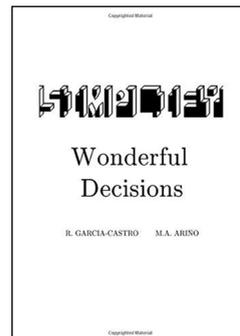


Wonderful decisions Reseña de libro

Gonzalo Flores-Castro Lingán
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú
gaflores@ucsp.edu.pe



Roberto García-Castro y Miguel Angel Ariño
Wonderful decisions

Leipzig: Independently published, 2019
ISBN-13: 978-1980984016, ISBN-10: 1980984018

En su clásico artículo «The Management Theory Jungle» (1961), Harold Koontz observaba que la proliferación de las teorías del *management* trajo consigo grandes diferencias a la hora de entender el funcionamiento de una empresa y, con ellas, grandes confusiones teóricas y prácticas. Sesenta años después de su publicación, no parece que el panorama se haya aclarado. Este hecho puede deberse al gran desarrollo de los saberes en el *management*, pero también a la falta de teorías que permitan realizar la síntesis teórico-práctica y así hacer *manejables* y *útiles* los conocimientos dispersos.

Esta realidad es algo patente en la práctica del directivo que, al tener que tomar decisiones que implican una gran complejidad en poco tiempo, hace uso de diferentes *heurísticas*, es decir, diversas reglas metodológicas que

simplifican los problemas buscando poder tomar buenas decisiones. ¿Cómo sabe el directivo qué heurística debe tomar a la hora de decidir? La oferta es variada y sigue siendo una jungla. Muchas veces los directivos se basan en su intuición, fundamentada en la experiencia, lo cual no deja de presentar sesgos de diverso tipo. Lamentablemente, en situaciones reales, los sesgos llevan a las personas, incluyendo a los directivos, a utilizar heurísticas equivocadas. Es esta problemática la que abordan García-Castro y Ariño, ofreciendo una posible solución: un «modelo simple de decisión» (*simple decisión model*) que, además de ser una heurística válida para la toma buena de decisiones, permite evitar los sesgos a la hora de decidir. El modelo que utilizan ya ha sido desarrollado por Ariño en su obra *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*



(2005); sin embargo, el presente libro ofrece no solo una actualización de sus ideas, sino una muy valiosa ampliación.

El libro está estructurado en dos partes, cada una con cuatro capítulos. En la primera parte, titulada «Decisions», los autores desarrollan los conceptos que permiten explicar la acción de dos agentes que interactúan en una organización; en la segunda parte, titulada «Organizations», se cambia el nivel de análisis a la organización, en la cual se desarrollan las ideas de la primera parte en el nivel ya no de agentes particulares sino en el nivel organizacional, ofreciendo herramientas de diagnóstico que permiten evaluar la calidad de la toma de decisiones organizacionales.

En el primer capítulo, titulado «Decisions Fail», los autores desarrollan el problema de los sesgos a la hora de tomar decisiones y ofrecen una triple categorización de los mismos: «sesgos cognitivos», «sesgos intertemporales» y «sesgos interpersonales». Estas tres categorías permiten una buena clasificación de los cientos de sesgos cognitivos que existen, simplificando el problema y permitiendo conectar el tema de sesgos con soluciones a través del modelo que proponen.

En el segundo capítulo, titulado «Problems and Decisions», desarrollan el «modelo simple de decisión». Tomando en cuenta dos agentes que interactúan para resolver sus problemas, se deducen por vía analítica las diferentes consecuencias (resultados) de las acciones de las personas involucradas, así como los criterios de evaluación que se deben tener en cuenta si se desea evitar sesgos a la hora de tomar decisiones. Se desarrollan también los tipos de motivación que los agentes pueden tener a la hora de decidir. Es quizás el capítulo

más importante del libro, del cual depende el resto del desarrollo teórico.

En el tercer capítulo, titulado «Learning: Operative and Evaluative», se describen los mecanismos mínimos necesarios para que un agente *libre* y capaz de *aprendizaje positivo y negativo* pueda estar en mejores condiciones para evitar los sesgos a la hora de tomar decisiones y mejore como decisor. Dada la heurística explicada en el capítulo anterior, en este el enfoque es en *cómo* se puede ir integrando dicha heurística en el agente decisor a través del desarrollo de la racionalidad (*rationality*) y la virtualidad (*virtuality*).

En el cuarto capítulo, «The affective dimension», los autores integran en el modelo la dimensión afectiva de los agentes, no solo como una descripción, sino explicando las condiciones en las cuales se pueden generar mayores satisfacciones interpersonales («satisfacciones estructurales»). Los autores logran hacerlo de forma intrínseca al modelo, es decir, no es un mero añadido a la teoría, lo cual es ya de por sí meritorio (cfr. Flores Castro, 2019a).

La segunda parte del libro empieza con el capítulo cinco, «A Question of Survival», en el cual los autores hacen un repaso de algunos estudios empíricos sobre aquellos parámetros que hacen a las empresas exitosas. Dicho proceder tiene una larga trayectoria, con investigadores como Tom Peters o Jim Collins. Esta forma de proceder empírica no deja de tener sus críticos (cfr. Rosenzweig, 2007; Flores Castro, 2019b), algo que los autores evitan al optar por una aproximación analítica del tema.

Siguiendo su propuesta, en el capítulo seis, titulado «Parameters of Organizational Quality», desarrollan aquellos parámetros

que se siguen lógicamente del modelo explicado en el capítulo dos. Estos son efectividad, atraktividad y unidad. En el séptimo capítulo analizan las capacidades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo que son necesarias para que el directivo, evitando los sesgos a la hora de decidir, pueda desarrollar su organización en los tres parámetros vistos. Cierran esta segunda parte con un capítulo sobre medición, «Measurement», dedicado a la posibilidad de medición de los parámetros analizados.

Wonderful Decisions es una obra que no deja indiferente al lector. En sus páginas, cualquier persona puede verse identificada con los distintos sesgos que se describen, así como entender por qué algunas decisiones pueden haber salido mal en el pasado. Interpela a cada uno para verse en el espejo y analizar su forma de decidir y de actuar. Anima a mejorar, proporcionando un modelo válido para hacerlo y proporcionando los mecanismos para lograrlo. Es, en conclusión, un libro altamente recomendable no solo para directivos, sino para cualquier persona que esté en una organización, sea la empresa, la familia o la sociedad en su conjunto.

Referencias bibliográficas

Ariño, M. A. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Deusto, Barcelona.

Flores Castro, G. A. (2019a). Modelo teórico para la integración de las emociones en el campo del comportamiento organizacional. *Illustro*, 10, 5-20.

Flores Castro, G. A. (2019b). ¿Qué hace a una decisión buena? Criterios de toma de decisiones desde el management cibernético. *Revista de Psicología*, 9(3), 107-122.

Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *The Academy of Management Journal*, December, 174-188.

Rosenzweig, P. (2014). *The halo effect: ...and the eight other business delusions that deceive managers*. New York: Simon & Schuster.