacerlo, el único camino seguro es apegarse a la norma: No se divulgue el número.

Recordemos que lo que haga la bibliotecaria en esta instancia fijará para siempre un precedente para todos los bibliotecarios. Ese es el imperativo para la categoría de acción que ella está creando. Toma este camino, y habrá todo tipo de rejas. Pero habrá micrófonos escondidos en todas las bibliotecas, y viviremos en un mundo sin crimen pero constantemente atemorizados en un estado-policía al estilo soviético.

¿Qué dice la Regla de Oro? Aquí el asunto depende de quién es el otro. Si se trata de la persona que originó la consulta, pues él no desearía que entreguemos su número telefónico a la policía - especialmente si es un simple estudiante investigando un trabajo escolar. Por otro lado, si se trata del detective, él realmente necesita el número. Si se trata de las otras mujeres que viven en la comunidad ellas también quisieran que se colabore con la policía la decisión de la bibliotecaria dependerá en parte de quién considera ella como "el otro." Pero sólo en parte.

También dependerá de su concepto de lo que significa preocuparse por los demás. ¿Expresará su sentido solidario defendiendo los intereses a largo plazo de una sociedad libre, donde nadie se arriesga por el sólo hecho de pedir información? ¿O lo hará protegiendo a la sociedad de lo que podría constituir un peligro inminente?

Tres principios, tres formas de pensar - y el voto es indeciso. Podremos al individuo por encima de la comunidad, o a la comunidad por encima del individuo, dependiendo del peso específico que asignemos a cada una de estas formas de razonar.

Esto también es cierto en el caso de la historia de las moras, que encaja en el paradigma justicia-versus-compasión. Aquí, el utilitarista recomienda evaluar las consecuencias. Seguro, que le caiga todo el peso de la ley: ¿Pero qué harás si al día siguiente lees que se suicidó? ¿Qué si su vida personal estaba enredada que cometió un acto desesperado - y si tú le diste un empujón final sin molestarte siquiera en averiguar qué pasaba? ¿O qué tal si te plantea una demanda judicial? ¿O si...? Considerando todas las posibilidades, el utilitarista podría inclinarse a favor de no considerar el plagio como un pecado capital - se inclinaría a favor de la clemencia, aunque sea sólo por esta vez.

Al kantiano no le interesan las posibilidades sino las normas. Al recordarte que lo que tú decidas hacer será la norma de aquí en adelante para todo jefe de redacción en similares circunstancias, el kantiano desea sentar un buen ejemplo. Si siempre tuvieras que escoger la misma opción, ¿cuál debería ser? Aquí la lógica podría inclinarse en favor de la justicia - hacer respetar las reglas, sin preocuparse por las consecuencias de la acción en este caso particular, y con miras al deber más amplio de erradicar el plagio. A fin de cuentas, inclinarse en la otra dirección - apelar a la clemencia como regla infalible - prácticamente anularía la justicia. Si todos los jefes de redacción siempre actuaran como si la justicia pudiera pasarse por alto "solo por esta vez," ¿entonces de qué sirve la justicia?

La Regla de Oro, que se concentra en la reversibilidad, nos pregunta, ¿Cómo quisiera yo que actuara mi jefe en esta situación? ¿Bajo qué circunstancias podría yo mismo haberme visto obligado a hacer algo semejante? ¿Tengo problemas personales insuperables? Entonces quizá necesito un buen consejo. ¿Me atemoriza la posibilidad de fracasar? Entonces tal vez necesito que me alienten. ¿Estoy obsesionado por la idea de alcanzar el éxito a toda costa? Entonces tal vez me hace falta una fuerte reprimenda. De hecho, es posible que esto sea una inconsciente llamada de auxilio - el infractor está clamando a gritos para que lo descubran, lo castiguen, y lo reformen.

Las decisiones que hemos examinado son todas difíciles, y todas son difíciles por la misma razón. Todas enfrentas un bien contra otro. En los capítulos siguientes, examinaremos el concepto de bueno-versus-malo (Capítulo 2). Examinaremos lo que significa ser éticamente sano (Capítulo 3). Consideremos de dónde obtenemos nuestro sentido del bien, y cómo desarrollamos nuestros valores centrales (Capítulo 4). Examinaremos en mucho más detalle los dilemas paradigmáticos (Capítulos 5 y 6) y los principios de resolución (Capítulo 7). En el Capítulo 8 aplicaremos estos paradigmas y principios a una rica gama de ejemplos tomados de ámbitos privados y públicos. Por último, en el Capítulo 9 consideraremos la naturaleza de la ética en el siglo XXI y nuestra relación individual con ella.

Sin embargo, primero necesitamos explorar algunas respuestas contemporáneas a algunas antiguas inquietudes. ¿Qué del bien y el mal? ¿Acaso no importa que la gente haga cosas malas?

A medida que nos acercamos al final del milenio, ¿cómo anda nuestro barómetro moral - y qué importancia tiene? ¿Importa realmente la ética?

Tópicos para la reflexión

- Explica por qué resolver un problema no significa necesariamente hacer lo correcto.
- Habías contemplado la idea de que quien vive más apegado a los valores éticos puede encontrar problemas en donde otros no los ven. ¿Cómo puedes explicar esto?
- ¿Cuál es la diferencia entre los dilemas éticos y las tentaciones morales?
- Explica brevemente lo que implica cada uno de los cuatro modelos de dilemas que presenta el texto.
- ¿Cuál te parece que es la aportación principal del texto?

Dilemas correspondientes a la actividad 6, sesión 4/4, Unidad 2

En este ejercicio se trata de establecer primero si el ejemplo representa una tentación moral o un dilema y después reconocer los elementos que permiten identificar de qué tipo de dilema se trata: Individuo vs. Comunidad / Justicia vs. Compasión / Lealtad vs. Verdad / Largo plazo vs. Corto plazo

() Los miembros de la comisión de planeación de la Organización Mundial de la Salud han recibido una partida especial de millones de dólares que tiene que ser aplicada a un proyecto único, deben decidir si la utilizan para aliviar el hambre de los niños en África o para un proyecto de investigación sobre nuevas tecnologías de alimentos.

() Julia acaba de ser aceptada en la universidad pero tiene problemas con una materia del Bachillerato que se le dificulta mucho y que además nada tiene que ver con lo que ella va a estudiar. Julia decide copiar en el examen final de esa materia. Se promete a sí misma que nunca volverá a hacerlo, pero este es un caso desesperado.

() Una señora rentó su matriz a un matrimonio que no podía tener hijos; después de la inseminación artificial se implantó el embrión en su matriz. El matrimonio se encargó de que ella tuviera todos los cuidados y la mejor atención médica. Cuando nace el bebé ella se arrepiente de su decisión y pide quedarse con el bebé. El juez debe decidir con quién se queda el bebé.

() El último libro de un famoso escritor expresa ideas que ofenden las creencias religiosas de su país. ¿Se debe publicar? El escritor apela a que se respete su libertad de expresión.

() Se ha descubierto que la empresa principal de una comunidad, que da empleo a la mayoría de los habitantes del lugar, utiliza maquinaria muy vieja y que es altamente contaminante. La ley dice que la empresa debe cerrarse de inmediato.

Bibliografía

Alberoni, F. **Valores (23 reflexiones sobre los valores más importantes en la vida)** Editorial Gedisa, Barcelona, 1994

Antaki, Ikram. **El manual del ciudadano contemporáneo.** Ed. Planeta, México, 2000 pp. 315

Delors, J. et al **La educación encierra un tesoro.** Ediciones UNESCO, 1996

Devalle y Vega. **Una escuela en y para la diversidad. el entramado de la diversidad.** Ediciones AIQUE, Buenos Aires, 1998

Ende, M. **La prisión de la libertad.** Ed. Alfaguara, Madrid, 1993, 212 pp.

Freire, P. **Pedagogía de la autonomía.** Ed. Siglo XXI, México, 1999

Fromm, E. **Sobre la desobediencia y otros ensayos.** Ed. Piados Studio, México, 1993, pp. 190

Gil, R. **Valores humanos y desarrollo personal. Tutorías de educación secundaria y escuelas de padres** Ed. Escuela Española, Madrid, 1998, pp.284

González, J. **El ethos, destino del hombre.** UNAM/FCE, México, 1996

González, J. y Landa, J. (comp.) **Los valores humanos en México.** Ed. Siglo XXI, México, 1997, 289 pp.

Hersh, R., Reimer, J. Paolitto, D. **El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg.** Ediciones Narcea, Madrid, 1988, pp. 192

Kidder, Rushworth. **Cómo las personas buenas toman decisiones difíciles.** Ed. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala, 1995, pp. 218

Ortega, Minguez y Gil. **Valores y educación.** Editorial Ariel, Barcelona, 1996, 191 pp.

Puig, J. y Martínez, M. **Educación moral y democracia.** Ed. Laertes, Barcelona, 1989, pp. 237

Rodríguez, D. **Reencuentro con la moral** Ed. I.D.H., México, 1984, 176 pp.

Savater, F. **Ética para Amador.** Ed. Ariel, Barcelona, 1991, 189 pp.

Schmelkes, Silvia **La escuela y la formación valoral autónoma,** Castellanos editores, México, 1997

Villalba, Borja y Hernández. **El derecho a la diferencia. Materiales curriculares para la educación en valores. La tolerancia.** Ministerio de Educación y Cultura, Madrid, 1996