

Reseñas

■ David Arellano, *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio*, Ciudad de México, Fontamara, 2022, 326 pp.

Por Nahely Ortiz Lira, estudiante del doctorado en Políticas Públicas del Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE.

Las decisiones pueden ser definidas como determinaciones definitivas adoptadas sobre un asunto, comúnmente se asocian a características como firmeza y seguridad. Sin embargo, hay elementos de incertidumbre y limitaciones relacionadas con la información imperfecta, la capacidad de procesamiento, el tiempo disponible y los sesgos, tanto cognitivos como contextuales, que enfatizan la importancia de considerar el estado emocional de las personas (individuales y colectivas) que podrían llevarlas a fallar al momento de maximizar sus utilidades u optimizar el beneficio individual (Kahneman y Thaler, 2006).

El proceso decisorio, señala Simon (1962), es el núcleo de la administración y, por ello, el lenguaje de la teoría de la administración debe surgir de la lógica y la psicología de la elección humana. Así, la toma de decisiones organizacionales está integrada en un proceso evolutivo de aprendizaje institucional, por lo que otras áreas del conocimiento, como psicología, sociología, antropología o, incluso, la criminología, habrán de ser útiles también para descifrar el comportamiento de las organizaciones. En la misma línea, Kahneman y Tversky (2000) han investigado los principios psicológicos en que se basan la creación, la percepción y la evaluación

DOI: <http://dx.doi.org/10.29265/gyp.v32i1.2183>

de alternativas en el proceso de toma de decisiones. Las conclusiones de estos autores coinciden con la teoría organizacional, es decir, señalan que las preferencias que acompañan a la decisión varían según el encuadre en que se presenten en el momento y la estructura en las que se toma la decisión. Otros teóricos de la organización (Cyert y March, 1965; Crozier, 1969; Brunson, 2007) han abordado el comportamiento de las organizaciones y los procesos de la toma de decisiones, a partir de los objetivos organizacionales mismos, con la variedad de visión y contexto en la que cada una se desarrolle.

Por su parte, Perrow (1991) señala que el marco de las decisiones está sustentado en los criterios de poder y autoridad delegada, es decir, dependerá de los recursos, la estructura, la legitimidad y el respaldo —entre otras variables— que una organización enfrente y resuelva aquellos eventos, situaciones y asuntos que se consideren problemáticos o conflictivos. La configuración de la organización también se enfrenta a sistemas de incentivos, intereses e, incluso, el manejo emocional de las situaciones y la capitalización del aprendizaje organizacional (March, 2009).

Al tener en cuenta que tanto la incertidumbre como el aprendizaje son perennes (Cyert y March, 1992; Arellano, 2022), las personas transitan entre la decisión y la actuación, haciendo ajustes a lo largo del proceso: adaptan, corrigen y —de ser necesario— cambian el rumbo. Estos ejercicios, no lineales, comúnmente son acompañados por cierto grado de incertidumbre, inexperiencia, información limitada e incluso negación o placer. Así la propia definición del error y su detección puede ser más compleja, principalmente por los sesgos, heurísticas y preferencias que configuran a cada actor, sea este individual, colectivo o incluso organizacional.

En el libro *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio*, David Arellano comparte su construcción conceptual y analítica de lo que él mismo ha llamado *trampas de la decisión*, estos escenarios donde la idea de la racionalidad es el supuesto base que ayuda a construir narrativas (Jones, 2014) que minimizan la incertidumbre y dan certezas para sustentar la acción, aunque en ocasiones no estén plenamente convencidos de la misma. Arellano explica a detalle la aparente contradicción detrás de la falta de una solución lineal racional para resolver un problema, indicando que, mayormente mantener un comportamiento rígido, racional-lineal es lo que causa la mayoría de los errores. En principio estos errores no representan un problema en sí mismos, la complicación surge cuando se observan diferentes tipos de error, cuyas características no son compatibles. Un concepto que puede auxiliar al lector es el de disonancia cognitiva, que se refiere al conflicto que ocurre entre la acción y la cognición, es decir, cuando los comportamientos y creencias de una persona no concuerdan, lo

que ocasiona sentimientos de inquietud y tensión que, para intentar aliviar, las personas buscan explicar con detalle su posición o, incluso, rechazar información nueva que contradice sus creencias existentes, entre otras reacciones.

Para atender esta situación, se explicita en el texto, es importante diferenciar los errores por tipos o clases: los errores tipo 1 son también llamados accidentales o “normales”, estos se deben a variaciones que aparecen tras observaciones sucesivas; permiten que además de identificar al error, se comprenda y se aprenda de él para evitar que vuelva a ocurrir (al menos con la misma configuración). Los errores tipo 2 son también denominados sistemáticos, es decir, aquellos que son repetitivos o constantes en un proceso, afectando otros elementos de manera directa y definida. Estos últimos son los que complican las decisiones, ya que los actores difícilmente los aceptan, generando así estrategias para cambiar el rumbo hacia aquello que consideran lo correcto, aunque no haya resultado como se esperaba. Hablamos así de comportamientos viciosos que, con el objetivo de maquinar o maniobrar una acción que corrija el error inicial, puede llevar a otros errores, produciendo un entorno atractivo, retador e incluso pegajoso: las trampas. La obra consta de ocho capítulos que introducen a quien la lee al tema desde una perspectiva teórico-conceptual, planteando el escenario en el que ocurren las trampas, y después explicando detalladamente cada una de ellas.

El primer capítulo, “De los errores de clase 1 y 2: las bases de las trampas de la decisión”, es un texto clave para comprender el área de conocimiento en el que se inserta el libro, la teoría de la decisión. En este capítulo conceptual el autor hace un amplio recorrido por la literatura, situando a las trampas de la decisión en un vértice interdisciplinario que permite comprender su ámbito de acción. En este marco, el autor explica con claridad el proceso “racional” decisorio de los gobiernos, y cómo puede observarse con normalidad la existencia de las trampas de la decisión. Entre otras cosas porque el autor indica el recorrido que llevan las decisiones desde un escenario ideal de racionalidad limitada, hasta el dilema que pueden representar las heurísticas y los errores denominados tipo 1 y 2. Es relevante señalar que, a partir de esa identificación de errores, quien lea este libro encuentra que las trampas no son exógenas, surgen endógenamente a partir de la actividad individual, colectiva u organizacional misma. Además de ser atractivas, cegadoras, opacas y complejas para salir. Se trata de decisiones y errores en la decisión.

En el capítulo dos, “Groupthink, cuando un grupo se (auto)ciega”, se abordan con detalle las fuerzas grupales de la decisión. Para comenzar, es necesario mencionar que las organizaciones socializan y racionalizan, a partir de reglas que sirven para reducir incertidumbre, aunque no siempre permiten que la información llegue

a todas las personas. A partir de la cohesión se institucionaliza la disidencia, es impensable que no usen poder, dominación y autoridad para dar orden. Las reglas importan porque generan castigos, con consecuencias sociales y morales, de pertenencia, de socialización.

Para comprender la trampa de *groupthink* es necesario regresar a Luhmann (2010) y su lógica del “sentido organizacional”, basado en fuerzas centrípetas que, ante el cambio contextual se autoprotegen. El autor señala con detalle las paradojas y el sinuoso camino del *groupthink*, y destaca que la paradoja requiere algún tipo de colusión (consciente o inconsciente) entre colegas, superiores y subordinados, por lo que la responsabilidad siempre es compartida; además de fallas estructurales y situacionales. Para su análisis plantea un estudio clásico y da algunas pistas de qué hacer ante esta trampa.

El autor, en el tercer capítulo denominado “Cuando el sentido organizacional se derrumba: el *Sensemaking*”, explica detalladamente el *sensemaking*, para lo cual usa dos conocidos ejemplos (el desastre de Mann Gulch, Estados Unidos en 1949 y el accidente en el aeropuerto de Tenerife en 1977) que le permiten explicar que las catástrofes ocurrieron debido al colapso de la estructura y del sentido organizacional. Parte de la trampa, nos dice Arellano, ocurre al reemplazar el modelo normativo de racionalidad por el modelo de racionalidad limitada o contextual. Es decir, las trampas son una forma de resiliencia (o como quitar el velo cegador) que improvisa en situaciones caóticas, donde se puede perder la asignación jerárquica de roles, complejizando la comunicación y la posición misma del líder. El análisis se hace teniendo como ideal conservar la flexibilidad de las estructuras, manteniendo un liderazgo fuerte y convincente, basado en conocimiento, pero sobre todo en la confianza y la creatividad. El capítulo señala algunas pistas de cómo salir de este tipo de trampa.

A partir del análisis de las brechas entre lo normativo y lo positivo, el capítulo cuatro se titula “Las paradojas de las decisiones: los dilemas de la acción en una sociedad plural”. En él David Arellano detalla los límites de la racionalidad, enfrentando las paradojas de la decisión, las paradojas en las polis, la importancia de los criterios tomando como ejemplo la equidad y la eficiencia; sin embargo, hace uso de la sinécdoque. Se aborda cómo los intereses, objetivos y hasta la forma de nombrar los conflictos por parte de un grupo tiende a generalizarse, incurriendo así en la trampa, ya que hay una diversidad de símbolos, incentivos y criterios que varían entre organizaciones, e incluso entre el mercado y la llamada “polis”. El planteamiento permite observar un escenario de racionalidad con fallas que lleva a retos que son caracterizados por la propia diversidad de los individuos, las organizaciones y su contexto: heterogénea, dinámica, múltiple. Nuevamente el autor ofrece un

planteamiento de las posibles consecuencias de la trampa, enfatizando que el valor de los argumentos está basado en representaciones estratégicas y razones de cálculo, por lo que los gobiernos y las organizaciones que marchan (casi) gustosos al precipicio, al identificar la trampa, tendrían caminos a elegir para corregirla.

En el quinto capítulo, “Los accidentes normales” que se producen, inevitablemente, en situaciones en donde hay sistemas interconectados y fuertemente acoplados que, al tener un mayor número de interacciones, incrementan su probabilidad de que ocurran más interacciones imprevisibles, se reflexiona sobre la constancia de la incertidumbre en las decisiones y las, también continuas, fallas de la racionalidad. El autor señala que estas fallas son parte del propio sistema, no del operador, y se agravan en condiciones de emergencia o cuando existe dependencia entre los componentes, por lo que se podría sospechar que el “velo” que invisibiliza la trampa es autoinfringido. Una forma de salir de este tipo de trampa es conocer el tipo de error, tener experiencia para identificarlo, manejarlo y reconvertirlo a través de mejores diseños o haciendo uso de los cambios tecnológicos.

El capítulo seis posiciona a “El Estado campeón” (o los Estados que se creen campeones) como una nueva trampa. Detalla cómo en la era hipermoderna los gobiernos usan (y abusan) de intervenciones técnicas para legitimar sus decisiones en realidades locales y complejas. Esta es una trampa construida endógenamente, ya que al configurar las decisiones metainstitucionales, y posicionándolas como “pensamientos de Estado”, se genera una imposición coercitiva, implementada desde el Estado, que minimiza una realidad compleja y heterogénea. En democracias es una atractiva tentación disfrazada de mayoría, pero ¿qué pasaría en Estados o régímenes autoritarios? El texto responde que la trampa implica una ceguera generada por el propio Estado y que habrá de ser defendida de aquellas personas que no la comprendan, de quienes son ilusos y, sobre todo, de los opositores.

La herramienta habitual es usar la propia irracionalidad para oponerse a una racionalidad distinta, construida de manera artificial, simplificada, donde hay que limitar o neutralizar a aquellos factores que se resisten. Naturalmente, esta trampa está atravesada por sesgos cognitivos, heurísticas y la presencia de errores tipo 2, directos o a través de otras trampas de decisión. Este capítulo es particularmente interesante, ya que es un mecanismo tanto de la tecnocracia como de la manipulación, donde se niega el error porque hay una red política e instrumental que se ha estado incrementando. La pregunta constante es ¿cómo salir de la trampa? El libro reseñado nos da algunas pistas.

“La insensatez resiliente” es el séptimo capítulo, en él se examinan los errores de clase 2 como un proceso extendido, en el cual hay características de la marcha de la

locura, además de la trampa de la insensatez política, que se ejemplifican con la Guerra de Vietnam. Lo que se aborda en esta trampa es el proceso humano de la disputa por el poder, el cual, a su vez, es un proceso histórico de encumbramiento de la razón. La insensatez se basa en seguir una política contraria al propio interés de los electores o del Estado en cuestión. En este apartado, el autor presenta elementos que nos llevan a los límites de la racionalidad (entendida como el interés, el conocimiento y el método a seguir sensatamente); es decir, la insensatez no solo es una insuficiencia de la razón, es una demostración de que la racionalidad no alcanza, por lo que se necesitan amortiguadores. La trampa está en pensar que la insensatez es una inefficiencia y no una falla de la racionalidad.

Por último, en el capítulo ocho, “Hubris: la trampa o la enfermedad del poder”, el autor describe que es un comportamiento pleno de soberbia y arrogancia de un personaje poderoso, cuya exagerada autoconfianza lo lleva a despreciar a otras personas y a actuar en contra del sentido común. Este suele ser temporal y transitorio. Esta trampa es ambigua, ya que el texto y la literatura que usa como base señalan que los distintos tipos de liderazgo llevan a tomar las posibles “desviaciones” como un síndrome o como una chispa de creatividad sumada con algo de riesgo manejable. Kretschmer (2000) señala que la locura no es un lamentable accidente sino el catalizador indispensable del genio. Ante esto surgen varias preguntas, entre ellas, ¿dónde está el límite? ¿qué contexto deja de ser accidente y se convierte en catalizador?

Nos dice el texto que los líderes que padecen de hubris (o híbris) son, necesariamente, demócratas y autoritarios. Aquellos con necesidad de estructurarse y ejercer el poder dominando. A través del triunfo encuentran la motivación para arriesgarse e innovar, generando efectos en la realidad colectiva; muchas ocasiones sus ganas de triunfar los llevan a una desconexión de la realidad, la cual obvian con la legitimidad democrática. El tema es crítico, se habla de la salud mental de los gobernantes, esta situación que se encuentra en la permeable barrera de lo personal y lo colectivo.

Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio representa una atinada provocación intelectual en tiempos cambiantes y convulsos. Cumple con el objetivo de adentrarse en la relevancia de los procesos decisivos de organizaciones como los gobiernos. Advierte que hay todo un campo por explorar y alimentar, pero que se requieren lentes multi e interdisciplinarios para construir escenarios y explicaciones que devuelven trampas y posibles caminos para salir de ellas. Esta obra es una notable contribución al campo de conocimiento de la teoría de la organización, que abre una rama interdisciplinaria atractiva y controversial, la de las trampas de la decisión.

La revisión de la literatura hecha por el autor genera un encuadre preciso que da como resultado un texto clave para cualquier persona interesada en (tratar de) entender el desastre que representa la diversidad de hechos que producen daños en términos institucionales, económicos, ecológicos o políticos. Ya que las consecuencias afectan a distintos actores, tanto públicos como privados, miembros de las propias organizaciones, stakeholders o la sociedad en su conjunto, no solo en el área de administración y políticas públicas. El libro tiene varias virtudes: su estructura es clara y ágil para seguir, tiene un título divertido y provocador. Introduce el concepto de trampas y su categorización de manera gradual y armónica, agrupa y organiza coherentemente diferentes enfoques que tratan de explicar de distintas maneras cómo los individuos se equivocan. Permite entender los distintos niveles de análisis del error y la trampa, los cuales transitan desde la lógica individual, pasando por las grupales, organizacionales, gubernamentales, hasta llegar a la lógica estatal.

Tengan la seguridad que encontrarán un trabajo riguroso, con lenguaje técnico, pero accesible y con una pertinencia coyuntural que ni pareciera que el autor tardó diez años en materializar sus profundas ideas. Al término de su lectura, *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio* puede dejar en la audiencia algunas certezas disfrazadas de preguntas (o viceversa), ya que las trampas fácilmente podrían ser ligadas con hechos y personajes de la realidad política y administrativa actual. En la lista de provocaciones que el texto genera está el saber ¿qué otras trampas podrían existir?, ¿cómo detectarlas antes de que sean un problema que afecta la vida de las personas? ¿qué métodos tiene la academia para identificarlas? ¿en una estructura organizacional tradicional a quien le toca atenderlas? ¿cómo reducir los impactos negativos que generan? en fin, podríamos seguir y seguir, el texto da para eso, para pensar sin límites en busca de aquello que limita la acción pública. En el cierre, el autor calma algunas de las angustias que su teoría pudiese generar, señala que la tarea es comprender e intervenir las paradojas de la decisión, con ello identificar y neutralizar o contralar a las trampas será un asunto posible. ☐

REFERENCIAS

- Brunsson, N. (2007), *The consequences of Decision-making*, Oxford, Oxford University Press.
- Crozier, M. (1969), *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Cyert, R. y J. March (1965), *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, Ciudad de México, Ed. Herrero Hermanos.
- Cyert, R. y J. March (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey, Wiley-Blackwell.

- Jones, M., M.K. McBeth y E.A. Shanahan (2014), “Introducing the Narrative Policy Framework”, en M. Jones, E.A. Shanahan, M.K. McBeth (eds.), *The Science of Stories: Applications of the Narrative Policy Framework in Public Policy Analysis*, Nueva York, Palgrave-McMillan.
- Kahneman, D. y R.H. Thaler (2006), “Anomalies: Utility Maximization and Experienced Utility”, *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), pp. 221-234.
- Kahneman, D. y A. Tversky (eds.) (2000), *Choices, Values, and Frames*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Kretschmer, E. (2000), *El delirio sensitivo de referencia: Contribución al problema de la paranoia y a la teoría psiquiátrica del carácter*, Madrid, Triacastela.
- Luhmann, N. (2010), *Organización y decisión*, Ciudad de México, Herder.
- March, J. (2009), *A Premier on Decision Making*, Nueva York, Free Press.
- Perrow, C. (1991), *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw Hill.
- Simon, H.A. (1962), *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar.