
Las trampas de la decisión.

Arellano Gault, David (2022). Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan [casi] gustosos al precipicio, Fontamara-UX, México.

Recibido: 24 septiembre 2023 Aceptado: 15 abril 2024

José Alfredo Zavaleta Betancourt¹

La racionalidad falla (Elster, 1985), Citado por Arellano

Desde hace muchos años no leía un libro teórico sobre las organizaciones tan robusto, optimista y claro. Las trampas de la decisión es un texto que atrapa desde las primeras páginas por su fuerza perlocutiva y estilo axiomático; sobre todo, porque ofrece soluciones reflexivas a problemas complejos, que en teoría son muy imbricados.

El título mismo es performativo porque indica, que algo marcha mal en el microcosmos de las organizaciones. Las preguntas básicas mediante las cuales dialoga son: “¿cómo las personas tomamos decisiones?”, ¿Qué medios tenemos para comprender “los errores comunes?”.

El libro diseña un “modelo teórico”, “una foto”, “un mapa”, mediante lo cual sistematiza los logros científicos acumulados en el campo de los estudios organizacionales modernos, clásicos y contemporáneos. Arellano (2022) utiliza de forma creativa ideas como insumos y textos como materiales que organiza de forma oficiosa para prever, comprender y evitar errores. En efecto, en esta empresa, utiliza autores y textos clásicos de diversas corrientes y escuelas, para investigar las oportunidades de reducción de errores “más” comunes en las decisiones personales o colectivas.

No se trata de una historia de las ideas sobre las organizaciones presentadas por paradigmas, sino, por el contrario, de la construcción de un objeto para su

¹ Investigador tiempo completo en el Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales de la Universidad Veracruzana. Mexicano. Afiliación, Institución, nacionalidad. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-1647> Correo-e: zavaletabetancourt@gmail.com

objetivación que piensa en contribuir a la reflexión de cómo confrontar problemas en la vida diaria por medio de una cura estratégica.

En esta lógica, los errores son representados en el libro como “fallas” y son dramatizados discursivamente como “trampa”, “marcha a la locura”, “resbaladilla al precipicio”, “caída libre”, nada más sugestivo para quienes desde diferentes posiciones en el espacio social buscan tomar control de su vida individual y colectiva.

En general, el texto es un dispositivo que funciona mediante oposiciones binarias del tipo: irracional/racional; trampa/libertad y sentido/autoengaño, que dan sentido a las figuras y argumentos utilizados en el libro. Estas oposiciones funcionan como códigos binarios que animan al lector a elegir entre seguir haciendo lo mismo, en el autoengaño y la irracionalidad, o bien, decidir liberarse de las trampas propias de los sesgos cognitivos y las dinámicas políticas que no aprenden de los contextos.

El autor propone pensar las consecuencias prácticas de los errores del voluntarismo de los actores sociales y de la tecnocracia política, para reflexionar acerca de la probabilidad de reducción de estos errores en nuestras vidas personales, actividades grupales o políticas públicas. Dice: “...decidir es parte del sueño contemporáneo de las personas y las organizaciones racionales que intentan controlar su destino” (Arellano, 2022, p. 12).

Para tal efecto, Arellano define las decisiones como interacciones, las organizaciones y los gobiernos estatales como sistemas; focaliza la reflexión en los errores identificados por las corrientes más ejemplares de los estudios organizacionales, en la búsqueda de “metaerrores” o “fallas endógenas” de los decisores (Arellano, 2022: 23). Las decisiones son: “parte de un proceso de interacción” (Arellano, 2022, p. 10). Específicamente, sostiene: “La separación decisión/acción es, en realidad, una separación analítica, no es una separación real” (Arellano, 2022, p. 15).

En esta definición “más práctica y menos normativa”, la decisión es algo que hacen las personas constreñidas por un contexto social; ese “algo” se institucionaliza con la repetición y se convierte en “un proceso social que conecta a muchas personas” (Arellano, 2022, p. 11). Los errores son “contradicciones” o “accidentes” producidos por malas decisiones individuales o colectivas. Las organizaciones son “cúmulos de organizaciones de grupos, de personas que interactúan” (Arellano,

2022, pp. 77, 286) y los gobiernos un “tipo de sistema complejo”. Respecto de este punto, un buen componente del modelo es la descripción del Estado como “estructurado por diferentes organizaciones”, “redes flojamente acopladas de organizaciones” (Arellano, 2022, p. 177).

Se observa que los conceptos utilizados por el autor tienen un referente empírico en el espacio social que implican simultaneidad, articulación e incremento de complejidad para la reflexividad de los actores. En estas circunstancias, destaca “el grado de incertidumbre” y “la complejidad” a través del “pensamiento de grupo” (*groupthink*) y el “pensamiento de estado” (*sensemaking*) considerados como dos errores estructurales que pueden llegar a distorsionar las decisiones, dos obstáculos que es necesario vencer si se quiere perdurar organizacionalmente.

Respecto del *groupthink* piensa que se cae en éste cuando no aceptamos errores o no incorporamos nueva información de procesos y tendemos a hacer lo mismo de siempre. Dice:

Una cohesión tan extrema y forzada que termina produciendo una clausura a pensar alternativas e información nueva y crítica, pero que puede ser discordante respecto del acuerdo inicial. O discordante respecto de la imagen de los líderes o del espíritu de cuerpo inicialmente creado por el grupo...es un proceso paulatino, pero creciente de engaño grupal. Una caída paulatina como en una resbaladilla” (Arellano, 2022, p. 46).

El *sensemaking*, es el “proceso a través del cual las personas inyectan sentido” a su vida diaria o actividad, pero que puede convertirse en una trampa cuando se rutinizan decisiones rígidas que impiden observar la complejidad organizacional porque se simplifica la realidad para administrarla en lugar de observarla en su dinámica iterativa (Arellano, 2022, p. 81). Dice el autor:

¿Por qué, las personas que se pretenden racionales construyen grupos y organizaciones que crean condiciones que paradójicamente favorecen el error y las cegueras de interacción, argumentación y actuación? (Arellano, 2022, p. 117).

Asimismo

El Estado se cree campeón y se hace preso así mismo de una falacia de pensamiento de estado: se ciega por una especie de soberbia política-instrumental (Arellano, 2022, p. 192).

Puede decirse que Arellano propone dos axiomas básicos: 1. A mayor cohesión, mayores posibilidades de errores y 2. A mayor simplificación de lo observado, más “accidentes” o decisiones rígidas. Dado que el autor propone extraer todas las consecuencias prácticas de estos metaerrores, sugiere, para cada caso, sin el sentido normativo de las instrucciones de los manuales y antimanuales, hacer algunas cosas, optimista de que es posible lograr el triunfo de la razón sobre la pasión, mediante el desarrollo de capacidades: aprender de los errores, observar los contextos organizacionales, ser resilientes, aceptar la crítica, pensar otras alternativas en “la arena plural” (Arellano, 2022, p. 144).

Por supuesto, para tal fin, no utiliza un sentido trivial de lo racional, como desprovisto o separado de emociones y pasiones, de tal forma que, el libro analiza, también, las distorsiones de personalidad de los decisores o de las decisiones por orgullo (*hubris*) u otras manías derivadas de la “intoxicación de poder”.

Específicamente, las sugerencias derivadas de la reflexión aplicada son: 1. Es mejor aceptar que los errores son intrínsecos a las decisiones e incorporarlos, bajo control, a los planes mediante ciertas “estratagemas” o “antídotos”, 2. Es posible aprender de las consecuencias perversas o indeseables de las decisiones y 3. Es deseable y probable ajustar los mecanismos de administración de los errores de implantación de políticas públicas.

Puede observarse que el texto invita a confrontar la incertidumbre y la inestabilidad de las decisiones y a evitarlo, en la medida de lo posible, reduciendo su probabilidad o intensidad mediante la prudencia, la tolerancia a la crítica y la adaptabilidad a las circunstancias.

Ahora bien, dado que los lectores pueden estar cautivados por la promesa de soluciones prácticas es conveniente preguntarnos: ¿Es posible desconectar prácticamente los errores de los aciertos o sucede con ellos lo mismo que acontece con las decisiones y las acciones?, ¿Los cursos de acción referidos como errores o aciertos son flujos densos y homogéneos o la dinámica organizacional requiere de un tipo de observación focalizada en la pluralidad de las disposiciones y las prácticas de los actores organizacionales?, ¿Cómo podría conectarse en el modelo axiomatizado la articulación de justificaciones morales y la legitimidad de las

decisiones en un sentido incremental cuando existe un lazo social de usuarios, clientes y adversarios o competencia, dado que si el modelo separa decisor, organización y estado no hay actores que no participen de por lo menos de dos de las escalas espaciales mediante las cuales el autor construye sus axiomas?

Por supuesto, queda, en el campo de las ciencias sociales la posibilidad de responder la duda de la probabilidad del error de la nueva observación, mediante la idea de que siempre es posible superar la paradoja de empeorar lo que se quiere mejorar, mediante la confianza en la potencia de lo racional para construir gradualmente soluciones flexibles y situadas a los errores más comunes referidos por el texto. Por esto puede decirse que la gran virtud del texto reside en hacernos pensar la necesidad de detenernos a reflexionar y aprender de nuestros errores y, con ello, contribuye a la autocrítica, a la doble observación, a la aplicación de la duda sobre la consistencia de nuestros planes o a observar las matrices de aquello que nos hace cometer los mismos errores en la vida cotidiana.