

lanacion.com

Los intelectuales / Christian Morel

"Los seres humanos insisten en tomar decisiones absurdas"

Actúan en contra de sus propios objetivos, afirma el economista y sociólogo francés

Miércoles 8 de julio de 2009 | Publicado en edición impresa

Noticias de Cultura: anterior | siguiente

FOTO



"El hombre no razona siempre en forma analítica", dice Morel

Foto: LA NACION / Archivo

Luisa Corradini Corresponsal en Francia

PARIS. ¿Y si el accidente del Airbus de Air France que desapareció en el Atlántico el 1° de junio se hubiera debido a una decisión absurda tomada por los pilotos, por la empresa o por algún centro de control a cargo de ese vuelo?

Especialista en la "decisión absurda", el francés Christian Morel se hizo esa pregunta hace algunos días desde las páginas del diario Le Monde. Licenciado en Economía, doctor en Ciencias Políticas y sociólogo, Morel analiza desde hace más de 30 años la actitud recurrente del ser humano de tomar la decisión equivocada (en forma individual o colectiva) y de "actuar con constancia en un sentido

exactamente contrario al objetivo buscado", según dijo a La Nación en su casa de las afueras de París.

Autor de un éxito planetario que lleva justamente ese título (*Les décisions absurdes*, 2002), que acaba de ser publicado en español por Modus Laborandi, ese hombre afable y aparentemente imperturbable de 62 años, se confiesa un "apasionado por la sociología y por los lazos complejos que mantienen las ideas y la acción".

Porque "el ritmo de una carrera universitaria" siempre le pareció "desesperantemente lento", Morel escogió la vida empresaria, pero sin alejarse de los medios académicos. La mayor parte de su actividad se desarrolló en el sector de recursos humanos de Dunlop, Alcatel y de Renault.

-¿Cómo se llega a tomar una decisión absurda?

-Se pueden distinguir tres grandes situaciones que llevan a tomar una decisión absurda: los errores de razonamiento, los mecanismos colectivos y la pérdida de sentido. La decisión absurda no es únicamente una decisión no pertinente, sino que se caracteriza por una persistencia en el error: se produce cuando un individuo o un grupo actúa en forma durable contra el objetivo buscado. Incluso entre los científicos se cometen errores rudimentarios. La verdad es que el hombre no razona siempre en forma deductiva y analítica. Por otro lado, la vida moderna obliga a ir cada vez más rápido mientras nuestro ritmo de racionalidad tiene límites.

-¿Cuáles pueden ser las consecuencias de un error de razonamiento?

-En mi libro, utilizo el ejemplo del transbordador espacial Challenger, que estalló en el aire en diciembre de 1986. La investigación probó que el accidente fue provocado por unas juntas que no resistieron al frío. La temperatura en cabo Cañaveral había caído a menos de cero. Las juntas del cohete propulsor dejaron escapar un gas y los tanques de combustible se prendieron fuego. Los ingenieros estaban convencidos de que en Florida jamás haría frío, de modo que analizaron los riesgos que representaban esas juntas en función de esa idea errónea. Sin embargo, ya en un lanzamiento anterior, las juntas no habían resistido. Pese a esa evidencia, los expertos estimaron que ese fenómeno no podría repetirse, aun en un invierno muy riguroso.

-En otras palabras, ¿se trata de errores de representación?

-Así es. Los errores de representación que terminan provocando decisiones absurdas son muy comunes. Se diferencian de los errores de atención, de transgresión o de simple desconocimiento técnico. La misma persona u organización capaz de utilizar un esquema cognitivo rudimentario también puede demostrar competencias científicas sorprendentes. Yo creo que las situaciones de estrés favorecen los modos de razonamiento infantil, perceptivos e intuitivos, que parecen economizar más energía que un razonamiento analítico.

-¿Por qué los entes colectivos también suelen ser productores de decisiones absurdas?

-El ejemplo típico es un accidente de un avión de British Midland Airways que viajaba entre Londres y Belfast en 1989, en el que se incendió uno de los dos reactores. Debido a un error de interpretación y a una mala comunicación entre el piloto y el copiloto, los dos hombres terminaron parando el motor que funcionaba, en lugar del otro. Si el piloto hubiera estado solo, con toda seguridad hubiera verificado mejor la situación antes de decidir. En determinadas situaciones, el grupo aumenta la capacidad de cometer errores. El problema es que, en la mayoría de los casos, el hombre debe trabajar en grupo.

-¿El error colectivo se produce por una suerte de desresponsabilización?

-No necesariamente. Hay otros mecanismos que intervienen. Yo utilizo en mi libro el caso de una familia que vivía en un rancho de Texas. Un día de mucho calor, todos pasaban un buen momento a la sombra de la galería, cuando uno de ellos propuso un paseo a una ciudad distante a 150 kilómetros. Subieron a un auto sin aire acondicionado, atravesaron una parte del desierto y terminaron comiendo mal en un fast food. De regreso, terminaron por darse cuenta de que ninguno de ellos tenía ganas de hacer ese paseo. Sin embargo, la decisión había sido tomada colectivamente. En realidad, cada uno de ellos imaginó que los otros querían ir y nadie se animó a romper la armonía del grupo. El hombre necesita la aceptación del grupo. A nadie le gusta sentirse marginado...

-Para explicar este fenómeno, usted identifica tres papeles principales en toda organización moderna: el dirigente, el experto y el cándido.

?En un modelo de organización jerárquico, el que toma la decisión absurda es el dirigente apoyado por el experto. En el caso de un error mayor, el experto duda en alertar al dirigente, mientras que éste interpreta ese silencio como una confirmación de su buena decisión. En el modelo descentralizado, por el contrario, el cándido produce una solución absurda, mientras que el dirigente y el experto permanecen relativamente pasivos.

?En el artículo de Le Monde, usted se pregunta qué hacía el Airbus de Air France en zona de tormenta. ¿Cree que fue una decisión absurda del piloto?

-No, sólo me pregunto qué hacía ese avión en medio de esa tormenta. Yo no sé cuáles son las consignas de Air France al respecto, pero, según una investigación realizada en 1999 por el Massachusetts Institute of Technology [MIT], las tripulaciones tienen más tendencia a penetrar en células de mal tiempo apenas tienen un atraso de 15 minutos sobre el horario previsto.

-¿Cuál es el mejor método para tomar decisiones?

-Ningún sistema podrá impedir las decisiones absurdas. Pero, como regla general, se puede decir que lo fundamental para disminuir el margen de error reside en la circulación de la información, una formación permanente y una cultura de la no culpabilización, sino del aprendizaje a través del error. Esa es la regla que rige en sectores altamente complejos, como los submarinos nucleares, los portaaviones y la aeronáutica comercial. En estos casos, los organismos de investigación jamás darán a conocer el nombre del que cometió un error, sino que tratarán de comprender lo que sucedió y hacer circular la información para que no vuelva a suceder.

-¿Cuál es la característica del dirigente que sabe decidir?

-Sabe escuchar y dialogar. Prefiere hablar del error cometido antes que aplicar sanciones. Da importancia a todas las experiencias, ya sean buenas o malas.

EL PERSONAJE

CHRISTIAN MOREL

Sociólogo y escritor francés

Edad: 62 años

Primer éxito: su libro La huelga fría, de 1980, se transformó en una obra de referencia para los especialistas en relaciones sociales.

En el campo privado: en 2000, fue nombrado director de Recursos Humanos en la empresa Renault.

Lo más reciente: Publicado en 2007, El infierno de la información ordinaria (Gallimard) es una mirada crítica sobre el carácter críptico de las señales que se ven en los espacios públicos.

A quien le interesó esta nota además leyó:

09.07.2009 | Analizan medidas para mejorar la caja

08.07.2009 | En el Primer Mundo, como Robinson Crusoe

08.07.2009 | Un minué de hombres que ya estaban

08.07.2009 | Un soldado que defendió al Gobierno seis años

08.07.2009 | Tabaré y su "no" a Cristina Kirchner

