

Pragmatismo:

Decisiones críticas en contextos volátiles

Andrés Mejía Vergnaud
Octubre 14, 2026

L A

R U T A

D E L

LA FILOSOFÍA DE LO
POSIBLE, LO CONCRETO
Y LO QUE FUNCIONA

ANDRÉS
MEJÍA VERGNAUD

DEBATE

P
R
A
G
M
A
T
I
S
M
O

Πρᾶγμα*

- “Acción, un hecho”.
- “Una cosa concreta”.
- “Una cosa que se ha hecho”.

* Pragma

Nuestro desafío: toma de decisiones en contextos volátiles

- Incertidumbre
- Tiempos cambiantes
- Volatilidad
- Aleatoriedad

Primer camino: La “opción Ormerod”:

- Todo sale mal (“Ley de Hierro del fracaso”).



Segundo camino: el enfoque pragmático:

- Ser conscientes de las limitaciones nos hace más humanos y sobre todo **más capaces** .



Dos elementos para **aterrizar** la toma de decisiones en contextos volátiles.

Primer elemento: toda decisión tiene un costo

- Liberarnos del ideal platónico (Isaiah Berlin).
- Nuestra realidad es la de la **escasez de recursos** (para empezar, el tiempo) y la consecuente necesidad de **elegir**.
- Cada curso de acción implica comprometer recursos y sobre todo, **implica dejar de lado todas las demás posibilidades**.



El jardín del Edén, de Peter Paul Rubens y Jan Brueghel el viejo (1615)

...y esta noción aterriza en estos conceptos:

- **Costo de oportunidad:** cada decisión implica dejar atrás las demás alternativas posibles.
- ***Compromise*** : damos para tomar, cedemos para obtener.
- ***Trade-off*** : intercambiamos objetivos, balanceamos entre ellos.

Costo de oportunidad:

Valor de la mejor alternativa a la que renunciamos al tomar una decisión.

Todas nuestras decisiones y acciones tienen un costo.

La ruta del pragmatismo, capítulo 5

Compromise:

Decisión, individual o de varias partes, de renunciar a algo para avanzar hacia un objetivo.

La ruta del pragmatismo, capítulo 8

Trade-off:

Situación en que debemos balancear entre diferentes objetivos, renunciando parcial o totalmente a alguno con el fin de obtener más de otro.

La ruta del pragmatismo, capítulo 4

...que en último término nos llevan a una idea de *equilibrio*:

- No necesitamos perfección, **solo soluciones** .
- Esas soluciones combinan costos y trade-offs .
- **No es *el* equilibrio** : son varios, cambian en el tiempo, vamos sustituyendo unos y generando otros.

Desbloquear, abrir:

- Cada decisión implica un costo.
- Asumir el costo es abrir el camino.
- Optar por un **equilibrio** funcional.

Segundo elemento: desechar la idea de “la decisión correcta”

- La “decisión correcta” no existe : ese concepto es incompatible con la naturaleza cambiante, aleatoria y volátil de la realidad.
- Sin embargo nos aferramos a ella por dos vías: el “espejismo platónico ” y la “ilusión algebraica ”.

El “espejismo platónico”:

- Actuamos como si existiera en un plano ideal una decisión correcta que tenemos que descubrir mediante la introspección racional.



La “ilusión algebraica”:

- Creer que hay alguna especie de cálculo, un **procedimiento lógico y algorítmico** del cual se deducirá **objetivamente** la decisión correcta:



El pragmatismo invierte el orden del análisis:

- “Los caballos se ven en la pista” (tal vez mi dicho favorito).



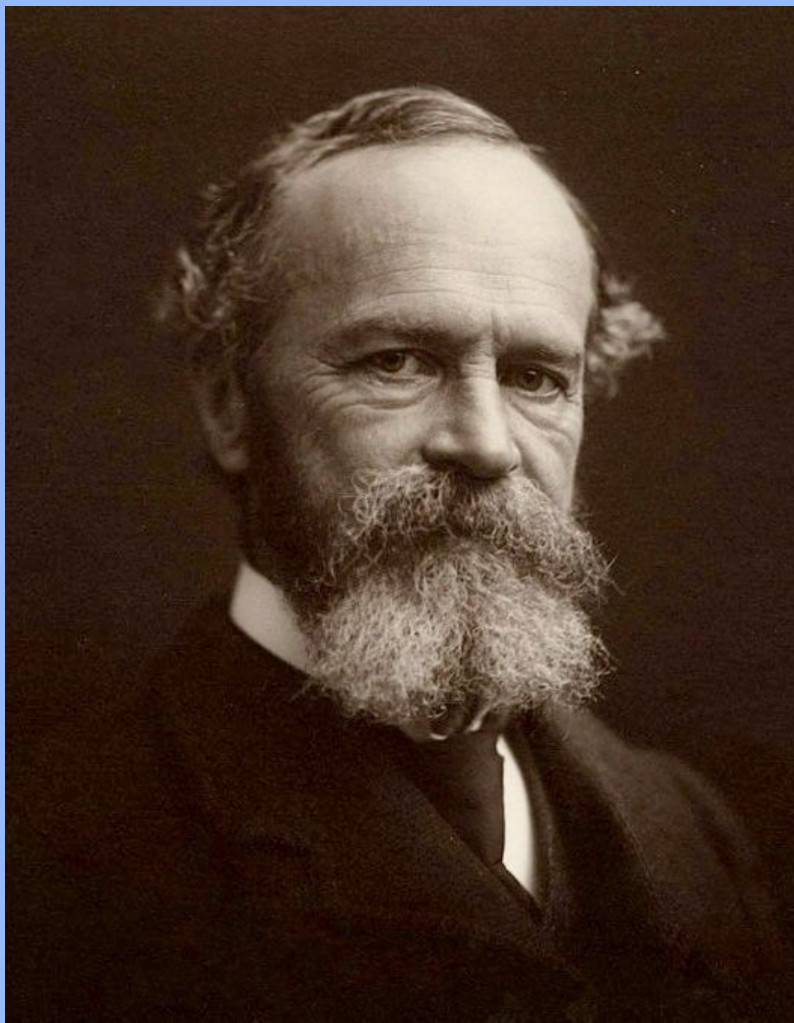
Cada decisión es, en realidad, una apuesta:

- Una apuesta que no hacemos a ciegas .
- Una apuesta tras la cual comprometemos nuestros esfuerzos y recursos.
- Una apuesta que no es eterna ni sagrada, es susceptible de cambios.

“Por mi parte, le tengo también horror a quedar como un idiota, pero creo que hay peores cosas que le pueden suceder a un hombre en el mundo”.



Mi héroe William James durante su expedición al Amazonas (1865)



¿Y si nos falta información?:

[No atreverse] “es como si un general les dijera a sus soldados que es mejor abstenerse para siempre del combate que arriesgarse a ser derrotados”.

William James, *Pragmatismo*, 1907

[Cuidado con sacralizar la idea de “políticas basadas en la evidencia”] .



“Estamos en un paso montañoso en medio de un torbellino de nieve y una neblina cegadora, a través de la cual a veces vemos atisbos que pueden ser engañosos. Si nos detenemos moriremos congelados. Si tomamos el camino equivocado quedaremos destrozados. Ni siquiera sabemos con certeza si hay un camino correcto. ¿Qué debemos hacer? ‘Fuerza y coraje’. Actuar en pos de lo mejor, esperar lo mejor, tomar lo que venga. Si viene la muerte, no hay mejor manera de recibirla.”

James Fitzjames Stephen, 1874

Pragmatismo vs. platonismo:

- No me extravío ni me estanco buscando la “decisión correcta”.
- Asumo las decisiones como **instrumentos** .
- Elijo un camino. Apuesto por él. Si no sirve, busco otro.

Por cierto, es hora de dejar atrás esta imagen equivocada de lo que es pensar:



Pensar como
actividad inmaterial.

Pensar no es esto:



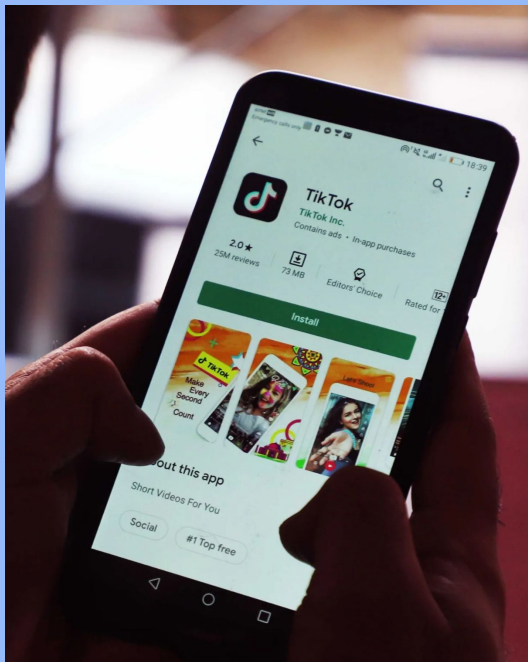
Pensar se parece más a esto:



Pensar es, de hecho, una actividad física, corporal.

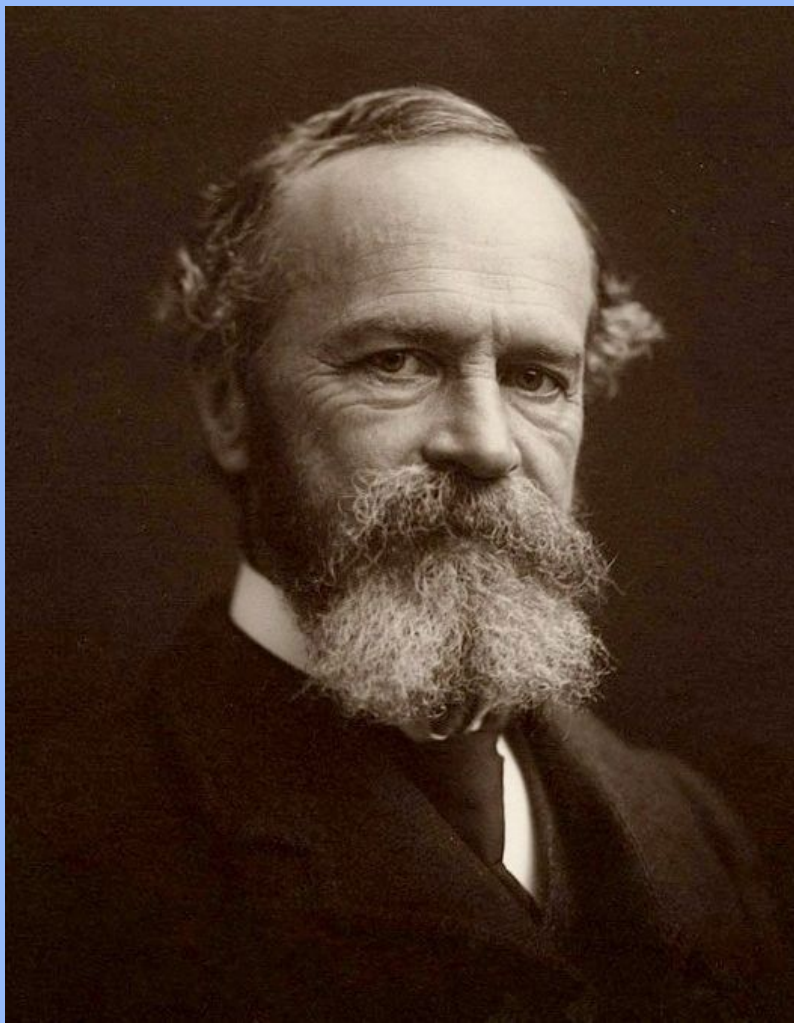


¿Estamos dejando pensar a nuestro cuerpo?



El enfoque pragmático:

- Lo concreto vs. lo ideal.
- Lo que funciona vs. lo óptimo.
- La decisión vs. la ilusión de plenitud.
- Lo que pasa vs. lo que debería pasar.
- Lo que viene vs. lo que pasó.



William James (1842 – 1910):

“Lo que necesitamos es una filosofía que no solamente ejercite nuestros poderes de abstracción intelectual, sino que haga una conexión real con este mundo de seres humanos finitos”.

“El pragmatista gira hacia lo concreto y hacia lo que se adecúa, hacia los hechos, hacia la acción, hacia el poder”.

Pragmatismo, 1907

Nos extraviamos buscando:

- El ideal.
- El óptimo .
- La coherencia.

Ludwig Wittgenstein (1889 - 1951):

Bajar al caos y sentirnos allí a gusto.



Aterricemos el llamado de James y Wittgenstein:

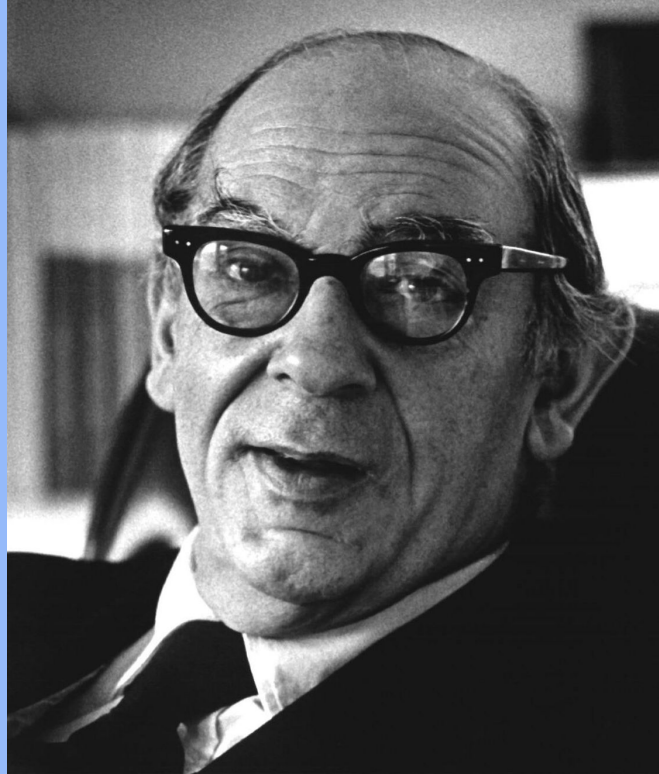
Enfoquémonos en encontrar **equilibrios** .

¿Equilibrios? Situaciones que difieren del ideal, que exigen negociar y ceder, pero que son concretas y funcionales. Abren la puerta. Desbloquean el camino.

“...todo beneficio y goce humano, toda virtud, y todo acto prudente, se fundamentan en **el *compromise* y el intercambio**. Damos y tomamos, desistimos de unos derechos para poder disfrutar de otros, y elegimos ser ciudadanos felices en vez de disputantes sutiles”.

Edmund Burke, “Discurso en apoyo de su propuesta de conciliación con las colonias”, 1775

“Los valores pueden chocar incluso dentro de un mismo individuo, y no se sigue de ello que, en consecuencia, unos sean verdaderos y otros falsos”.



“Pero estas colisiones, incluso no pudiendo ser evitadas, pueden ser suavizadas: se pueden lograr *compromises*”.

Isaiah Berlin (1909 – 1997), “La búsqueda de lo ideal”
[1988]

El “caos” pragmático	La ilusión platónica
Contradicciones (“En mí habitan multitudes” – Walt Whitman).	Consistencia perfecta.
Las ideas (y las instituciones, y todos nuestros arreglos) son instrumentos y son provisionales.	Verdades eternas, ideas “verdaderas”, sistemas cerrados.
Capacidad generativa	La prisión de los sistemas

En lugar de:	Pragmáticamente valoramos
• Lo ideal • Lo perfectamente consistente • El apego a sistemas rígidos	• Lo que funciona • La recursividad (usamos diferentes instrumentos) • La flexibilidad

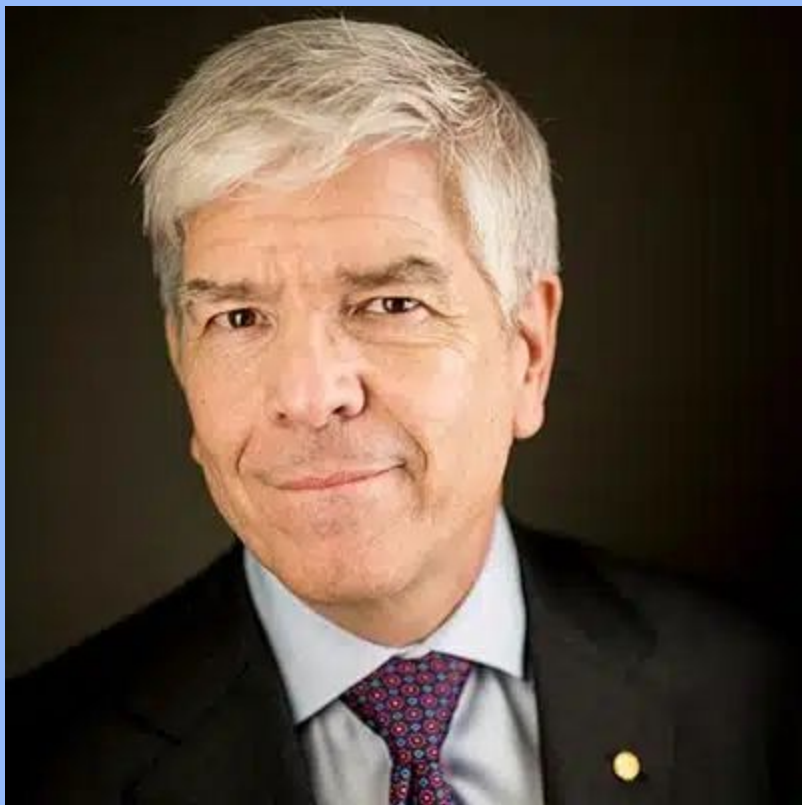


“Estos son mis
principios. Si no le
gustan, tengo otros”.

Hay mucha sabiduría en
esta frase atribuida a
Groucho Marx (1890 - 1977)

Realidad de las decisiones:

- Incertidumbre sobre los hechos futuros.
- Presencia del azar.



Paul Romer
(Nobel de Economía 2018):

Si una decisión es difícil significa que ninguna alternativa es eminentemente superior.

Entonces elija una, cualquiera, y se compromete con ella de lleno.



Tengamos en cuenta que:

- Cada decisión abre nuevos dilemas.
- Cada solución crea nuevos problemas.
- Toda estrategia es temporal, y eventualmente se agotará.

Y empezará un nuevo día. El desafío de decidir nunca termina.

Gracias por su atención

Andrés Mejía Vergnaud

[LinkedIn](#), [X \(Twitter\)](#), [Instagram](#)