

# modus laborandi

## Título

Las decisiones absurdas

## Autor

Christian Morel

## Traducción

Celia Recarey

## Colección

Riesgos Humanos

## Páginas

272

## Formato

15 x 23 cm.

## Encuadernación

Rústica

## 1ª edición

Enero 2009

## PVP

27 €

ISBN-13: 978-84-936655-1-7

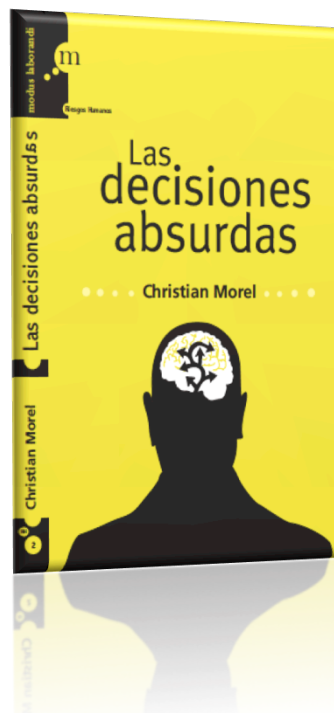


9 788493 665517

## Pedidos y distribución

UDL Libros

[www.udllibros.com](http://www.udllibros.com)



Es frecuente que los individuos tomen decisiones colectivas que no dejan de ser singulares, ya que actúan con perseverancia en el sentido opuesto al objetivo perseguido. **Estas decisiones absurdas se traducen en errores radicales y persistentes que pueden encontrarse en el mundo tecnológico, en la vida cotidiana o en la gestión empresarial.**

Por ejemplo, para evitar un accidente, los pilotos de un avión se empeñan en adoptar una solución que les conduce sin remedio hacia él; una empresa persiste en el uso de una herramienta de gestión que produce resultados contrarios al objetivo perseguido....¿Cuáles son los razonamientos que producen estas decisiones absurdas? ¿Cuáles los mecanismos colectivos que las construyen? ¿Hasta qué punto podemos equivocarnos y perseverar en el empeño? Estas son las cuestiones a las que Christian Morel responde mediante un análisis que se sostiene en múltiples facetas, que van desde la interpretación cognitiva que muestra la potencia de los errores elementales de razonamiento, a la explicación colectiva que permite identificar modelos de encadenamiento hacia el absurdo..

**Este libro propone una reflexión global sobre la decisión y el sentido de la acción humana**



**Christian Morel** es sociólogo y antiguo director de Recursos Humanos en una gran multinacional del automóvil. Sus textos son de muy grata lectura a pesar de la complejidad de los asuntos que aborda, como son la negociación, el tratamiento humano de la información o la decisión. Ha publicado recientemente *La pesadilla de la información cotidiana*, título que va a ser publicado por Modus Laborandi.

*Las Decisiones Absurdas* ha obtenido el IX Grand Prix du Livre de Stratégie et de Management.

modus laborandi



Emilio Carrere 4, 3º B  
28015 Madrid  
[+34] 91 4471336  
CIF B85097608

[buzon@moduslaborandi.com](mailto:buzon@moduslaborandi.com)  
[www.moduslaborandi.com](http://www.moduslaborandi.com)

# Índice general

Introducción

## Primera parte. Decisiones absurdas

### 1. Procesos y soluciones extrañas

Ejemplos en materia de tráfico aéreo y marítimo

Caso 1. El comandante de a bordo y su copiloto apagan el único motor que funcionaba normalmente (vuelo de British Midland Airways del 8 de enero de 1989 entre Londres y Belfast en un Boeing 737)

Caso 2. Por razones técnicas, con la pista a la vista, los pilotos retrasan durante más de una hora el aterrizaje del aparato, que se estrella por falta de combustible (vuelo 173 Nueva York-Portland de United Airlines del 28 de diciembre de 1978, en un DC)

Caso 3. Aunque sus rutas no se cruzaban, el petrolero *Sea Star* se desvía e invade la ruta del petrolero *Horta Barbosa*, que colisiona con él (colisión entre el surcoreano *Sea Star* y el brasileño *Horta Barbosa* el 19 de diciembre de 1972 a las 4 h, hora local)

Ejemplos en materia de gestión

Caso 4. Explosión del transbordador espacial *Challenger*, lanzado contra la recomendación de los ingenieros (28 de enero de 1986, centro espacial John F. Kennedy, Florida)

La agitada historia de las juntas tóricas

La decisión de realizar el lanzamiento de todos modos (27 y 28 de enero de 1986)

Caso 5. Utilización generalizada y persistente de transparencias ilegibles

Caso 6. Un centro de formación interna alemán se convierte en un organismo de formación externa (grupo alemán de la industria metalúrgica implantado a escala internacional, 1986)

Caso 7. Una reforma de entrevistas de evaluación de desempeño que desemboca en el resultado contrario al que se buscaba (gran grupo americano de la industria alimentaria con varios miles de ejecutivos y empleados, 1995)

Caso 8. Encuestas de opinión internas basadas en muestras no representativas (holding suizo del sector electrónico, 1981-1990)

Caso 9. Folletos ilegibles e inútiles (organismo semipúblico)

Ejemplos de la vida cotidiana

Caso 10. La excursión a Abilene

Caso 11. La comunidad de propietarios de un bloque elige un sistema absurdo para cerrar el garaje (montando un sistema de barreras de seguridad al revés)

Caso 12. Para luchar contra el robo, la comunidad de propietarios de un inmueble decide no cerrar más que uno de los dos accesos al mismo

Caso 13. Un reloj analógico de manecillas invisibles

Caso 14. Los faraones egipcios toman todo tipo de medidas para asegurarse la vida eterna y la pierden

De los contrarios cheyene al puente sobre el río Kwai

## 2. Accidentes y fracasos que no son como los demás

- Una acción radical y persistente contra el fin perseguido
  - Decisiones que van radicalmente en contra de sus objetivos
  - La perseverancia en los casos observados
- En el marco de la racionalidad de referencia
  - Racionalidad de referencia y racionalidad ajena
  - Decisiones extrañas que no son absurdas
  - La relatividad de la noción de absurdo
  - Un proceso y un resultado
- Las decisiones absurdas y las otras
  - Primer tipo de resultado no conforme: el accidente
  - Segundo tipo de resultado no conforme: el resultado falso
  - Tercer tipo de resultado no conforme: la solución mediocre
  - Cuarto tipo de resultado no conforme: la solución contraria

## Segunda parte. La inteligencia de las decisiones absurdas.

### Análisis cognitivo

## 3. Los senderos del error radical

- La decisión de lanzar el *Challenger*
  - Las explicaciones insatisfactorias
  - Cálculo erróneo de las probabilidades de fracaso por parte de los gestores
  - El clima, trampa heurística
  - El bricolaje cognitivo de los gestores y los ingenieros
- La lógica interna de los errores radicales de pilotaje
  - La lógica intuitiva
  - El bricolaje del acuerdo tácito y sus fallos
  - La dificultad para racionalizar dos prioridades simultáneas o dos etapas sucesivas
- El bricolaje en la gestión empresarial
  - El razonamiento de la meta percibida como una placa fotográfica
  - La dificultad de representación de magnitudes en el espacio
  - Otros errores cognitivos elementales
- Los grandes errores de la vida cotidiana
  - El razonamiento no consecuencialista y el razonamiento por imitación
  - La ilusión de la realización parcial
  - ¿El virus de la eternidad?

## 4. La naturaleza del bricolaje cognitivo

- Los componentes del bricolaje cognitivo
  - Métodos heurísticos y apriorismos rudimentarios
  - Bricolaje cognitivo especialmente rudimentario
  - Los mecanismos mentales utilizados
- Bricolaje cognitivo operacional en el seno de una competencia científica
  - Bricolaje cognitivo rudimentario que conduce a acciones reales con importantes consecuencias
  - El bricolaje cognitivo en coexistencia con una competencia de tipo científico
- El mecanismo del bricolaje cognitivo rudimentario
  - ¿La pérdida de inhibición de los procesos rudimentarios?

- El problema de la carga mental y el estrés
  - La eficacia del bricolaje cognitivo
  - El ejemplo de los fenómenos meteorológicos
  - Los fundamentos del bricolaje cognitivo rudimentario observado
  - Un disfraz trágico o cómico, o el efecto «elefantes blancos»
- ¿Racionalidades limitadas?

## Tercera parte. Las decisiones absurdas son obra colectiva. Análisis colectivo

### 5. El gestor, el experto, el cándido

- Tres funciones, cinco acciones
- Cinco acciones para un error
- Los diferentes modelos de decisiones absurdas
  - El modelo jerárquico autónomo (gestor productor, experto ausente, cándido opositor)
  - El modelo jerárquico autónomo aceptado (gestor productor, experto opositor, cándido seguidor)
  - El modelo jerárquico validado (gestor productor, experto seguidor, cándido ausente)
  - El modelo jerárquico desprovisto (gestor productor, experto opositor ignorante, cándido ausente)
  - El modelo técnico autónomo (gestor ausente u opositor, experto productor, cándido ausente)
  - El modelo técnico validado (gestor seguidor, experto productor, cándido ausente)
  - El modelo técnico por plebiscito (gestor solicitante, experto productor, cándido solicitante)
  - El modelo técnico demagógico (gestor seguidor, experto productor, cándido solicitante)
  - El modelo descentralizado (gestor seguidor, experto ausente, cándido productor)
  - El modelo descentralizado validado (gestor seguidor, experto seguidor, cándido productor)
  - El modelo tecnocrático (gestor productor o seguidor, experto productor o seguidor, cándido opositor)
- La aplicación de los distintos modelos
- La dinámica de los distintos modelos
  - La compensación diversificada de los modelos
  - La sucesión de modelos en una organización a lo largo de un período prolongado
  - La sucesión de modelos en una misma organización a lo largo de un período breve
  - ¿Existe un modelo de organización ideal que permita evitar el error colectivo persistente?

### 6. La estanqueidad de los errores

- La autoatribución de competencias
  - Las formas de la autoatribución
  - Las consecuencias de la autoatribución
- La difícil traducción

La imposible intromisión

## 7. Las trampas de la coordinación

La imprecisión y el silencio

Los malentendidos de la división imprecisa del trabajo

El silencio sobre los desacuerdos

Las razones del silencio

Las trampas de la coordinación estructurada

Definición de las instancias de coordinación

El desorden favorece las decisiones absurdas

El funcionamiento estricto también

Decisiones técnicas sometidas a instancias de dirección generalistas, alejadas de sus competencias

El funcionamiento de las instancias de coordinación puede favorecer las decisiones absurdas

Supuestas reuniones de coordinación que son reuniones de información descendente

Los medios de comunicación utilizados pueden debilitar significativamente las señales de alerta

Los efectos perversos de los métodos de trabajo participativos

Los métodos de trabajo en grandes grupos

## 8. Absurdo consensual y absurdo conflictual

Dos procesos de construcción colectiva del error radical y persistente

Aplicaciones

El proceso de validación colectiva de la aberración (proceso 1)

El proceso de evolución conflictiva de la aberración (proceso 4)

La dinámica de las aberraciones

En busca de un equilibrio

La actitud de los otros con respecto a una decisión absurda

## Cuarta parte. El sentido de las decisiones absurdas. Análisis teleológico

### 9. La pérdida de sentido

La rueda de Deming y la rueda de la pérdida de sentido

Los cuatro procesos de la pérdida de sentido

Por una mala definición del objetivo

Por autolegitimación de la solución

Por un control de adecuación al objetivo deficiente

Por transferencia de la decisión a un objetivo cualquiera

La pérdida de sentido y las otras racionalidades

La pérdida de sentido y la racionalidad acumulativa

La pérdida de sentido y la racionalidad teleológica

La pérdida de sentido y la racionalidad axiológica

La pérdida de sentido y la racionalidad oportunista

La pérdida de sentido favorece la validación colectiva

Decisiones absurdas aparentemente normales

## Conclusión

- La indispensable explicación cognitiva
- La indispensable explicación colectiva
- La indispensable explicación teleológica
- Los distintos tipos de decisión absurda
- La decisión como invención
- Decisión política, decisión compuesta y decisión intersubjetiva
- La racionalidad colectiva de las decisiones absurdas

## Bibliografía

Índice de tablas y figuras

Índice general