

TERCERA PARTE

ESTRATEGIAS Y MÉTODOS PARA ENFRENTAR EL PROBLEMA

Capítulo sexto. Interpretación, indeterminación y estrategias . . .	167
I. ¿Cómo surge la interpretación del derecho?	167
II. El derecho como argumentación	168
III. Importancia de la interpretación del derecho	171
IV. La indeterminación del derecho	173
V. Toma de decisiones y discriminación	175
VI. ¿Dónde entra el cerebro en todo esto?	177
VII. Estrategias para reducir, con esperanza de eliminar, sesgos	178
1. Usando el heurístico de disponibilidad	180
2. Usando <i>framing</i>	181
3. Usando incentivos	181
4. Responsabilidad	182
5. Conciencia de uno mismo (y de las acciones propias)	184
6. Realidad social y conciencia	184
7. Vigilancia y estadística	184
8. Autoestima	186
9. Diseño institucional	186
10. Evitar el <i>satisficing</i>	187

CAPÍTULO SEXTO

INTERPRETACIÓN, INDETERMINACIÓN Y ESTRATEGIAS

Carlos Arellano García (2004: 25) expresa que obtener información adecuadamente no es el fin último de la investigación, sino que también lo es la solución de problemas. A lo largo de este trabajo se ha demostrado cómo es que la cognición humana viene a deformar la conducta sin que el actor lo perciba conscientemente. Esto ocurre con todas las personas, incluyendo aquellos encargados de la gestión gubernamental. Aunque el grupo de los funcionarios públicos no ha recibido estudio directo por parte de los psicólogos, las condiciones bajo las cuales operan son óptimas para producir ciertos errores de juicio que son predecibles (Rachlinski, 1994: 577). Si no se pone atención a la psicología cognitiva, cualquier sociedad estará gobernada por heurísticos, más que por la ley (*ibidem*: 581). La respuesta que el derecho le da a la compleja problemática de la discriminación no es suficiente. Los intérpretes del derecho enfrentan un gran reto.

I. ¿CÓMO SURGE LA INTERPRETACIÓN DEL DERECHO?

En el siglo XIX, los jueces eran vistos como personas que aplicaban mecánicamente el derecho sin poder interpretar o suspender la aplicación de las leyes, teniendo la única facultad de dar a conocer a los congresos locales las dudas que podían surgir sobre dicha aplicación. Esta situación era defendida por los juristas formalistas, los cuales argüían que si se interpretaba en sentido abierto una ley podría quebrantarse la certeza jurídica y la predictibilidad de las decisiones judiciales (Nieto, 2003: 9-11).

Sin embargo, esta situación cambió en la cultura occidental durante el siglo XX debido a las transformaciones sociales. Así, se pasó de un Estado de derecho legislativo, el cual se caracterizaba por su ambigüedad ya que las leyes que imponía el Estado debían cumplirse a pesar de ser arbitrarias, a un Estado constitucional, del que surge la Constitución como norma suprema, la cual debe ser aplicada de forma directa, además de aplicar los de-

rechos independientes de la ley. Así, el ejercicio de los derechos ya no está supeditado a la existencia de una ley secundaria (Nieto, 2003: 9-11). Es en este momento en el que se descuadra la aplicación mecánica de la ley, ya que el código deja de proporcionar todas las respuestas a las dudas de los jueces, obligándolos a interpretar la ley para poder resolver las controversias que se suscitan en una sociedad que cambia continuamente (*idem*).

*Transformación de la cultura jurídica en México:
el surgimiento de los principios jurídicos*

Se entiende por cultura jurídica a la percepción que domina el modo de actuar que tienen aquellos que estudian y aplican el derecho en un tiempo y una sociedad determinados (Nieto, 2003: 18 y 19). Por mucho tiempo, los juristas mexicanos entendían el derecho bajo la luz del positivismo formalista, según el cual, éste se componía de reglas que debían contener una formulación de hecho, una proposición de derecho y una consecuencia jurídica (*idem*). Siguiendo este sistema, se dejaba muy poco margen a la interpretación de las normas. Mientras que este pensamiento imperaba en México durante los años setenta, en Europa empezó a debatirse un replanteamiento del positivismo con base en la distinción de reglas y principios jurídicos; así, algunos pensadores positivistas tomaron la distinción entre argumentos de principio y argumentos políticos que realizó Ronald Dworkin en su obra *Los derechos en serio* para identificar en el ejercicio de los derechos una nueva concepción del derecho (Nieto, 2003: 18 y 19). Es así como surgen las teorías acerca de los principios jurídicos, adquiriendo relevancia la de Gustavo Zagrebelsky y la de Robert Alexy (*idem*). El debate acerca de la existencia de principios jurídicos parte de dos posiciones distintas; la primera, la cual es propia de los positivistas, considera que éstos no existen debido a que implicaría aceptar una relación entre la moral —que tiene como objeto los principios y el derecho cuyo objeto son las normas—; al contrario de esta posición, está la teoría principalista, la cual tiene como argumento central la existencia de principios y reglas constitucionales autónomos (*idem*).

II. EL DERECHO COMO ARGUMENTACIÓN

Francisco Javier Ezquiaga Ganuzas (2006), en su libro *La argumentación en la justicia constitucional y otros problemas de aplicación e inter-*

pretación del derecho, plantea todos los factores que influyen en el problema de la traducción humana de la legislación, incluyendo las fallas de racionalización, voluntad e intención que un legislador puede tener. Atienza (2005) considera al derecho como argumentación, siendo ésta un elemento indispensable de la praxis jurídica en prácticamente todos sus aspectos: desde la producción del derecho hasta su aplicación e interpretación, pasando por la actividad teórica, y desde diferentes perspectivas: tanto la del juez como la de los legisladores y órganos administrativos, así como la del abogado y del jurista teórico.

En el esquema de la razón comunicativa, debemos advertir que éste parte de las manifestaciones efectuadas por todo aquello que interviene en cualquier proceso lingüístico (en los cuales el lenguaje oral es una de las múltiples posibilidades) que son susceptibles de crítica y por tanto accesibles a la clarificación argumentativa, pues si no admitiera ningún tipo de crítica no sería necesario ningún argumento tendente a configurar una manifestación cualquiera en proposición valedera (Botero, 2006). Para Habermas (1997), este aspecto acabado de mencionar diferencia a la razón comunicativa de la antigua razón práctica ya superada. La razón práctica está encaminada a motivar y dirigir la voluntad y obrar del hombre, mientras que la razón argumentativa va más allá, pues clarifica, argumenta y permite, por medio de la socialización del lenguaje, cualquier acto humano mediante la pretensión de validez de las proposiciones utilizadas (*idem*).

El “enfoque del derecho como argumentación supone contribuir a la realización de una empresa: el objetivo de la teoría del derecho no puede ser exclusivamente cognoscitivo, sino que la teoría (como ocurre con la concepción ‘interpretativa’ de Dworkin) se funde con la práctica” (Atienza, 2005: 38). También es considerado por este autor como una dimensión del pragmatismo jurídico: “única filosofía del derecho posible”; se trata de “contribuir a elaborar una concepción articulada del derecho que realmente pueda servir para mejorar las prácticas jurídicas y, con ello, las instituciones sociales” (*ibidem*: 78 y 79). Ezquiaga (2006: 421) sostiene que prácticamente todos los argumentos donde se ve involucrada la interpretación del legislador para apoyar o rechazar el significado o aplicación de una regla se verán afectados precisamente por esa misma interpretación, y recomienda que “el preámbulo sea un elemento a tener en cuenta en la atribución de significado a una regla legal, siempre que éste sea conforme con la Constitución” (*ibidem*: 423).

Atienza (2005) presenta varias concepciones del derecho, una de las cuales, la de Duncan Kennedy, evalúa en dos tiempos: al principio Kennedy propone que hay “dos formas distintas e irreconciliables de entender al mundo: una individualista y otra altruista. Esa “contradicción radical” hace que el juez no pueda ser neutral, objetivo: el derecho, cada institución jurídica, cada acto de interpretación, siempre puede entenderse de esas dos maneras”. En un segundo momento más reciente, Kennedy plantea otra perspectiva: la de la construcción social de la realidad; aquí ya “no hay un mundo externo que sea independiente de nosotros y, por tanto, la objetividad en sentido estricto es imposible”. De acuerdo con Atienza, Kennedy plantearía que, por ejemplo, los jueces actúan de manera estratégica y no buscando lo correcto sino manipulando al derecho (“la sociolegalidad”), que “el juez vive como un límite”. Lo que cuenta es lo idiosincrático y lo subjetivo, de acuerdo con Kennedy y otros autores influidos por el postmodernismo; además, se muestran escépticos frente a los valores de la racionalidad del modernismo. Sin necesidad de recurrir al carácter político que tiene la administración de la justicia, según Kennedy, actuando según sus intereses, los jueces sesgarían conscientemente sus decisiones. Atienza subraya que “[e]n opinión de Kennedy, se trata de una ocultación deliberada, esto es, los jueces mienten conscientemente y a esa mentira puede encontrarse una explicación psicológica” que tiene que ver con la forma típica como las personas resuelven “la angustia generada por las tensiones internas”.

Las formas de comunicación articuladas en términos de Estado de derecho, en las que se desarrollan la formación de la voluntad política, la producción legislativa y la práctica de decisiones judiciales, aparecen, desde esta perspectiva, como parte de un proceso más amplio de racionalización de los mundos de la vida de las sociedades modernas, sometidas a la presión de los imperativos sistémicos (Habermas, 1997; en Botero, 2006).

Ezquiaga (2006: 203) señala que es difícil obtener información referente a la voluntad de los legisladores, e incluso se cuestiona la existencia de ésta, pues “es preciso deducirla y en esta operación el control racional es mucho más complicado”. Siendo así, cuando los jueces llegan a interpretar las decisiones de instituciones legislativas, deben de hacerlo de tal manera que la ley que está siendo interpretada refleje las intenciones de aquellos que la hicieron (Dickson, 2005). Por las fallas que Atienza le ve a esas otras concepciones del derecho y por los cambios generados en los sistemas jurídicos por el Estado constitucional, se plantean nuevas definiciones que,

este autor observa, no son muy diferentes de las que son preconizadas por Dworkin, y que se hallan en MacCormick, Alexy, Raz, Nino o Ferrajoli.

III. IMPORTANCIA DE LA INTERPRETACIÓN DEL DERECHO

Dada la pluralidad normativa que tenía el Poder Legislativo y el quebrantamiento del monopolio legislativo por parte de otros órganos del Estado, a través de los reglamentos y acuerdos, salieron a la luz las deficiencias internas que tenía el orden jurídico (Nieto, 2003: 15 y 16). Tres eran los problemas más importantes a resolver, el primero se refería a la ausencia de normas jurídicas que regularan nuevas conductas que iban apareciendo a consecuencia de la evolución de la sociedad; el segundo tenía que ver con la confusión que surgió por el deficiente establecimiento de una jerarquización; el tercero se concentraba en la contradicción que tenían las normas de un mismo orden jurídico (*idem*). Para resolver estos problemas fue necesario establecer un criterio que permitiera a quien aplicara las normas, conocer los vicios de las leyes y determinar cuáles pueden aplicarse a cada caso concreto (*idem*).

Según Santiago Nieto (2003: 27), la interpretación

no sólo es desentrañar el sentido de un texto jurídico, ni adscribir un significado a éste; es, además, un acto de comprensión y comunicación. Por lo anterior, podemos interpretar no sólo las proposiciones prescriptivas, sino los hechos, el ordenamiento jurídico, las consecuencias del derecho y el contexto del fenómeno jurídico. En tal virtud, la interpretación no sólo está encaminada al conocimiento, sino que se encuentra dirigida a la resolución de casos.

El sujeto que interpreta la norma jurídica debe dejar de lado tanto arbitrariedades como limitaciones mentales personales y siempre tomar en cuenta la realidad histórica en la que vive (Nieto, 2003). Por otra parte, debe decirse que existe una gran diferencia entre interpretar y aplicar el derecho, ya que lo primero cualquiera puede hacerlo, pero para poder aplicarlo se necesita tener facultades legales para ello, es por esto que la interpretación que realizan los jueces de las normas jurídicas adquiere mayor relevancia en la vida de una sociedad, aunque debe decirse que en principio el derecho puede ser interpretado por todos los miembros de la sociedad (*ibidem*: 29).

Entonces, ¿qué es el razonamiento legal? Dickson (2005) dice:

¿Es acaso el razonamiento legal una actividad que es exclusiva de las instituciones adjudicativas de los sistemas legales, o es que cualquier razonamiento acerca de la ley deberá ser concebido como razonamiento legal, sin importar dónde o por quién es llevado a cabo? ¿Tiene el razonamiento legal un carácter especial cuando se lleva a cabo en las cortes y por los jueces? ¿Existen métodos o modos especiales de razonamiento que son únicos para —o por lo menos distintivos de— la ley, o es que el razonamiento legal es tal y como es en cualquier otra esfera de actividad humana, distintiva sólo en el tema subjetivo en el cual es aplicada?

Para algunos teóricos legales, decir que el razonamiento legal es razonar sobre la ley, es ambiguo entre: a) razonar para establecer el contenido de la ley así como existe actualmente, y b) razonar ese contenido para llegar a la decisión a la que la corte debe de llegar en casos en los que la ley existente sea indeterminada (Dickson, 2005). Lawrence B. Solum (1987) está en desacuerdo:

Lo que yo llamo la tesis de indeterminación va más o menos así: el cuerpo existente de doctrinas (estatutos, regulaciones administrativas y decisiones de la corte) permiten a un juez justificar cualquier resultado que él o ella desee en cualquier caso en particular. Dicho de otra manera, la idea es que un adjudicador competente puede encuadrar una decisión a favor de cualquier lado de cualquier demanda con el cuerpo existente de reglas legales. Sin embargo, el tener un fuerte punto de vista sobre la indeterminación es en realidad contraproducente para el programa de crítica docente. Para citar a Duncan Kennedy: “Un poco de indeterminación es inherente en cualquier sistema de reglas y excepciones, y un patrón histórico típico de desarrollo legal involucra el crecimiento de la indeterminación en lo que comienza como un cuerpo determinado de reglas”.

¿Y no está claro, entonces, que cuando una persona escoge un conjunto determinado de hechos en particular y que parecen ser relevantes, esa persona repentinamente deja de lidiar con ellos concretamente y lidia con ellos en categorías que esa misma persona, por una razón u otra, determina como significativas (Llewellyn, 195: 122)? Aquí, entonces, la situación problemática incluye la traducción del derecho como lineamiento establecido a su aplicación propia por seres humanos, personas que pueden fallar. La experiencia de una compulsión o libertad interpretativa es una función de estrategia interpretativa también del contexto jurídico (esto es, los mate-

riales legales), en vez de una característica “objetiva” de la pregunta en cuestión (Kennedy, 2004).

IV. LA INDETERMINACIÓN DEL DERECHO

Varios juristas han mantenido que el derecho es indeterminado, entre ellos hay teóricos del movimiento legal libre como Kantorowicz; realistas legales como Llewellyn; positivistas como Kelsen; docentes de la crítica legal como Kennedy; pragmáticos como Posner y posmodernistas como Hutchinson. Todos están de acuerdo en decir que las cortes de apelación podrían llegar a diferentes situaciones que serían igualmente aceptables al ser legalmente válidas (Kähler, 2005). Citemos brevemente a Gray (1999: 398), editor de la *Enciclopedia de la Filosofía del Derecho*, respecto de la indeterminación, menciona:

Una definición práctica de la ley es que es la manera en la que la sociedad intenta dar forma y regular la conducta humana por medio de signos, señales y palabras, respaldada por la fuerza del Estado. Pero los signos, las señales y las palabras no “encajan” en el mundo real por sí solos; deben de ser interpretados y aplicados por las personas que desean obedecerlos y por el sistema judicial que desea aplicarlos. En verdad, algunos docentes afirman que la ley es meramente materia de interpretación, que no hay tal cosa como el significado pleno de una palabra o señal. Considere una de las señales más claras: el semáforo de tránsito con el cual todos estamos familiarizados. ¿El rojo significa siempre “alto” y el verde “siga”? ¿Qué pasa si la luz roja no cambia; todos los automovilistas se detienen y se quedan en el cruce por horas hasta que alguien tiene la piedad de reparar el semáforo? Y si pasa un carro de bomberos o una ambulancia camino a una emergencia, ¿habrán de detenerse? El sentido común implica que no habrán de hacerlo, pero entonces la señal que pensábamos que era clara ya no lo es tanto.

Si la tesis de indeterminación es correcta, la neutralidad y objetividad de las decisiones legales se vuelve cuestionable y posiblemente también su legitimidad (Kähler, 2005), pues si la ley no determina concluyentemente una decisión, otros factores como el punto de vista personal de los jueces pueden jugar un papel principal (*idem*). La tesis de la indeterminación es un tema recurrente en la teoría legal y está ligado a las discusiones sobre la racionalidad de la argumentación legal, la discreción judicial y la interpretación (*ibidem*).

Los tomadores de decisiones en el sistema legal —sean jueces, jurado, legisladores o burócratas— dependen todos de los mismos tipos de procesos cognitivos comúnmente encontrados en los seres humanos (Rachlinski, 2004: 567). El tema precisamente que esa persona está pretendiendo resolver es si el lenguaje legal puede ser tomado como está, debe ser amplificado, o debe ser reducido (Llewellyn, 1951: 123). Como persona, el legislador está sometido también a diversos factores psicológicos; ante un hecho, de la naturaleza que sea, ninguna persona accede limpia de prejuicios (Ezquiaga, 2006: 531). Una idea importante es que los jueces y profesores de derecho, involucrados en la interpretación jurídica, tienen la tendencia, primero, a encubrir o negar el grado de elección que existe en su práctica interpretativa y, segundo, a ignorar o negar las consecuencias distributivas o políticas de la elección entre las posibles interpretaciones (Kennedy, 2004). El hecho de que los procesos cognitivos sirvan bien a los tomadores de decisiones legales, depende en gran parte en que los procesos legales sean diseñados para facilitar el buen juicio (Rachlinski, 2004: 567).

Duncan Kennedy sostiene que las doctrinas legales de los Estados liberales contemporáneos están plagadas de contradicciones, y que esas contradicciones están atadas al hecho de que la doctrina legal no proporciona una manera coherente de hablar sobre los derechos de los individuos bajo la ley: “El discurso de los derechos es internamente inconsistente, vacío o circular”. El pensamiento legal puede generar justificaciones plausibles de derechos para casi cualquier resultado (Altman, 1993: 214). El punto de vista de los estudios legales críticos es que la consecuencia de estas contradicciones doctrinales es permeable a una indeterminación legal —esto es, la amplia inhabilidad de las reglas y doctrinas autoritarias de dictar un resultado determinado a los casos legales— (*idem*). Más aún, la existencia de la indeterminación está atada al colapso de la distinción entre la ley y la política (*idem*).

Un tomador de decisiones públicas debe de cumplir su deber y hacer valer la ley. Ya se han descrito los procesos por los cuales se lleva a cabo el pensamiento humano; se ha establecido que esos procesos pueden llegar a funcionar equivocadamente y se acaba de exponer que el paso entre la ley escrita y la ejecución de la misma puede estar equivocado. Todo aquel ejecutor de la ley debe realizar un proceso de toma de decisiones al concretar cómo deberá de realizar su función, y es en ese paso donde se suceden los errores que pueden llevarlo a discriminar sin darse cuenta.

V. TOMA DE DECISIONES Y DISCRIMINACIÓN

La discriminación es definida como la acción injustificada negativa o hiriente hacia los miembros de un grupo simplemente por su membresía hacia ese grupo (Aronson *et al.*, 2002: 465). Schneider (2004: 444) hace la asociación entre la discriminación y su relación con los estereotipos y los prejuicios:

Es fácil asumir que los estereotipos causan prejuicios, que a su vez crean comportamiento discriminatorio, y ese es un escenario suficientemente común. Desafortunadamente, sin embargo, nuestras creencias (estereotipos), actitudes emocionalmente cargadas (prejuicios), y comportamientos (discriminación), están relacionados de muchas maneras y seguido crean juegos de complicados nudos que son difíciles de desatar.

Ahora, existe un proceso cognitivo adicional entre todo el mecanismo de estereotipia y prejuicio, y el componente comportamental: la toma de decisiones. El solo acto de toma de decisiones puede elicitar —o construir— valores que no existían previos al proceso de toma de decisiones (Dawes, 1998: 513). Los modelos racionales de toma de decisiones proveen las herramientas necesarias para analizar decisiones triviales así como aquellas de gran importancia (Thompson, 1998: 81). Dawes (1998: 512) explica un efecto denominado *intransitividad*, donde uno puede no estar juzgando las diferencias reales al comparar dos elecciones conductuales. Este proceso sigue teniendo como raíz la percepción sesgada de la realidad por los procesos cognitivos, pero ya estamos hablando de los efectos sobre el comportamiento en sí. Existen varias teorías dentro del campo de la toma de decisiones. Thompson (1998: 87-93) nos describe algunas importantes:

Teoría de la utilidad esperada: en general, esta teoría sostiene que el valor psicológico de un beneficio no crece proporcionalmente al incremento en la cantidad del objetivo, de tal manera que el incremento en el beneficio de un objetivo adopta una meseta al incrementarse la cantidad.

Teoría de los prospectos: ésta es una teoría descriptiva de cómo las personas toman decisiones. Kahneman y Tversky [(1979)] desarrollaron esta teoría. En ella hay dos fases clave para el proceso de decisión: editar y evaluar. La fase de editar consiste en codificar, combinar, segregar y cancelar. La fase evaluativa consiste de asociarle una utilidad a un prospecto. Los elementos principales de la teoría de prospectos son: pesos de decisión, valor subjetivo, reglas de combi-

nación y decisiones. Los *pesos de decisión* son las probabilidades asociadas con una decisión (o los posibles resultados) transformadas en pesos de decisión psicológicas. El *valor subjetivo* asociado con un prospecto depende de los pesos de decisión y los valores subjetivos de los posibles resultados. Esta teoría hace afirmaciones específicas sobre la forma en la que se asocian las cantidades en los resultados y los valores subjetivos. Las *reglas de combinación* sostienen que las cantidades en los resultados que son efectivos para el tomador de decisiones no son las sumas de los beneficios o castigos, sino las diferencias entre éstos y el punto de referencia del tomador de decisiones. Una vez que se le asignó valores subjetivos a los prospectos, esos valores son usados para tomar una *decisión*. Aquí la problemática es que si las probabilidades no son cuidadosamente consideradas, la decisión puede ser errónea o poco racional.

Un factor sumamente importante dentro del proceso de toma de decisiones es el *punto de referencia*. Thompson (1998: 91) afirma que un punto de referencia define lo que una persona considera que es el *status quo*. Cuando los resultados caen por debajo del punto de referencia del tomador de decisiones, éstos son considerados pérdidas, mientras que los resultados que caen por encima del punto de referencia son considerados ganancias. Esta diferencia influye dramáticamente al comportamiento, tomando en cuenta el punto de referencia del tomador de decisiones así como el de aquel con el que se negocia. La ilusión de evaluar nos puede hacer pensar que estamos tomando una decisión adecuada para el medio en el que interactuamos, pero esto no siempre es cierto.

La jurisprudencia de trato dispar de hoy en día, en el contexto estadounidense, no reconoce que la categorización basada en raza, sexo o nación de origen, puede distorsionar la percepción, la memoria y la evocación en momentos relevantes; por ejemplo, un patrón, al tomar una decisión, puede estar enteramente prejuiciado, sin darse cuenta que la membresía a un grupo de un empleado puede afectar el proceso de toma de decisiones (Krieger, 1995: 4). Si los procesos de toma de decisiones son estructurados para evitar tipologías enteras de errores, seguramente se reducirán sesgos sin crearse otros nuevos (Seidenfeld, 2002, enero). Para producir un buen juicio, un sistema legal que funcione bien debe presentar las cuestiones subyacentes a tomadores de decisiones, de tal manera que aproveche las virtudes de la cognición humana y respete sus limitaciones (Rachlinski, 2004: 567).

VI. ¿DÓNDE ENTRA EL CEREBRO EN TODO ESTO?

Se sabe que el comportamiento está definido por dos factores, que de hecho han sido una interrogante desde hace muchos siglos: la mente y el cerebro. El cerebro es un órgano, un pedazo de carne que es formado por un mecanismo genético de reproducción; su formación ha sido cuidadosamente estudiada y reportada. También se sabe que la mente no solamente aparece, sino que se va formando por mecanismos que a la fecha no están propiamente establecidos, y aunque algunos de estos mecanismos son cuestionados, en su mayoría son aceptados. Citemos rápidamente a Le-Doux (2002: 1): “Me aventuraría a adivinar si a una muestra de neurocientíficos se les preguntara «¿qué sabemos de los mecanismos del ser y de la personalidad?» La respuesta predominante sería: «No mucho»”.

Incluso así, él mismo propone la posibilidad de que la gran cantidad de estudios sobre partes del cerebro pueden darnos una idea muy acertada (*idem*: 2). La estructura cognitiva/neuronal está formada de tal manera que el sujeto se siente encaminado a hacer “historias”, usando tanto elementos de fantasía como elementos de la vida cotidiana. La razón por la que muchas historias y mitos han sido de tanto apego en las masas es por su capacidad de identificación: si un dios griego posee cualidades humanas, entonces un humano puede tener las cualidades de un dios. Sin embargo, esto funciona en ambas direcciones: la razón por la que personajes de la televisión como el Chapulín Colorado obtienen tanto éxito es porque también ofrece cualidades de identificación. Las cualidades de este personaje hacen que la mediocridad y la ineptitud sean deseables e identificables. Veamos a Meyer (2002: 27):

Esto es, nuestro deseo y nuestra necesidad psicológica son de conectar la causalidad a personaje e identidad, de atribuirle responsabilidad y culpa, y de darle significado a nuestros melodramas y nuestras vidas. En el entretenimiento, tal como en nuestras reglas de ley de agravio, los eventos no sólo suceden, son producto de agentes humanos e intencionalidad volitiva. Los individuos son agentes propositivos de fuerzas oscuras claramente identificadas que son la causa directa de los problemas y son responsables por el sufrimiento humano que ocurre.

Asimismo, nosotros encuadramos nuestra vida de tal forma que seamos los más aventajados, de manera que nuestra autoestima sea servida y las demás personas desvalorizadas. No importa qué tan racionales e ilumina-

dos intentemos ser, nuestros cerebros no pueden resistir el impulso de aceptar relaciones metafísicas (Manhart, 2005: 61). Con toda probabilidad, los seres humanos buscan explicaciones para los misterios del mundo simplemente porque el cerebro tiene esa capacidad (*ibidem*: 63). Aunque este punto de vista sigue siendo de controversia, es claro al decir que la habilidad de pensar en términos de causa y efecto no sería posible sin una estructuración funcional particular del lóbulo parietal (*idem*).

LeDoux nos explica, respecto de la parcial paralelidad de los sistemas implícitos y explícitos de la motivación, lo siguiente (2002: 257 y 258):

La memoria de trabajo es importante en guiar el comportamiento hacia metas que son explícitamente representadas; ahí pueden ser llevadas a cabo bajo funciones de control ejecutivo. Pero, al mismo tiempo, también tenemos sistemas cerebrales que funcionan implícitamente en el procesamiento de incentivos y la guía de comportamientos hacia metas. En ocasiones, la motivación implícita y explícita pueden estar en sincronía, en tal caso la memoria elaborativa [o de trabajo] y los sistemas implícitos guían el comportamiento con un propósito en común. Por ejemplo, siguiendo la explosión de una bomba, es probable que tanto los sistemas explícitos como implícitos inicien comportamientos que alejen a uno más que acercarlo a la fuente de la explosión, siendo todo lo demás igual. Pero todo lo demás no siempre es igual. Si el cónyuge de uno ha ido al puesto de golosinas a comprar algo, y el puesto se encuentra en la dirección de la explosión, uno puede, a través de una decisión ejecutiva, desactivar la tendencia a huir y en su lugar correr hacia la explosión.

Sin duda, la elección entre toma de decisiones de un experto y de una persona normal puede ser el diseño más crucial de toma de decisiones a realizarse en un gobierno que se encuentra en extensiva regulación social y económica (LeDoux, 2002:10).

VII. ESTRATEGIAS PARA REDUCIR, CON ESPERANZAS DE ELIMINAR, SESGOS

¿Qué se puede hacer para superar este mal que nos aflige? Los procesos cognitivos también influyen en la creación y el desarrollo del derecho (Rachlinski, 2004: 574). Richard P. Larrick (2004: 320) describe que los sesgos tienen tres orígenes generales: 1) el filosófico, causado por una traducción no-lineal de estímulos durante la creación de juicios y evaluacio-

nes; 2) el asociacionista, causado por la activación de cogniciones asociadas conceptual o semánticamente; y 3) el estratégico, el cual es causado por la creación de reglas inapropiadas. Esencialmente se discute que el interés en uno mismo no es la única —y posiblemente ni siquiera la primera razón— por la cual buenos programas gubernamentales salen mal (Rachlinski y Farina, 2002, enero: 5). Más bien, se propone que las malas decisiones son continuamente resultado de una falibilidad más que de una culpabilidad (*idem*). Atender a la influencia de los errores cognitivos facilita un entendimiento de por qué algunas estructuras gubernamentales son generalmente exitosas mientras que otras fallan persistentemente (*ibidem*: 6). En un sistema democrático, esto puede ocurrir porque los procesos cognitivos influyen en la demanda pública de regulación o porque los reguladores mismos sufren errores cognitivos (Rachlinski, 2004: 574). Asumir racionalmente los procesos de regulación de los organismos, refleja el principio económico de incrementar el precio de un bien; el crear regulaciones causa un decremento en la producción de ese bien (Seidenfeld, 2002, enero).

Una posibilidad significativamente diferente —una que ha recibido mucho menos atención en la literatura existente— es que la política legal puede responder óptimamente a los problemas de la racionalidad limitada no aislando los resultados de sus efectos, sino operando directamente en el comportamiento racionalmente limitado y tratando de ayudar a las personas a reducirlo o eliminarlo (Jolls y Sunstein, 2005, julio: 2). Cuando la eliminación de sesgos en individuos después de una demostración de racionalidad limitada ha sido discutida en la literatura legal, el tratamiento se ha concentrado en pasos existentes o propuestos tomados en reglas de procedimientos que regulan la adjudicación de jueces y jurados (*idem*). Sin embargo, se toma en cuenta la eliminación de sesgos a través de la ley sustantiva. La idea central es que en algunos casos puede ser necesario entender o reformar la sustancia de una ley —no solamente los procedimientos por los cuales la ley es aplicada en un contexto adjudicativo— con la mira hacia eliminar los sesgos de aquellos que sufren por la racionalidad limitada (*ibidem*: 3). Una virtud especial de eliminar sesgos a través de la ley es que, en relación con muchas estrategias que aíslan de estos sesgos, maximiza la preservación de las oportunidades de toma de decisiones de las personas (*ibidem*: 29). Una segunda virtud es que reduce los efectos de intervención legal en aquellos que no son víctimas de la racionalidad limitada en un principio (*idem*).

Larrick (2004: 334) insiste en una preocupación central de su trabajo: ¿cómo se motiva a las personas a adoptar mejores estrategias de toma de decisiones? Es con este interés que este autor cree que un paso inicial sería explicar qué se debe hacer al respecto, observando las medidas que se toman en otros países donde este efecto ya es tomado en cuenta, prevenido y regulado. Jolls y Sunstein (2005, julio: 11-19) sugieren ciertas estrategias para evitar sesgos cognitivos a través de la ley y la racionalidad limitada, estrategias que se complementarán con otros autores.

1. *Usando el heurístico de disponibilidad*

Los heurísticos proporcionan atajos cognitivos, basados en experiencias que muchas de las personas comparten el proceso de toma de decisiones cotidiano, esto reduce el esfuerzo que uno debe realizar para tomar decisiones y arrojar certeza suficiente que respalde esas decisiones (Seidenfeld, 2002, enero). Los procesos heurístico-sistemáticos son susceptibles a muchos tipos de sesgo (Moskowitz, 2005). Los sesgos pueden resultar de la memoria, la atención o atajos preceptuales en situaciones en las que el tomador de decisiones es capaz de realizar decisiones no sesgadas, pero la experiencia diaria ha llevado a esa persona a confiar en procedimientos ya establecidos (o heurísticos), más que en análisis formales (Seidenfeld, 2002, enero). Las personas dependen demasiado de heurísticos; generalizan en categorías a miembros individuales de esas categorías (en muchas ocasiones sin justificación); ignoran información incompatible con sus expectativas y colocan peso de juicio indebido que confirma sus creencias previas, y permiten que esquemas de personas y ejemplares salientes limiten cómo se evalúa a una nueva persona (Moskowitz, 2005: 219). Mientras las personas continúen dichosamente inconscientes de estas fuerzas mentales contaminantes, seguirán satisfechas con sus juicios (*idem*).

Previo a la toma de decisión, será necesario proporcionar toda la información relevante a la decisión a tomarse, de tal manera que los hechos que influyen estén disponibles en los recursos requeridos. Esto hace que los hechos sean salientes en la conciencia y brinquen la barrera de la racionalidad limitada. Así, al realizar cálculos de los posibles resultados de la acción, antes de la toma de decisiones, éstos serán sobre hechos con probabilidad concreta más que con recuentos dentro de la cognición. En concreto, el repasar todos los hechos y características pertinentes a un hecho puede ayu-

dar a tener una visión más completa —menos sesgada— de la realidad sobre la cual se ejercerá una decisión.

2. Usando framing

Como las personas tendemos a pesar las pérdidas con mayor valor que las ganancias en los resultados de la toma de decisiones, el enmarcar la información presentada de tal manera que dé más peso a las pérdidas hará contrapeso al sesgo optimista, pues cuando cae detrás de la barrera de la racionalidad limitada asigna mayor peso a la posibilidad de éxito de una decisión. El debate de manipulación de información es obsoleto, ya que la información debe ser presentada de alguna manera, así que la manera que evite posibles sesgos dentro de la cognición de los perceptores será la óptima. Si tomamos en cuenta las diversas maneras en las que se puede presentar la información, aquella que elimine posibles sesgos preceptuales —o en su defecto los reduzca— será necesariamente la óptima; éste sería el segundo paso, después del heurístico de disponibilidad.

3. Usando incentivos

De acuerdo con la corriente cognitivo-conductual de la psicología, el que las personas ignoren los hechos verdaderos por el enmarque que tengan en su cognición respecto de los hechos, puede ser reducido cuando estas personas se vean beneficiadas económicamente al realizar un análisis apropiado y brincar por ellos mismos la barrera de la racionalidad limitada. Los estudiosos tratan hoy en día a las dinámicas internas de las empresas y organismos asumiendo que los participantes en el proceso se adhieren a principios básicos de toma de decisiones (Seidenfeld, 2002, enero). Ese supuesto no es erróneo, sólo incompleto; al margen, incentivos ya sea aplicados a la institución globalmente o directamente sobre los individuos, son de importancia (*idem*). En ocasiones, esto sólo motiva a las personas a vencer la pereza mental que domina la racionalidad limitada, pero nosotros argüimos que la teoría de racionalidad limitada está basada en el ahorro de recursos, lo cual es diferente a simple pereza; es por eso que son sesgos no conscientes, y las personas están limitadas por la estructura funcional de sus cogniciones.

El motivar a una persona a realizar su trabajo es un concepto ampliamente discutido en todas las ramas de la psicología laboral. La motivación a

ser preciso y justo, a tener juicios y decisiones libres de contaminación y de sesgos, llevará a las personas a ejercer cantidades cada vez mayores de energía mental y a llevar a cabo procesos cognitivos con el debido esfuerzo (Moskowitz, 2005: 219). En perspectiva, podemos decir que un trabajador motivado realizará un mejor trabajo que uno que no lo está. Los diferentes programas de reforzamiento son los más efectivos en la realización de tareas, los cuales incentivan la realización apropiada de conductas. Sin embargo, cuando los tomadores de decisiones carecen del capital cognitivo necesario, los incentivos pueden llevarlos a aplicar estrategias inferiores con mayor determinación, produciendo un patrón llamado efecto de *piloto perdido* (desconozco a dónde voy, pero estoy haciendo buen tiempo) (Larrick, 2004: 321).

4. Responsabilidad

Un mecanismo para evitar decisiones descuidadas o dependencia impropia en heurísticos es hacer que el tomador de decisiones públicas sea responsable de su elección (Seidenfeld, 2002, enero). La lógica de la responsabilidad es similar a la de los incentivos, sólo que depende de los efectos motivacionales de los beneficios sociales (como crear una impresión favorable y evitar ser avergonzado) (Larrick, 2004: 323). Si es estructurada apropiadamente, puede atenuar muchos de los sesgos sistemáticos que fluyen del uso inadecuado de heurísticos de toma de decisiones (Seidenfeld, 2002, enero). La responsabilidad se refiere a la expectativa de que uno será llamado a justificar las opiniones de uno o las conductas de otros (Tetlock, 2002: 583). Esto es algo que consideramos un paso más allá de la teoría de atribución, dándole un aspecto de conciencia. Tetlock (*ibidem*: 584) define que la responsabilidad tiene cuatro características:

1. Es universal, escapar de ella es imposible cuando uno incluye la responsabilidad de uno mismo.
2. Generalmente intentamos que las personas aprueben nuestras acciones, buscando una responsabilidad positiva.
3. La competencia de motivos intrínsecos: adquirir la maestría sobre la estructura causal, minimizar el esfuerzo mental y obtener finalidad cognitiva razonablemente rápida, maximizando los beneficios y minimizando los costos de las relaciones, además de conservar la autonomía de uno al mantenerse apegado a las convicciones propias.

4. La conexión entre las asunciones motivacionales y las normas de responsabilidad prevalecientes.

Para que la responsabilidad aumente la calidad del proceso de toma de decisiones debe satisfacer cuatro prerequisites: 1) el tomador de decisiones debe estar consciente de que tendrá que explicar su decisión, previo a realizar compromisos irrevocables a ella; 2) debe percibir que la audiencia a la que le explica su decisión es legítima; 3) no debe conocer la identidad de la audiencia que escuchará su explicación, y 4) debe creer que la base para la evaluación que efectuará su audiencia será el proceso y no el resultado (Seidenfeld, 2002, enero).

Tetlock (2002: 583) arguye que las personas miden la responsabilidad de sus acciones al imaginar conversaciones con otros, y además que existen líneas de evidencia convergentes que demuestran que ciertas formas de responsabilidad cambian lo que las personas piensan, mas allá de lo que están dispuestos a decir que piensan. Inclusive existe una lista sustancial de sesgos que son atenuados, por no decir eliminados, por la responsabilidad, incluyendo el error de atribución fundamental, la primacía, las predicciones, etcétera.

Seidenfeld (2002, enero) piensa que el proceso de toma de decisiones y la responsabilidad pueden evocar disonancia cognitiva por falta de conciencia. Si la responsabilidad ha de mejorar la decisión, el tomador de decisiones debe estar consciente de que será responsable de sus decisiones previamente a comprometerse a realizarlas.

Esta estrategia va muy de la mano con la *transparencia*, a la que tanto impulso se le ha dado estos últimos años. En concreto, podemos decir que si una persona debe dar la cara por sus acciones, y no cabe espacio para poder evadir las consecuencias de sus acciones, tomará más cuidado al realizarlas y llevará a cabo procesos más efectivos en su toma de decisiones. De esta amplia noción de responsabilidad, se puede decir que el público no necesariamente debe saber tanto acerca del tomador de decisiones; la responsabilidad puede mejorar el cuidado con el que los tomadores de decisiones públicas realizan sus actividades y aliviar sesgos en el proceso de toma de decisiones —aun cuando el público no sabe tanto sobre el sujeto y depende de los mismos sesgos que plagan al tomador de decisiones (Seidenfeld, 2002, enero).

5. *Conciencia de uno mismo (y de las acciones propias)*

Banaji *et al.* (2003: 9) nos recuerdan el concepto de “velo de ignorancia” de John Rawls. Rawls dice que para poder efectuar decisiones puramente éticas, debemos olvidarnos enteramente de quiénes somos. Es imposible desprendernos de aquello que nos da la capacidad de ser funcionales y adaptativos dentro de nuestra realidad, pero eso no significa que no podamos controlar los procesos que controlan nuestras acciones.

Moskowitz (2005: 221) elabora una buena estrategia:

Si uno está consciente del prejuicio y está motivado para tratar de deshacerse de él (corregirlo), uno todavía requiere un conjunto de creencias concernientes a cuál es la naturaleza del prejuicio y cómo es la mejor manera de eliminarlo. Uno debe de tener alguna teoría sobre la manera en la que esos prejuicios ejercen un impacto. Una vez que esa teoría ha sido identificada, uno puede entonces intentar implementar una estrategia de corrección apropiada. Las correcciones guiadas por teoría trabajan de una manera de “hacer lo opuesto” —identificando la dirección del prejuicio y tratan de cambiar el juicio a la dirección opuesta (y así regresan el juicio a “normal” y deshacen el impacto de la teoría)—.

6. *Realidad social y conciencia*

Como un primer paso, se debe informar a las personas acerca de esta fotografía de la realidad social (Rudman, 2004: 129-142). La conciencia de las personas de sesgo potencial, su motivación y oportunidad de controlarlo, son algunos de los factores que influyen si las actitudes se traducen en acción (Dasgupta, 2004: 163). La realidad social en la que está sumergido el tomador de decisiones públicas es un factor que influirá su conducta. En muchas ocasiones, y como se ha discutido anteriormente, es cognitivamente económico ignorar algunos detalles del contexto sobre el cual se realizará una decisión, incluyendo la realidad social en la cual se vive.

7. *Vigilancia y estadística*

Banaji *et al.* (2003: 7-9) recomiendan la vigilancia para evitar la discriminación, mantener en mente las fuerzas que pueden deformar la toma de decisiones de su curso intencionado y hacer ajustes continuos para contrarrestarlas. Esos ajustes caen en tres categorías: recolectar datos, darle forma al entorno y hacer el proceso de toma de decisiones más amplio. El re-

colectar datos ayuda a revelar la presencia de un prejuicio inconsciente. Investigaciones demuestran que las actitudes implícitas pueden ser formadas por señales en el ambiente. El evitar acelerar procesos que afecten personas, disminuye el riesgo de ejercer acciones que tengan una fuerte carga de contenido inconsciente. Las lecciones prácticas de las investigaciones en intencionalidad y sesgos ordinarios son que los tomadores de decisiones públicas y administradores necesitan facilitar tanto información como motivación, para lograr que las evaluaciones de otras personas, por los tomadores de decisiones, sean lo menos sesgadas (Fiske, 2004: 125).

Richardson y Pittinsky (2005: 36) comparten esta visión:

La importancia de estos nuevos entendimientos no puede ser exagerada. Literalmente han cambiado los dogmas en los que gran parte de la investigación de discriminación y prejuicio están basados. Existe el potencial para un cambio igualmente enorme en el entendimiento legal de la discriminación y el prejuicio. La desconexión entre la ciencia social y la jurisprudencia sugiere que los entendimientos legales de la discriminación deberían de ser reconstruidos y sugiere argumentos que pueden apoyar este esfuerzo.

En México, las estadísticas acerca de las posiciones laborales de los indígenas difieren mucho de las estadísticas que existen en la *vox populi*. Conocer las estadísticas reales respecto de la situación específica de los indígenas en México nos dará una idea menos prejuiciada. El continuo convivir con personas de raza mestiza fortalecerá el estereotipo de “nosotros”, en caso de pertenecer a la raza mestiza. Convivir más con personas de raza indígena nos ayudará a equilibrar el estereotipo que da preferencia al intragrupo. El contacto repetido con miembros del intergrupo puede tener efectos positivos en estereotipos y prejuicio (Aronson *et al.*, 2002: 386). Schneider (2004: 386) apoya este concepto, afirmando que sólo a través del contacto *profundo* con toda variedad de seres humanos se podrá decrementar la influencia que tienen los estereotipos sobre las personas y sus acciones. Es importante resaltar que él mismo aclara el riesgo de que un estereotipo sea reforzado por un contacto banal y liviano, superficial, de tal manera que sólo se permita ver lo que la persona quiere ver y no lo que está ocurriendo en realidad. Equipados con una conciencia de uno mismo apropiada, patrones bien intencionados pueden ser capaces de cumplir con la orden prohibitoria de la ley de no discriminar (Krieger, 1995: 5).

8. *Autoestima*

Schneider (2004: 244) afirma que la autoestima juega un factor muy importante en el proceso de estereotipia, de tal manera que la evaluación del intragrupo refleja una evaluación de la persona misma. Entonces, elevar el prejuicio de preferencia hacia el intragrupo y rechazo para el intergrupo, es una forma de elevar la autoestima. Los tomadores de decisiones públicas y quienes en general se dedican al manejo de personas y eventos relevantes, deben mantener una constante vigilancia sobre ellos mismos y sus acciones. Los sesgos pueden surgir de influencias sociales que obliguen a que el tomador de decisiones públicas considere factores que no tienen que ver con la eficiencia de la decisión (Seidenfeld, 2002). Las situaciones personales ejercen influencia sobre el estado de ánimo y las elecciones que se realizan día a día. Generalmente, el estado de ánimo y la emoción afectan no sólo la saliencia del contenido del estereotipo (estados de ánimo positivos generalmente llevan a estereotipos positivos), también cómo se procesa la información. Moskowitz (2005: 228, 229) apoya esta noción, diciendo que las personas procesan información acerca de ellos mismos y los demás en una manera que beneficie e incremente la manera como se ven a ellos mismos.

9. *Diseño institucional*

La psicología de los sesgos de toma de decisiones individuales y la dinámicas de toma de decisiones grupales, sugieren que la revisión judicial sí mejora la calidad global de las leyes (Seidenfeld, 2002, enero). Rachlinski y Farina (2002, enero) argumentan que el diseño de los procesos gubernamentales afecta si los procesos se efectúan bajo una limitante cognitiva o no:

Cuando las decisiones son tomadas en un ambiente organizacional —la práctica típica en el gobierno regulatorio moderno— el diseño institucional puede contrarrestar el efecto de las limitantes cognitivas. De interés particular en la legislación, las organizaciones pueden ser estructuradas para optimizar los beneficios y costos de la toma de decisiones experta.

Por el momento, sin embargo, las distinciones antes explicadas son suficientes para permitirnos reconocer los gruesos bordes del proceso de legislación que, bajo el modelo psicológico, minimiza las malas decisiones: reconocerá que tomadores de decisiones que no son expertos son vulnerables a

depender de heurísticos que los lleven en direcciones equivocadas, particularmente cuando se requiera realizar un gran número de decisiones complejas en hechos o predicciones. Dependerá de expertos por su conocimiento y su competencia en toma de decisiones, pero proveerá mecanismos que contrarrestarán su hiperconfianza y visión cerrada. Tendrá protocolos que forzarán a los tomadores de decisiones a ver hechos desde diferentes perspectivas. Tendrá prácticas que tomen problemas que aparentan ser únicos, llamados a decisiones únicas, y cambiarlos del reino de la intuición lleno de ilusión al régimen disciplinado de una clase más amplia de problemas, enfrentado desde el razonamiento deductivo.

La discusión de la calidad creativa de leyes se enfoca en el cuidado con que el organismo legislativo evite sesgos que, se conoce, influyen en la toma de decisiones (Seidenfeld, 2002, enero). Veamos a Rachlinski (2004: 581):

La sociedad debe diseñar sus instituciones legales para respetar las fuerzas y las limitaciones de la cognición humana. Los procedimientos por los cuales sus decisiones legales son tomadas pueden acomodarse a la cognición humana o producir elecciones erróneas. Entender la psicología cognitiva contemporánea, por lo tanto, provee una liga importante para entender la operación de la ley.

Para evitar o minimizar los posibles efectos de las ilusiones cognitivas, Guthrie *et al.* (2001: 28) discuten tres posibles remedios: 1) los tomadores de decisiones públicas pueden aprender a educarse a ellos mismos sobre las ilusiones cognitivas para que puedan tratar de evitar estos errores y las ilusiones que tienden a producir; 2) el sistema legal puede considerar relocalizar el poder de toma de decisiones entre varios funcionarios como un medio para reducir los efectos de las ilusiones cognitivas, y 3) los tomadores de decisiones públicas pueden forjar reglas legales que minimicen los efectos adversos que las ilusiones cognitivas puedan tener en los juicios. El sistema legal puede adoptar reglas de procedimiento, de evidencia e inclusive sustanciales para minimizar los efectos *deleteriosos* de las ilusiones cognitivas en la toma de decisiones judiciales (Guthrie *et al.* 2001: 32). Al usar tales reglas, el sistema puede evitar colocar a tomadores de decisiones públicas en posiciones en las que las ilusiones cognitivas pueden llevarlos por el camino equivocado (*idem*).

10. Evitar el *satisficing*

Para que el *satisficing* se lleve a cabo, uno debe determinar qué nivel de satisfacción es adecuado y la fuente y orden de las alternativas que uno va a

considerar (Seidenfeld, 2002, enero). Además, se debe determinar qué información se va a considerar, cuántos análisis de costos y beneficios uno va a realizar, y el tipo de análisis que uno va a usar para tomar una decisión (*idem*). Seidenfeld (*idem*) sostiene que las reglas de toma de decisiones pueden ser obtenidas de varios lugares; en dado caso, es origen de la propia experiencia personal y nos lleva a tomar decisiones adecuadas. Sin embargo, algunos procedimientos de toma de decisiones son “heredados” de un puesto superior o un predecesor, siendo un procedimiento prestablecido; esto con el propósito de evitar tener que tomar en cuenta todos los factores previamente analizados para tomar la decisión. Para cambiar este procedimiento se necesita evidencia de que es en sí deficiente, pero, debido a los procesos de *satisficing*, es probable que ese procedimiento sólo haya sido elegido por ser la elección más a la mano, no la más conveniente. Por lo tanto, un análisis detallado de procedimientos, con un cuidadoso análisis de los resultados de las decisiones, y una comparación de todas las alternativas disponibles, evitará el *satisficing*.

A pesar de los diferentes énfasis en las estrategias propuestas que revisamos en el curso de la investigación anterior, éstas comparten una implicación común: la eliminación de sesgos requiere de la “intervención” (Larrick, 2004: 318); también requiere que el tomador de decisiones esté por lo menos consciente de que una elección debe realizarse y que diferentes respuestas de toma de decisiones son posibles (Pidgeon y Gregory, 2004: 611). Fritz Strack, de la Universidad de Wuerzburg, y Bertram Gawronski, de la Universidad de Ontario del Oeste, reportaron en 2004 que aunque las personas cambien sus actitudes conscientes para justificar comportamientos contradictorios, sus pensamientos inconscientes básicos no son tan fácilmente remodelados —aun puntos de vista sociales tan impugnados como el prejuicio (Huegler, 2006: 13)—. Robert Vincent Joule, de la Universidad de Provence, en Francia, obtuvo dos conclusiones del experimento que realizó de 2002 a 2003: 1) para obtener un cambio comportamental se debe primero reforzar la conducta deseada al enfrentar el tema seriamente, y 2) se debe dar a conocer la nueva posición públicamente (*idem*). Esto nos deja a los mexicanos una pesada tarea sobre los hombros: para poder superar el mal que nos aflige, requeriremos de un intenso y constante esfuerzo. Este esfuerzo deberá ser hecho por todos y en la misma dirección, de lo contrario poco se logrará.