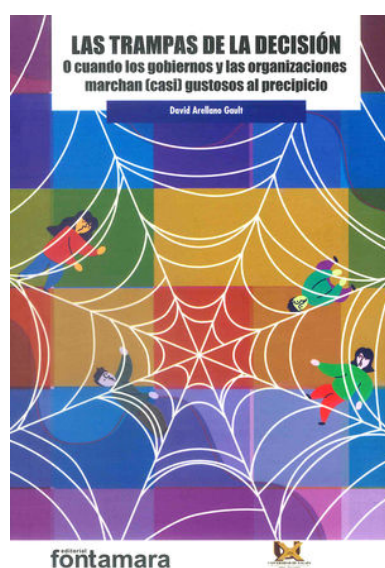

David Arellano, *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio*, Ciudad de México, Fontamara, 2022, 326 pp.

Castañón García, Gabriela Yolanda

Gabriela Yolanda Castañón García

castanong@yahoo.com

El Colegio del Estado de Hidalgo, México



Arellano Gault David. 2022. Ciudad de México. Fontamara.
9786077367536

Ciencias Sociales Revista Multidisciplinaria

Arkho Ediciones, Argentina

ISSN-e: 2683-6777

Periodicidad: Semestral

vol. 5, núm. 1, 2023

CSocRevista@gmail.com

Recepción: 21 Noviembre 2023

Aprobación: 26 Diciembre 2023

URL: <http://portal.america.org/ameli/journal/449/4494750001/>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10525901>

En su libro, *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio*, David Arellano Gault presenta un análisis

sobre los entresijos de la toma de decisiones en el ámbito gubernamental y organizacional. El autor de forma acuciosa reflexiona sobre las complejidades y desafíos que enfrentan las personas, los gobiernos, las organizaciones y los líderes al hacer frente a las trampas de la decisión, que puede llevarlos como en una resbaladilla, en una inevitable caída hacia el precipicio.

A partir de una reflexión teórica, culmen de más de diez años de trabajo, el profesor Arellano, propone a través de un dispositivo teórico-metodológico, los errores de clase 1 y 2, o como él los llama “las bases de las trampas de la decisión” destacando los peligros que acechan cuando la maquinaria gubernamental y las organizaciones marchan, aparentemente a gusto, hacia el borde del despeñadero. A través de casos de estudio, el autor muestra un texto convincente de los dilemas éticos, políticos y sociales que acompañan a cada trampa de la decisión, en un contexto histórico de notable relevancia y pertinencia para el presente, que puede ser fácilmente situado en el entorno actual.

a fuerza de la obra radica en la habilidad de Arellano Gault para abordar con sumo rigor académico, conceptos complejos como el de disonancia cognitiva (Festinger, 1957) actor racional (Allison, 1971) Groupthink (Janis, 1972) Sensemaking (Weick, 1995) Hubris (Owen, 2008) convirtiéndolos en un lenguaje comprensible para el lector. Su enfoque multidisciplinario e interdisciplinario no sólo examina los factores externos que influyen en la toma de decisiones, sino que también se sumerge en la psicología de los líderes y las dinámicas internas que afectan las elecciones cruciales.

El texto, tiene una relevancia por sí mismo y por las disciplinas en las que se suscribe, teoría de la organización, administración pública, antropología, sociología, psicología organizacional, historia, ciencia política, políticas públicas, entre otras. Arellano Gault hace dialogar estas disciplinas y subdisciplinas y crea los puentes para que se pueda entretener el diálogo.

Así mismo, la utilidad del libro radica en los aportes que realiza Gault, para el funcionamiento de las organizaciones y los gobiernos al cuestionar la naturaleza misma de la toma de decisiones en el ámbito gubernamental y organizacional, reflexionando sobre cómo se podrían evitar las trampas de la decisión, representadas en los diferentes comportamientos contradictorios en los grupos, gobiernos, organizaciones y empresas.

Arellano Gault, enfrenta el reto de explicar las paradojas, en ocho capítulos, que contienen un estudio de caso y una reflexión. Así como una propuesta de antídoto, capaz de neutralizar si es que es posible, la acción perjudicial. Lo que lleva al lector a elegir trampa por trampa o saltar de una a otra en una especie de rayuela organizacional.

La literatura (los autores, modelos y teorías tomados como base en los argumentos), el análisis histórico y los estudios de caso para cada trampa de la decisión son amplios y variados, desde la invasión a Bahía de Cochinos en Cuba, el incendio en la zona de Mann Gulch en Montana, el accidente en el aeropuerto de Tenerife, el desastre en la planta nuclear de Three Mile Island en Pensilvania, el Gran Salto Adelante de Mao y la revolución cultural en China, hasta el caso de la Guerra de Vietnam.

En el primer capítulo “De los errores de clase 1 y 2: las bases de las trampas de la decisión”, Arellano hace énfasis en por qué las organizaciones pueden actuar paradójicamente y de una forma casi consciente contra sus propios intereses.

Siguiendo a Weick (1995) en el sentido de que los gobiernos y las organizaciones se encuentran “flojamente acopladas”, al ser organizaciones en las cuales existen elementos que afectan a los otros de forma inesperada, ocasional, insignificante, indirecta y eventual. Para el autor, en las organizaciones contemporáneas se espera que los directivos tomen decisiones, basándose en sus conocimientos, experiencia y legitimidad (March, 1994) por lo que las decisiones tienen efectos más allá de la propia persona.

En los errores de clase 1, los elementos de decisión y acción están íntimamente relacionados, las organizaciones y las personas deciden a través de experiencias, aprendizajes, y acciones encadenadas, por lo que la persona o la organización que toma la decisión; observa, acepta, aprende e intenta corregir una falla, efecto o consecuencia no deseada. Arellano subraya que el error de clase 1 es el menos grave porque los seres humanos se equivocan, el contexto es complejo, la información no es suficiente y las personas aceptan, aprenden y corrigen.

Los errores de clase 2 presentan una paradoja en sí mismos, ya que se construye una argumentación y una serie de sustentos para negar que se están cometiendo errores. Esta negación conlleva a una reacción paradójica de negar su ocurrencia, generando una dinámica en la cual se llega a un proceso de autoengaño, sistemático y auto producido y mantenido “casi alegremente” por los grupos o las personas destinados a normalizar y perpetuar en el tiempo la negación de dichos errores para evitar su reconocimiento.

Esto lleva al segundo capítulo, “Groupthink, cuando un grupo se (auto) ciega” en donde Arellano Gault, describe las fuerzas grupales de la decisión y la paradoja del Groupthink, detallando las fuerzas grupales de la decisión, lo que para Janis (1972) significa un modo de pensamiento en el que las personas en un grupo cohesivo buscan la unanimidad, anulando la motivación de otras alternativas de acción. Para el autor, esta es la trampa más usual, y a casi todas las personas y organizaciones, les ha sucedido. Las personas que están dentro del grupo se identifican y tienen una misión, generan cohesión y lealtad. En este tipo de trampa la lealtad es muy importante, aquí, cabe considerar los postulados de Luhmann (2011) relativos a la organización y decisión, al señalar que las organizaciones son el principal medio por el cual sus miembros crean una realidad social coherente que encuadra la percepción que tienen de su propia identidad.

En este caso la paradoja necesita de algún tipo de colusión (consciente o inconsciente) que se da en las organizaciones y en los gobiernos entre subordinados, colegas y superiores, dado que la responsabilidad es compartida. Gault destaca que en el Groupthink la trampa es seductora, está oculta y existe un velo que envuelve y lleva a la ceguera. Arellano Gault señala que una vez que se cae en la trampa del Groupthink, es como caer en arenas movedizas: mientras más se quiere salir, más se hunde la persona o las personas.

Para otros autores como Chiapa-Aguillón (2022) el enfoque de Groupthink no es específico para la dinámica gubernamental, también puede ser utilizado para criticar el desempeño del gabinete de gobierno como grupo de formulación de políticas que actúa bajo una lógica de invulnerabilidad y con una visión convencional de las opiniones rivales. Chiapa incorpora en sus estudios además del Groupthink, el análisis de la evasión de la culpa o blame avoidance, entendida como la evasión de la responsabilidad por los resultados fallidos. (Chiapa, 2022, p.15).

En un tercer capítulo, “Cuando el sentido organizacional se derrumba: el Sensemaking”, el autor hace referencia al Sensemaking o la creación de sentido organizacional para cooperar, haciendo énfasis en el Sensemaking organizacional, a la capacidad de sentir o percibir que ciertas situaciones concretas están cambiando y no se aceptan nuevas opciones. En esta coyuntura, se plantea una paradoja debido a la restricción que presentan los marcos explicativos para comprender el Sensemaking, que implica el proceso de explicar y otorgar coherencia a objetos o acontecimientos que resultan confusos e intrincados, simplificándolos para facilitar su comprensión, esencialmente, significa “dar sentido” a dicha complejidad (Weick, 1995, p. 4).

“Las paradojas de las decisiones: los dilemas de la acción en una sociedad plural”, es el cuarto capítulo, en este apartado el autor describe los límites de la racionalidad, las paradojas en la polis, destacando las sinécdoques, (estrategias argumentativas que utilizan partes de una misma idea para referirse a todo el conjunto) y las metáforas (trasladar el significado de un concepto figurado a otro real, estableciendo una relación de semejanza). Usando estos tropos retóricos: Metáforas y Sinécdoques como “lógicas ambiguas que permiten el compromiso y la negociación”. En este capítulo Arellano, enfatiza que la realidad es intrincada, que las interacciones están compuestas de comportamientos de (y relaciones) entre seres humanos. Por lo tanto la toma de decisiones racionales debe tomar en cuenta la resistencia (elemento estructural) de la propia realidad. Siendo precisamente lo que para Deborah Stone (2002) es la paradoja de la policy, lo que explica que intentar cambiar la realidad puede producir efectos no esperados y no deseados.

En el quinto capítulo, “Los accidentes normales” Arellano pone de relieve las fallas de la racionalidad y busca comprender una fuente de errores de clase 2 que lleva a trampas de la decisión sistémicas, lo que Perrow (1984) llama accidentes normales que se enfrentan en dinámicas sistémicas, producidas bajo la interacción de múltiples elementos en relación con un contexto constantemente en movimiento y cambiante (Easton, 1997).

Arellano Gault en el capítulo sexto, “El Estado campeón” aborda con detalle los gobiernos en la era hipermodernista, mencionando que los gobiernos son criaturas políticas complejas y dinámicas. Espacios de autoridad y de lucha por el poder, ambicionados por grupos y partidos. Aunado a que poseen recursos cuantiosos, tanto financieros como humanos, y haciendo énfasis en que en una sociedad contemporánea y democrática, se espera que se utilicen estos recursos para atender problemas sociales y del bien común. Aquí el autor resalta la paradoja de El Gran Salto Adelante, ocurrido en la República Popular China, entre 1958 y 1962 durante el gobierno de Mao Zedong, que constituyó un desafortunado fracaso, atribuible en gran medida a errores políticos de Mao quien implementó cambios que se caracterizaron por la instauración de las comunas populares y la prohibición de la agricultura privada, lo que provocó la inanición y la muerte de entre 15 y 55 millones de personas durante la Gran Hambruna China.

En el séptimo capítulo, “La insensatez resiliente” el autor realiza un análisis histórico haciendo énfasis en los errores de clase 2 como proceso extendido, la trampa de la insensatez política, y la teoría de Festinger (1957) de la “reducción de la disonancia cognitiva”. Para Festinger, hay ocasiones en las que la mente

humana soluciona la disonancia cognitiva asumiendo una mentira como si fuera verdad. Es decir, que “la persona acaba autoengañándose, creyéndose su propia mentira para mitigar el malestar emocional que provoca la disonancia”. (Festinger, 1957). Respecto a la trampa de la insensatez política, el profesor Arellano menciona que es la trampa de la decisión más global y preocupante de las que analiza en el texto, y presenta el caso de la guerra de Vietnam, y sus orígenes como un cúmulo de decisiones que se van encadenando y llevan a un callejón sin salida.

Finalmente, Arellano, en un octavo capítulo denominado “Hubris o la enfermedad del poder” analiza una última trampa, el Hubris (posible desorden de personalidad al que son propensas las personas que ejercen el poder). Esta trampa provoca un sentimiento de omnipotencia, que impulsa a la persona a negar los errores, es una trampa narcisista que niega el diálogo y las opciones, es la trampa del subconsciente que hace que la persona incluso pueda creer que tiene una conexión especial con la historia o con la divinidad. Siendo el Hubris (o Hibris) la trampa del orgullo desmedido, del poder político. El placer que provoca el logro, la adrenalina del poder, la adulación de las personas, los recursos a disposición, son desde el punto de vista del autor complementos perfectos para alimentar el orgullo de las personas con poder.

En cada uno de los capítulos del libro, Arellano Gault de una forma un tanto optimista propone un Antídoto, no como una receta aislada sino como mecanismo de protección de la decisión. Para Arellano, se pueden crear mecanismos, reglas organizacionales, argumentos que reduzcan la probabilidad de caer en ellas.

Las Trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio, no solo es una obra reveladora, sino también un llamado a la acción. Gault invita a reconsiderar cómo enfrentar los desafíos, aprender de las lecciones del pasado y forjar un camino hacia decisiones más informadas y éticas. En un momento en el que la toma de decisiones juega un papel crucial en el entorno, esta obra se presenta como una guía valiosa para estudiantes, académicos, administradores públicos, gobernantes stakeholders, líderes de organizaciones y para todos aquellos que buscan comprender y mejorar el proceso decisional en todos los niveles de una sociedad plural e inclusiva.

Referencias

- Allison, G. (1971). *La Esencia de la Decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*. Grupo Editor Latinoamericano.
- Chiapa-Aguillón, Everardo. (2022). Groupthink and blame avoidance: The risks of hasty measures to reduce mobility in the face of COVID-19. 9-25.
- Easton, D. (1997). Categorías para el análisis sistémico de la política, en *Enfoques sobre Teoría Política* (Ed.). Amorrortu.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Janis, I. (1972). Groupthink. *Psychology Today Magazine*.
- Luhmann, N. (2011). *Organización y Decisión*. Herder.
- March, J. (1994). *A primer on decision making. How decisions happen*. Free Press
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*. Vol. (8). 428-432.

Perrow, C. (1984). *Normal accidents. Living with High-Risk Technologies*. Harper Collins Publishers.

Stone, D. (2002). *Policy paradox. The art of political decision making*. W.W. Norton & Company.

Weik, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. CA. Sage Publications.