

Analéctica

eISSN 2591-5894 · 2024 · vol. 10 · n.º 63 · mar-abr · e255230

Red de Esfuerzos para el Desarrollo Social Local, A.C. y Arkho Ediciones · Argentina

 ARK ark:34892/255230

Licencia: CC BY-NC-SA 4.0



Recensión de David Arellano (2022) Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio

Review on David Arellano (2022) The traps of decision or when governments and organizations walk (almost) willingly to the precipice.

Juan Carlos Martínez Andrade ^{a1}

^a  jmartinez@cmq.edu.mx  0000-0002-3473-5836

¹ El Colegio Mexiquense, A.C., México

Recibido: 20-12-2023 · Aceptado: 28-02-2024 · Publicado: 2024

Resumen

Esta recensión se refiere a la obra “Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio” autorada por David Arellano Gault y publicada en coedición por Fontamara y la Universidad de Xalapa. Es una obra disruptiva y que se orienta a la controversia de la forma clásica con la que solemos pensar al Estado y ofrece un conjunto de herramientas teóricas indispensables para estudiar los grandes errores cometidos por las administraciones públicas y apostar por mejores cursos de acción.

Palabras clave : organizaciones; administración pública; gobierno; decisiones

Abstract

This review refers to the work “The traps of decision or when governments and organizations march (almost) gladly to the precipice” authored by David Arellano Gault and published in co-edition by Fontamara and the University of Xalapa. It is a disruptive work that is oriented towards controversy in the classic way with which we usually think of the State and offers a set of indispensable theoretical tools to study the major errors committed by public administrations and opt for better courses of action.

Keywords : organizations; public administration; government; decisions

*

El libro está autorado por el Dr. David Arellano Gault, quien se desempeña como profesor-investigador de la División de Administración Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México con el Nivel III, el más alto nivel al que pueden aspirar quienes se dedican a la labor

*. Esta versión del marcado fue hecha por Realidad e Historia (Concepción, Chile) en 2026 sobre la base del XML original de la revista. Se normalizó el uso del identificador persistente ARK, el elocation ID y nuevas galeradas XML-JATS, EPUB, HTML y PDF. A excepción de lo antes explícitamente mencionado, no se realizaron cambios en el artículo. Las versiones anteriores se encuentran en Zenodo 10.5281/zenodo.11659600 y AmeliCA 2514958004.

académica en dicho país. Arellano es egresado del Doctorado en Administración Pública por la Universidad de Colorado en Denver, Estados Unidos y cuenta con una maestría en Administración Pública por el CIDE. Entre su experiencia se encuentra haber sido editor de la revista *Gestión y Política Pública*.

La obra tuvo un periodo de gestación de aproximadamente diez años en los cuales Arellano cotejó el “deber ser” de la toma de decisiones contra la literatura especializada sobre todo aquello que no permite alcanzar dicho “deber ser”. Esa literatura incluyó obras del enfoque institucional y organizacional tales como “Organizations” de March y Simon (1993), “Organization Theory and the public sector” de Christensen y Laegrid (2020), pasando por Karl Marx (1993; 1979), la sociología de Pierre Bourdieu (2012) y la filosofía de Michel Foucault (2009). Se trata entonces de una obra sesuda, con bases teóricas firmes y que ha incluido una serie de enfoques disímiles y contrastantes.

El objetivo de la obra, nos dice su autor, es reflexionar en torno a un fenómeno recurrente en todas las administraciones de todos los países: el caso paradójico de que las organizaciones públicas orienten su acción, algunas veces consientes, en contra de sus propias encomiendas. Dicho en otros términos, se estudian los casos en que los grupos de personas llevan a cabo acciones que a todas luces parecen ir en contra de los intereses de la organización a la que pertenecen o de los objetivos que se les han conferido. Para ello, Arellano construye una clasificación de errores de la organización: los errores clase 1 y los errores clase 2.

Los errores clase 1 se refieren a aquellos que ocurren derivados de la racionalidad limitada (Simon, 1997) y la incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1989; Heiland, 2022; Rail, 1988; Lalonde y Gilbert, 2016). Ya que las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con restricciones de tiempo, financieras o cognitivas para analizar todas las opciones viables, se toman decisiones que satisfagan las necesidades urgentes del quehacer administrativo, antes que buscar optimizar dentro de un esquema de racionalidad perfecta. Por ello, las restricciones de cálculo de las personas, y por ende de las organizaciones, no incluyen un análisis exhaustivo de todos los costos y beneficios posibles por lo que muchas veces la decisión tomada puede no ser la más óptima. Los errores que Arellano llama de clase 1 se cometen muchas veces “para salir del paso” (Lindblom, 1992) haciendo el inmenso supuesto de que la decisión tomada podrá anticiparse a futuros indeseables. Nunca nadie, en la historia de la humanidad, ha estado exento de los errores de clase 1.

La situación comienza a agravarse cuando las personas y las organizaciones construyen narrativas para evitar observar y atender los errores de clase 1. De forma muchas veces perversa, las organizaciones se sumergen en mitos y orientan su energía y esfuerzos para frenar que los observadores internos y externos atiendan y resuelvan los errores. Es en ese momento que surgen los errores de clase 2 que se extienden en el tiempo y se fortalecen con la participación de los integrantes de la organización mediante relatos densos que terminan por incrustarse en la psicología misma de la organización, en un proceso similar al de la institucionalización (Lascoumes y Le Galès, 2014) de la disonancia cognitiva (Ortiz, 2022). Para Arellano, los errores de clase 2 pueden llevar a un círculo vicioso y, por lo tanto, a una trampa que de la que será difícil escapar. Son siete las trampas de la decisión expuestas en la obra.

El libro está dividido en ocho capítulos y una conclusión. El capítulo uno sirve como introductorio para adentrarnos a los temas relativos de los procesos racionales de la toma de decisiones en los gobiernos y sus organizaciones, así como las distintas trampas que se pueden presentar en torno a estas decisiones. El primer capítulo parte del concepto fundamental de racionalidad limitada y explicita la clasificación de los errores, antes de describir el contenido capitular del libro. Es importante anotar que cada capítulo se adentra en una trampa de la decisión y se complementa con un ejemplo emblemático. Para efectos de esta reseña nos adentraremos únicamente en las trampas descritas por el autor y sus referentes teóricos.

El segundo capítulo se orienta principalmente al estudio de los procesos grupales de autoengaño conocidas en inglés como “groupthink”. Estudiado desde el enfoque de Behavioral Economics (Janis, 2008; Whyte, 1989; Moorhead y Montanari, 1986) se observa que un comportamiento derivado de la búsqueda de cohesión en un grupo puede generar distorsiones en la forma en que sus integrantes perciben la realidad. Para Arellano, el groupthink es un tipo de paradoja toda vez que las mismas fuerzas que permiten la cooperación son las que ocasionan cerrazón y crean las condiciones para cometer errores de clase 2.

El tercer capítulo se centra en el meta-proceso mediante el cual un grupo dota de sentido y articula a su vez a otros procesos para actuar frente a los acontecimientos del día a día, conocido como “sensemaking” (Sandberg y Tsoukas, 2015; Holt y Cornelissen, 2014; Maitlis y Christianson, 2014). Al dotar de sentido, la organización obtiene conocimiento a partir de la experiencia, pero en situaciones de crisis el sensemaking puede ponerse en duda ya que ofrece un fuerte sostén hacia el pasado, cuando lo que realmente se requiere es innovar o “pensar fuera de la caja”. Arellano, siguiendo a Weick (1995), asegura que ante una crisis habría que tomar una decisión muy clara: continuar con el meta-proceso conocido o modificar la configuración de lazos y vínculos y construir un nuevo sensemaking. Ahí la posibilidad de caer en una trampa.

El cuarto capítulo expone los dilemas de la acción en una sociedad plural cuya base es la Democracia. En este capítulo, Arellano regresa a sus bases de política pública desde un enfoque del acuerdo colectivo como fruto del inminente conflicto en una polis. Se enfrentan así, para nuestro autor, la lógica de la elección racional del proyecto de mercado (Friedman, 2002; Fischer, Sidney y Miller, 2006) contra el collage de visiones de los miembros de una comunidad política (Crozier y Friedber, 1989) cuyos integrantes no se encuentran exentos de objetivos personales en torno a la búsqueda de poder. Negociación, manipulación y coerción surgen como fuerzas presentes en la interacción social.

¿Qué solución ofrece el autor? Arellano considera que estableciendo criterios de decisión basada en valores (Lasswell, 1951) se puede lograr el fin o “resolver el problema”. Un ejemplo que ofrece el autor es “lograr equidad”. No obstante, la ambigüedad de las definiciones en el concepto de equidad o de otro valor como eficiencia, economía o justicia, abren la posibilidad de una gran cantidad de instrumentos de acción por lo que regresaríamos al momento inicial del argumento, la comparecencia y la negociación. Por ello, Arellano afirma que cuando un gobierno defiende que toma decisiones con base en valores está, realmente, defendiendo un argumento político. Justo ahí está la paradoja.

El quinto capítulo aborda uno de los conceptos más importantes en los estudios organizacionales: los accidentes normales (Perrow, 1999; Le Coze, 2015; Le Coze, 2020; Hopkins, 1999). Como trampa de la decisión, los “accidentes normales” son situaciones negativas muchas veces

derivadas la sofisticación y complejidad de los sistemas instalados, toda vez que la racionalidad no alcanza para prever la inevitabilidad de los accidentes mismos. Arellano identifica aquí una “ilusión de control”.

El sexto capítulo lleva por título “El Estado campeón” y se centra en estudiar a los gobiernos en la era hipermodernista desde la propuesta de James Scott en su obra “Lo que ve el Estado” (1998). Para Arellano, los “empujoncitos” (nudges) son una pretensión gubernamental de “administrabilidad” a través de una lógica paternalista cuyo objetivo es la conducta consciente de la modificación del comportamiento inconsciente de los individuos. La trampa de la decisión radica entonces en dos elementos: la autopercepción del Estado sobre su capacidad para resolver problemas (hipermodernismo) y el costo que tiene la modificación de la realidad (administrabilidad). Empero, la administración no es una ciencia exacta para nuestro autor y los grandes desastres pueden ocurrir cuando se tiene una fe ciega y una autopercepción magnificada.

El séptimo capítulo hace referencia al concepto de “marcha de la locura” (march of folly) de Barbara Tuchman (1985) y por ello lleva como título “La insensatez resiliente”. Catalogado como insensato, un proceso decisorio podría ser considerado como una trampa extendida cuando el curso de acción es contrario a los intereses de quienes toman las decisiones, pese a que las alternativas son conocidas y las decisiones son tomadas por un grupo y no por una sola persona. La Guerra de Vietnam es el caso más emblemático para ejemplificar este tipo de trampa.

El octavo capítulo está dedicado a la trampa psicológica del poder también denominada hubris, hybris o hibris. Este tipo de trampa ocurre cuando una persona asume un papel conferido de poder o autoridad y por ello actúa de forma intoxicada, similar a una situación de enfermedad mental o desorden de la personalidad. Arellano identifica algunas características comunes entre las personas que experimentan este tipo de situación y son: el exceso de orgullo, actos irracionales y auto destructivos, desfase mental con la realidad y modos de percepción ilusoria. En el sentido de Owen y Davidson (2009) nuestro autor propone como características diferenciadas de que una persona padece de hubris las siguientes: identificación de sí mismo como “la nación”, “la institución” o “la organización”, la tendencia a usar el mayéstico “nosotros”, la creencia de que la persona será vindicada por el tribunal de la Historia y una exagerada ponderación de la “rectitud moral” ante las consideraciones prácticas.

En la conclusión de la obra, el autor realiza una breve exposición de las trampas de la decisión presentadas. Por último, ofrece una reflexión en torno a posibles antídotos organizacionales para las tramas de la decisión. Debemos considerar que las trampas expuestas se tratan de consecuencias de procesos sociales, organizacionales y psicológicos profundos envueltos en marcos de racionalidad múltiple. En este sentido, al establecer canales de crítica y duda, mecanismos de protección de la decisión y respeto por la operación bajo condiciones de complejidad se pueden proponer bloques argumentativos que sirvan de forma similar a un antídoto a las trampas de la decisión.

Este libro definitivamente ofrece una muy profunda revisión teórica y empírica de los cursos de acción gubernamental que merece ser estudiada en cualquier programa de formación de administración y políticas públicas. Es una obra disruptiva y que se orienta a la controversia de la forma clásica con la que solemos pensar al Estado, como un ente monolítico omnisciente cuya lógica aplastante es capaz de prever resultados intergeneracionales. El autor, quien ya ostenta de una sólida lista de publicaciones académicas sobre políticas públicas y gestión estratégica, nos

ofrece ahora una obra que apuesta por el estudio humanético (Rueda, 2018) de las organizaciones públicas: los individuos. Sobre todo, esta obra ofrece un conjunto de herramientas teóricas indispensables para estudiar los grandes errores cometidos por las administraciones públicas y apostar por mejores cursos de acción.

Referencias

- P. Bourdieu. 2012. Anagrama.
- T. Christensen y P. Laegrid. 2020. Roudledge.
- M. Crozier y E. Friedberg. 1989. Alianza.
- F. Fischer, G. Miller y M. Sidney. 2007. Taylor y Francis.
- M. Foucault. 2009. Fondo de Cultura Económica.
- L. Friedman. 2002. Princeton.
- H. Heiland. 2022. University of Westminster. <https://doi.org/10.16997/book54.f>
- R. Holt y J. Cornelissen. 2014. "Sensemaking revisited." *Management Learning*.
<https://doi.org/10.1177/1350507613486422>
- A. Hopkins. 1999. "The limits of normal accident theory." *Safety science*.
[https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(99\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(99)00015-6)
- I. L. Janis. 2008. "Groupthink." *IEEE Engineering Management Review*.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4490137>
- C. Lalonde y M. H. Gilbert. 2016. "Dramaturgical awareness of consultants through the rhetoric and rituals of cooperation." *Journal of Organizational Change Management*.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2015-0205>
- P. Lascoumes y P. Le Galès. 2014. El Colegio de México.
- H. Lasswell. 1951. Stanford University Press.
- J. C. Le Coze. 2015. "1984–2014. Normal accidents. Was Charles Perrow right for the wrong reasons?." *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12090>
- J. C. Le Coze. 2020. CRC.
- C. Lindblom. 1992. "The Science of Mudling Through." *Public Administration Review*.
<http://www.jstor.org/stable/973677?origin=JSTOR-pdf>
- S. Maitlis y M. Christianson. 2014. "Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward." *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- J. March y H. Simon. 1993. Wiley y Blackwell.
- K. Marx. 1979. Lenguas Extranjeras.
- K. Marx. 1993. Penguin.
- G. Moorhead y J. R. Montanari. 1986. "An empirical investigation of the groupthink phenomenon." *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872678603900502>
- N. Ortiz. 2022. "Reseña de David Arellano, Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio, Ciudad de México, Fontamara, 2022." *Gestión y Política Pública*. <https://doi.org/10.60583/gypv32i1.2183>
- D. Owen y J. Davidson. 2009. "Hubris syndrome: and acquired personality disorder?." *Brain*.
<https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- C. Perrow. 1999. Princeton.

- G. Rail. 1988. "A theoretical framework for the study of complex sport organizations." *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.1123/jsm.2.1.40>
- M. Rueda. 2018. "Humanético." *Analéctica*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4382752>
- J. Sandberg y H. Tsoukas. 2015. "Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development." *Journal of organizational behavior*.
<https://doi.org/10.1002/job.1937>
- J. Scott. 1998. *Fondo de Cultura Económica*.
- H. Simon. 1997. *Free Press*.
- B. W. Tuchman. 1985. *House Trade Paperbacks*.
- K. E. Weick. 1995. *Sage*.
- G. Whyte. 1989. "Groupthink reconsidered." *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/258190>