

---

# PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ÉTICA A TRAVÉS DE LA TOMA DE DECISIONES CON LA METODOLOGÍA DEL CASO

---

MARTHA LÓPEZ JURADO PUIG

## RESUMEN:

Esta ponencia aporta una contribución al desarrollo del conocimiento del campo educativo de la competencia del sentido ético. A través de la Metodología del Caso, uno de los instrumentos pedagógicos más efectivos en la toma de decisiones puesto que por su propia naturaleza se enseña a decidir ante una situación concreta, se puede enseñar a los alumnos a anticipar las consecuencias de sus actos en los tres niveles de realidad implicados: eficacia, eficiencia y consistencia del plan de acción. El criterio de consistencia o los motivos trascendentes, –aportación realizada desde el mundo empresarial por Juan Antonio Perez López, fallecido en 1994–, introduce la ética en la decisión al valorar las consecuencias que ésta tiene para las personas implicadas en la misma. Tener en cuenta al “otro” en la decisión, es un camino para llegar a valorar al otro como otro yo, siendo éste el aprendizaje moral por excelencia, pues cualquier ética que instrumentalice a las personas en función de... o como medio para acaba negándolas. Esta propuesta educativa puede enseñarse desde los niveles medios hasta la universidad. Siempre estamos tomando decisiones, y cuanto antes se enseñe el impacto de nuestra actuación a terceros, y se aprenda a no hacer nada al otro que no nos gustaría que nos hicieran a nosotros (nivel mínimo), estamos incidiendo en la racionalidad del educando. Desde la ejemplaridad del profesor – condición necesaria para educar en valores morales–, podemos motivar la voluntad, pues sólo si él quiere, pondrá en ejercicio la voluntad de sentido; la condición suficiente es mostrar *cómo* hacerlo.

**PALABRAS CLAVES:** Toma de decisiones, competencia, ética, motivos trascendentes, criterio de consistencia.

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la competencia genérica del sentido ético exige partir de una teoría que a su vez incida en el hacer aquí y ahora, pues la ética es una ciencia práctica que nos indica cómo ha de actuar el hombre para ir alcanzando toda

---

clase de bienes, de tal forma, que no se incapacite para *sentir* las satisfacciones más profundas que puede ir logrando a lo largo de su vida. La ética es inseparable del perfeccionamiento humano, y se basa en la tesis de que, cualquiera que sean los avatares ligados a la edad, el hombre siempre puede crecer.

El modelo que presentamos para el desarrollo de la competencia del sentido ético a través del método del caso donde se enfrenta a los alumnos a la solución de un problema concreto, responde a las características conceptuales básicas de las *competencias genéricas* señaladas por Rychen Salganik (2003) y recogidas en Villa y Poblete (2008,44-46).

Son transversales en los diferentes campos sociales y atraviesan varios sectores de la existencia humana. El modelo aporta, además, una posible vía de unión de la cultura humanista y científica (López-Jurado, 2001, 35-139).

Las competencias genéricas se refieren a un orden superior de complejidad mental, como son el pensamiento crítico, el pensamiento analítico. Este aspecto se desarrolla a través de la propia Metodología del Caso, en la cual, el estudiante ha de enfrentarse a la resolución de un problema real o lo más cercano a su realidad posible siguiendo unos pasos tipificados:

- a) Análisis de los hechos: Éstos, a diferencia de las opiniones, pueden ser señalados con objetividad.
- b) Síntesis del diagnóstico del o los problemas, pues no aparecen como tales; hay hechos que sintomatizan determinados problemas; pero el síntoma exige, ahora sí, una interpretación personal, una relación o construcción mental de los hechos que se sobreañade al análisis de ellos.
- c) Análisis de las soluciones posibles; hay pluralidad de soluciones *posibles* a cualquier problema real; posibles en un contexto significa concorde a los hechos del caso: la imaginación ha de ser realista: no pueden elucubrarse soluciones abstractamente valiosas pero que, en la trama de

---

caso, se muestran impracticables. Y hemos de sopesar ventajas e inconvenientes de cada solución.

- d) Una siguiente fase de síntesis de la decisión que opta por una de las soluciones analizadas, o por un conjunto compatible de varias de ellas. Esta síntesis tiene un carácter personal, ya que se trata de una construcción mental y no de factores enteramente reales y objetivos. El Método del Caso nunca trabaja en abstracto, sino atendiendo a unas circunstancias sobre el que se hace el ejercicio. Por eso, esta síntesis es personalísima: indica una camino que debe ser recorrido conforme a las capacidades de quien ha de recorrerlo; una acción factible para un decisor puede no serlo para otro, porque no ha desarrollado el *aprendizaje* necesario para ejercitarla; esté aprendizaje no sólo es *cognoscitivo*, también es *valorativo* (López-Jurado, 2001, 170-173).

Las competencias genéricas son multidimensionales. Para ello, se proponen cinco características que permiten reconocer la composición adecuada de las competencias:

- a) Reconocimiento y análisis de patrones, establecer analogías entre situaciones experienciales y otras nuevas (afrentamiento con complejidad).
- b) Percibir situaciones, discriminando entre características relevantes de las irrelevantes (dimensión perceptiva).
- c) Seleccionando significados apropiados en orden a enriquecer los fines dados, apreciando varias posibilidades ofrecidas, tomando decisiones y aplicándolas (dimensión normativa).
- d) Desarrollando una orientación social, confiando en otras personas, escuchando y comprendiendo otras posiciones (dimensión cooperativa) Siendo sensible a lo que sucede en la vida de uno mismo y de los demás,

---

viendo y describiendo el mundo y el lugar de uno mismo, real y deseable, en él.

En el aprendizaje de la toma de decisiones *correcta* se van a ir desarrollando cada una de las anteriores características:

- a) El problema a resolver siempre es complejo, pues partimos del paradigma sistémico, donde todo se relaciona con todo, asumiendo, por otra parte, que las valoraciones que vamos haciendo de las cosas y de la vida, cambian con el aprendizaje adquirido; la decisión siempre deja una huella en nuestro interior, un aprendizaje, al mismo tiempo que traer consigo unas consecuencias externas a ella. Todo esto se tiene en cuenta desde el dinamismo de la acción y la complejidad del contexto donde se realiza.
- b) En el primer paso del Método del Caso se ejercita la dimensión perceptiva, pues consiste en analizar el problema y separar los hechos de las opiniones, lo información que es relevante, –pues es necesaria para definir el problema–, de la que no lo es. La percepción particular ajustada al contexto y a la historia real que ahí tenemos es un ingrediente de la buena elección.
- c) La dimensión normativa viene dada desde los tres criterios que vamos a exponer a la hora de solucionar los problemas. Estos criterios se deducen de las tres consecuencias que *necesariamente* se dan al decidir con independencia del decidor, o, de los *tres valores interrelacionados* contenido en la acción, que han de estar presentes en las alternativas a elegir para solucionar correctamente el problema.
- d) La dimensión cooperativa se intenta desarrollar con la introducción del *criterio consistencia*: tener en cuenta el impacto de nuestra actuación en el otro. Veremos cómo, si se tiene en cuenta este tercer criterio a la hora de

---

decidir, se alcanza la *interiorización* del otro como valor en sí mismo, sujeto libre y responsable de sus actos, al que interpelamos desde la ejemplaridad de nuestra actuación y desde la libertad. No sólo es posible, de esta forma, una cooperación que se mantenga a lo largo del tiempo, sino, sobre todo el desarrollo de la virtud moral. (López-Jurado, 2001, 107-131).

Nuestra propuesta presenta la decisión como eje conceptual del análisis ético. En esta se dan tres valores –eficacia, eficiencia y consistencia– interconectados e irreductibles entre sí. La decisión *correcta* –aquella que tiene en cuenta a la hora de decidir *toda* la realidad implicada– es la que desarrolla *la virtud moral*. La conceptualización del *criterio de consistencia* como motivo que ha de estar siempre presente para la adquisición de ésta, aporta una vía para salir del subjetivismo imperante en la actualidad, condición necesaria para que este modelo pueda generalizarse a todas las personas y en todas las áreas del saber. Las virtudes morales son necesarias para que pueda darse, a su vez, la excelencia profesional; de lo contrario se reduce la profesión a la posesión de unos conocimientos o habilidades *técnicas*, omitiendo su dimensión más esencial: el uso de esos conocimientos para resolver problemas *humanos*.

## **2. EL PROGRAMA**

Por la brevedad de espacio señalamos solo algunos puntos del programa, pues lo pueden encontrar en la Tesis Doctoral de la autora

### **2.1 El objetivo genérico del programa**

Ofrecer una vía operativa para la educación de la competencia ética –el desarrollo de los valores morales– a través de la toma de decisiones *correcta*. La Ética trata del autoperfeccionamiento del sujeto que decide. El criterio de consistencia la incluye en la misma interacción humana.

---

Los objetivos específicos son: Que aprendan a hacer valoraciones en los tres niveles de realidad que van a estar afectados por la decisión: realidades materiales (tener), realidades cognoscitivas (saber) y realidades afectivas (ser más: capacidad de amar). Que se den cuenta que son tres órdenes de valor interconectados e independientes entre sí. Que aprendan a anticipar las consecuencias de su acción en los tres niveles: eficacia, eficiencia y consistencia. Que aprendan a ver las implicaciones de su acción en terceros; es decir, que tengan en cuenta los motivos trascendentes. Que diferencien en el plan de acción los motivos (fines) extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Que frenen el impulso inmediato para señalar el plan de acción más apetecible, y *se paren a pensar* un plan de acción consistente. Que se den cuenta de lo que significa establecer relaciones interpersonales (moverse en un contexto humano).

## 2.2 El contenido del programa

Versa sobre las virtudes morales que se desarrollan en la toma de decisiones correcta. Las virtudes morales son cualidades de las acciones de un decisor, cuya posesión perfecciona al ser humano en su capacidad de autogobierno. Inciden en dos realidades diferentes e interconectadas: la racionalidad: la capacidad de usar correctamente datos abstractos con el fin de generar y valorar las alternativas entre las que se va a elegir; y la virtualidad o virtuosidad adquirida: expresa la capacidad para querer eficazmente dichas alternativas, que pueden suponer sacrificio de la motivación espontánea. Capacitan a las personas para querer eficazmente algo conveniente para ellas –una vez que la racionalidad se lo ha mostrado–, aunque no sea muy apetecible o atractivo, desde el punto de vista de lo que espontáneamente sienten. Por esto, las virtudes morales determinan el querer *eficaz* de las personas.

Hay tres valores –eficacia, eficiencia y consistencia– contenidos en la acción, que puede satisfacer los tres tipos de necesidades: a) son las que se relacionan con el mundo material sensible, con las cosas externas a nosotros. Incluyen por ejemplo, la necesidad del alimento, la bebida, dormir las horas indicadas, un

---

techo, vestido, dinero, etc. b) Necesidades de conocimiento: son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. c) Son aquellas ligadas al logro de las relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas y que nos aprecian por nosotros mismos, y no por tener unas cualidades determinadas o porque les resultemos útiles. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta y porque nos afecta a nosotros. Las personas tenemos capacidad de interiorizar, esto es, hacer nuestro lo que les ocurre a otras personas; de quererlas por sí mismas, con sus cualidades y defectos, al margen de lo que se pueda obtener de ellas. Es la necesidad de amar y ser amados.

La toma de decisiones correcta tendrá en cuenta siempre *todos* los valores contenidos en la misma. Cualquiera que sea el problema planteado a los alumnos para resolverlo, es decir, para enfrentarlos a una toma de decisiones concreta, se van a dar unas consecuencias a tres niveles; estos son tres criterios para la deliberación de la acción y, al mismo tiempo, tres tipos de motivos (fines) que pueden ser queridos por sí mismos: La eficacia del plan de acción es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizarla, es decir, el valor de los resultados externos: la recompensa, el dinero, el beneficio, el prestigio, el ascenso en el trabajo, etc. La eficiencia de una acción es el valor de los resultados internos producidos por la acción: la acción de enseñar será tanto más eficiente para un profesor cuanto más le satisfaga el aprendizaje adquirido por enseñar, cuanto mayor sea la satisfacción por el deber cumplido, el sentido de logro, etc. La consistencia de una acción es el valor para la persona que actúa, de los resultados producidos en la otra persona que recibe el impacto de la acción. Aquí está presente la llamada *intención implícita*: lo mucho o poco que nos importa la mejora del otro. Esta intención no podemos conocerla desde fuera, no sabemos si querrá tener o no tener. Pero el profesor incide en la necesidad de hacerlo, cuando abre los ojos sobre las consecuencias negativas

---

que tendría si no lo hace, y de lo que supone que él sólo actúe con motivos extrínsecos e intrínsecos. El aprendizaje de los valores morales apunta al logro de la satisfacción de las necesidades humanas (materiales, cognoscitivas y afectivas), de tal forma realizadas, que al ir alcanzando unas, no nos incapacitemos para las otras.

La motivación trascendente, como principio de movimiento en el ser humano, constituye uno de los principales trazos que lo diferencian de los animales. La calidad motivacional expresará la sensibilidad que tiene una persona para moverse por los tres tipos de motivos señalados, ya que lo normal es que estén presentes en cualquier acción; una persona de gran calidad motivacional, siempre estará decidiendo en base a los motivos trascendentes, aún en los casos de decisiones poco importantes, casi triviales. El impulso motivacional es de tanta mayor calidad cuanto mayor sea el peso de la motivación trascendente.

La racionalidad práctica de una persona se desarrolla haciendo valoraciones completas de la realidad, y anticipando las consecuencias de la acción a tres niveles: eficacia, eficiencia y consistencia. Dada la estrecha relación entre lo que conocemos y lo que nos motiva, enseñar a los alumnos a resolver problemas reales teniendo en cuenta los tres criterios señalados, significa, por un lado, *ampliarles el campo de visión* para que no se cierren a los valores reales; por otro, sacarlos de la emotividad e influir directamente en *la estructura de motivos* de éstos, ejercitando la racionalidad.

La toma de decisiones correcta lleva consigo no cerrarse a los valores reales; y esto puede ocurrir porque los valores conocidos hoy, esos que nos mueven a tomar esta decisión concreta aquí y ahora, pueden no coincidir con los valores reales. Por lo tanto, tener en cuenta las tres consecuencias de la acción es una guía clara para que no nos cerremos a estos valores, y como consecuencia, no nos incapacitemos para el logro de las satisfacciones más profundas que podemos alcanzar como seres humanos.

Para crecer en la motivación trascendente hemos de resolver los conflictos intermotivacionales eligiendo la acción más consistente aun a costa de sacrificar



---

la eficacia y/o la eficiencia a corto plazo. La rectificación de la propia motivación es un modo de ir mejorando la calidad de la misma. El desarrollo de la *capacidad valorativa* nos permite *descubrir* las realidades personales, y, por lo tanto, nos posibilita *sentir* satisfacciones afectivas profundas. Descubrir las realidades personales como lo que son: valor en sí mismo, no mensurable, ni cuantificable; valor máximo, realidad que no puede ser tratada en función de, como medio para... Es realidad valiosa por excelencia, y, se trata de aprender a interiorizar el valor que el ser humano tiene como ser humano, de tal modo que podamos llegar a la felicidad que proporciona el sentir que nos aman, y que somos capaces de amar.

## 2.3 La evaluación

- 2.3.1 Importantísimo será tener presentes los criterios que han utilizado para la definición completa del problema y la elección de una alternativa. Si estos no son completos (eficacia, eficiencia y consistencia) el proceso seguido no enseñara a pensar con realismo, ya que deja fuera de la deliberación algún aspecto de lo real.
- 2.3.2 La evaluación es continua y a lo largo de todo el proceso. Exige registrar los procesos por los cuales el alumno elige una alternativa y no otra, y si esto no se hace de forma explícita, el profesor ha de indagar hasta ver esos motivos.
- 2.3.3 Los alumnos saben por adelantado los criterios de evaluación, a saber, que sigan el proceso de deliberación que requiere la solución del problema y se impliquen en la misma.
- 2.3.4 La autoevaluación del propio alumno donde muestra como este aprendizaje lo ha generalizado para solucionar otros problemas de su propia vida.

---

**2.3.5** La educación del carácter se forja en la constancia llevada a cabo en el propio proceso deliberativo y en la implementación de un plan de acción que sea consistente, pues supone la implicación de la voluntad. Sólo lo hará si él quiere, pero tendrá una fuerte motivación de la ejemplaridad del profesor y desde su propia racionalidad, que le hace ver anticipándolas las malas consecuencias de un posible actuar inconsistente.

### **3. CONCLUSIÓN**

La línea de integración de la competencia ética (entendida como el aprendizaje de la valoración del otro como otro yo o el desarrollo de los valores morales) en las áreas del currículum escolar o universitario, requiere introducir en ellas el mayor número posible de casos *reales*, lo más cercanos posible a la situación personal de los alumnos, que implican la resolución de problemas de acción, y que les enfrenten con: el qué está buscando (eficacia); el cómo (eficiencia); el para qué (consistencia).

Los alumnos han de explicar el proceso por el que han llegado a definir qué acciones realizarán, y la función del educador consistiría en ayudar a mejorar esos procesos. Cuando en las decisiones se vean afectadas de algún modo otras personas, *el criterio de consistencia* es lo primero que se ha de tener en cuenta para que se desarrolle la racionalidad, y no se desvíe el pensamiento cayendo en la astucia. Poco a poco, los alumnos aprenden a resolver sus problemas *valorando* siempre su repercusión en las otras personas implicadas. Ese modo de pensar es característico del auténtico humanismo práctico.

El *modo específico* propio que tienen los Centros Educativos –a nuestro entender–, para lograr la educación de las virtudes morales de sus alumnos, está en la vía cognoscitiva: enseñarles *a pensar correctamente*. A través del desarrollo de la racionalidad de éstos, se les está ayudando al desarrollo de su *virtuosidad*. Cuanto más se enseña a pensar correctamente, más se estará facilitando el ejercicio y desarrollo de las virtudes morales.

---

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

- Cardona, P. (1992). *¿Cómo enfocar los problemas humanos?*, FHN-243 IESE Publishing.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas" *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 89, marzo-abril.
- Garvin, D. y Roberto, M. A. (2001). "Lo que usted no sabe sobre la toma de decisiones", *Harvard-Deusto Business Review*, sept.
- Keeney, R. L. (1992). *Value-focused thinking*. Cambridge, MA: Harvard U.P.
- López-Jurado Puig, M. (2001) *La integración de los valores morales en el curriculum escolar. Propuesta de un programa*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid
- López-Jurado Puig, M (2005). "An ethical indicator in the decision-making processes transcendent motives", *Journal for Social Science Education*. .pp. 1-16. Publishing date: 2005I12/30
- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Ediciones Rialp. Madrid.
- Pérez López, J. A (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp. Madrid.
- Villa y Poblete (2007). *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao. Universidad de Deusto