

INVESTIGACIÓN

Recibido: 16/03/2021 --- Aceptado: 16/03/2021 --- Publicado: 24/05/2021

LA TOMA DE DECISIONES ERRÓNEA EN POLÍTICA

The mistaken decision making in politics

Pablo Martín Diez¹: Universidad Camilo José Cela. España.
pmdiez@ucjc.edu

Como citar el artículo:

Martín Diez, P. (2021). La toma de decisiones errónea en política. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 154, 167-183. <http://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1342>
<http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1342>

RESUMEN

El artículo trata de ahondar en el proceso de toma de decisiones de los líderes políticos y se centra especialmente en los elementos que conducen a una equivocación. El texto utiliza como técnica de investigación un estudio de caso que consiste en una simulación de gestión de gobierno y de negociación protagonizada por los alumnos del Máster en Asesoramiento de Imagen y Consultoría Política de la Universidad Camilo José Cela, entre 2015 y 2020. Los participantes de la dinámica ostentan el rol de alcaldes y deben comprar, administrar e intercambiar materiales de construcción para desarrollar sus territorios y ofrecer el máximo bienestar posible a sus ciudadanos. Sin embargo, los resultados de la simulación evidencian que determinados errores como la autoatribución, los sesgos en la percepción, el cortoplacismo, el desorden en la toma de decisiones o el consenso por silencio derivan en un balance negativo en comparación con las soluciones optimizadas de la propia dinámica. Finalmente, con el objetivo de contribuir a una mejora de la gobernabilidad, se exponen herramientas como el diseño de árboles de decisiones, el impulso de la transparencia o el contraste de la intuición para tratar de limitar los errores en la toma de decisiones en política.

PALABRAS CLAVE: Neuropolítica - Toma de decisiones - Liderazgo político - Gestión de gobierno - Negociación - Sesgos cognitivos - Comunicación política - Política - Neuromarketing.

ABSTRACT

¹ **Pablo Martín Diez:** coordinador del Centro Internacional de Gobierno y Marketing Político (CIGMAP) de la Universidad Camilo José Cela.

The paper tries to go deeper into the process of decisions making, specially on those facts that lead to a mistake. The article uses as an investigation technique a case study based on a Government and Negotiation Simulation in which the main characters are postgraduate students, between 2015 and 2020. Participants take up the rol of Mayors of the city and must administrate and interchange resources in order to boost their territories and offer the best wellbeing to their citizens. However, the results of the simulation show that results such us auto attribution, perception biasses, short term thinking, disorder in decision making or silent consent lead to a negative balance compared to what the optimized solutions of the simulation show. Finally, tools to prevent mistakes in decision making such as Decision Trees or contrast are presented with the goal of contributing to the improvement of governability.

KEYWORDS: Neuropolitics - Decision making - Political leadership - Government management - Negotiation - Cognitive biases - Political communication - Politics - Neuromarketing.

1. INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones, desde la más sencilla hasta la más transformadora, es una tarea cognitiva constante en el ser humano. Además, en determinados sectores como la política, cada resolución implica un impacto sobre muchas personas, pero ¿cómo podemos asegurarnos de que se ha escogido la mejor opción? Este artículo aborda la toma de decisiones desde la perspectiva de la neuropolítica, poniendo énfasis en los elementos que desembocan a un error. Para ello, se analiza un estudio de caso en el que los alumnos de la modalidad a distancia del Máster en Asesoramiento de Imagen y Consultoría Política de la Universidad Camilo José Cela representan el papel de alcaldes que deben reunir recursos para impulsar sus ciudades y así contribuir a la calidad de vida de sus habitantes. A través de las cinco últimas ediciones de dicha simulación, se pretende analizar cómo determinados sesgos cognitivos arrastran a los gestores hacia una serie de opciones que perjudican a la ciudadanía y, finalmente, se proponen algunas medidas para tratar de disminuir los errores en la toma de decisiones.

La política se enfrenta a un contexto vertiginoso. Por un lado, la democracia representativa se encuentra en crisis de funcionamiento y de legitimidad (Harari, 2018 y Van Reybrouck, 2017) y, por otro lado, lo urgente desplaza a lo importante ante el estrés de los políticos y de la desazón de los ciudadanos. María José Canel (2007), al abordar las dificultades de la comunicación institucional, menciona algunos de los desafíos más relevantes de la política: la sobrecarga de información; la tensión, que impide y dificulta el tiempo para la reflexión; la ausencia de margen de error; el estrés y la intensidad de la jornada laboral (pp. 22-23).

Además de las cuestiones anteriores podríamos añadir la negativa consideración social hacia los políticos. En los últimos años ha crecido la desafección política; en el barómetro de diciembre del Centro de Investigaciones Sociológicas (2020), “los

problemas políticos en general” superó como preocupación a “la crisis económica” con un 12,3% y “la falta de acuerdos, unidad y capacidad de colaboración. Situación e inestabilidad política” se alzó como sexto ítem más importante con un 7%. A nivel mundial, el Barómetro de Confianza de Edelman (2020) posiciona al gobierno como la menos competente y la menos ética de todas las instituciones analizadas (p. 20). La política se está convirtiendo en un problema para la ciudadanía-

Ante esta realidad, los líderes políticos deben mejorar la toma de decisiones para incrementar su efectividad y recuperar la confianza de la ciudadanía y la legitimidad del sistema. Si se logran reducir el número de errores en la toma de decisiones, mejorará la calidad de la vida de la población. En este sentido, una mirada desde la neuropolítica puede contribuir al impulso de este escenario. En los últimos años se está abordando el funcionamiento del cerebro desde varias perspectivas, incluso existen proyectos de envergadura y con una potente financiación, como el *Human Brain Project* o el proyecto BRAIN. Aunque todavía estamos lejos de entender al cerebro. El poeta y físico David Jou (2011) establece una comparativa entre las cien mil millones de galaxias del Universo conocido y las cien mil millones de neuronas de nuestro cerebro; sin embargo, la complejidad del cerebro humano es aún mayor que la del universo porque sus interacciones son más diversas y complicadas. Curiosamente, todavía sabemos más del universo que de nuestro propio cerebro (p. 9).

Con todo, actualmente, lo ‘neuro’ está desplazando a los ‘psi’ (Rose y Abi-Rached, 2014) y se habla del surgir de una Neurocultura que alberga muchas disciplinas como la neuropolítica, la neuroética, el neuromarketing, la neuroeducación, la neurofisiología, la neuroteología, la neuroestética, el neuroderecho o la neuroeconomía (Cortina, 2012, p. 42). Eric Kandel (2008), premio Nobel de Medicina, asegura que se han producido una serie de avances y de descubrimientos que permiten hablar de una nueva ciencia de la mente: “no cabe separar la mente del cerebro” (p. 14).

Por otro lado, algunos autores se muestran críticos con el abuso del concepto ‘neuro’ y su aplicación sin límite a multitud de disciplinas (Rúas Araújo y García Sanz, 2018, p. 22). Y también censuran la simplificación y el reduccionismo y advierten de la diferencia entre mente y cerebro; así mismo, insisten que no todo depende de las reacciones físicas del cerebro, ya que la influencia social y del entorno son muy poderosas (Legnzi y Umilta, 2011). A menudo, de los estudios que implican herramientas neurocientíficas se extraen conclusiones que, en realidad, pueden estar condicionadas por muchos otros factores ya que todavía no se conoce con tanta certeza el funcionamiento de las áreas cerebrales y la influencia de la neuroplasticidad: “se basan en la medición de la actividad - cambios en los niveles de oxigenación de la sangre en diferentes regiones del cerebro que se cree que se correlacionan con la actividad neuronal, aunque la relación no se entiende completamente y ciertamente está lejos de ser clara o lineal” (Rose y Abi-Rached, 2014, p. 10).

Aun considerando el valor de las críticas expuestas arriba, los avances paulatinos no cesan. Los neurocientíficos están desentrañando las funciones de cada área del

cerebro gracias a los estudios de las enfermedades y a la aplicación de herramientas neurológicas como el electroencefalograma, la resonancia magnética funcional, el *eye-tracking* o la biometría. Gracias a la aplicación de estas técnicas y al conocimiento de las zonas cerebrales, se pueden realizar experimentos para abordar diferentes disciplinas desde una perspectiva neuro, como es el caso de la neuropolítica.

Ya en 2004, Drew Westen, a través de un experimento utilizando resonancia magnética funcional con votantes republicanos y demócratas, demostró que el “cerebro político es un cerebro emocional y que las emociones son la brújula que guía nuestra atención y comportamiento político” (citado en Rúas Araújo y García Sanz, 2018, p. 130).

La emoción es clave en el proceso de toma de decisiones como indican los estudios de autores como Antonio Damasio (2013):

Nuestras estrategias de razonamiento son defectuosas. Considero que algunos fallos de racionalidad no se deben simplemente a una debilidad primaria de cálculo, sino también a la influencia de impulsos biológicos tales como obediencia, conformidad, el deseo de preservar el amor propio que, con frecuencia, se manifiestan en forma de emociones y sentimientos (pp. 265-266).

Decisiones tan trascendentales como el voto, la simpatía electoral o incluso el comportamiento político más profundo, desde las reacciones gregarias hasta las preferencias sobre los sistemas políticos, se hallan totalmente mediatizadas por las emociones, incluso a veces inconscientemente. Por otro lado, también existen autores que critican este reduccionismo de la política al ámbito de lo emocional y de lo inconsciente, dejando de lado factores como la moral, que durante siglos ha sido estudiada por la filosofía política (Pérez-Zafrilla, 2018).

Hoy, desde el punto de vista cognitivo, existen dos grandes corrientes en relación con la toma de decisiones. Por un lado, Daniel Kahneman (2012) alerta sobre que los sesgos cognitivos son muy eficientes, pero que a menudo nos conducen a errores; mientras que Gerd Gigerenzer (2018) defiende su utilidad para tomar decisiones muy complicadas y normalmente acertadas en cuestión de décimas de segundo.

¿Qué nos conduce a una equivocación? ¿Podemos mejorar la toma de decisiones en política para contribuir al bienestar de la ciudadanía? Para profundizar en estas preguntas, a partir de los estudios de autores como Daniel Kahneman (2012), Gerd Gigerenzer (2008), Christian Morel (2009) y Dan Ariely (1998), se han extraído los siguientes ingredientes de la toma de decisiones errónea en política que pueden observarse en el estudio de caso:

- 1) **Sesgos en la percepción:** Lo que percibimos realmente son los modelos del mundo creado por nuestro cerebro. Éstos no son el mundo propiamente dicho, pero para nosotros tiene la misma validez. Cabría decir que nuestras percepciones son fantasías que coinciden con la realidad. Además, si no

disponemos de señales sensoriales, el cerebro suple la información que falta (Frith, 2008, p. 171).

Kahneman plantea la tesis de la existencia de dos sistemas de pensamiento: (Kahneman, 2012, p. 35):

- El Sistema 1 opera de manera rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario.
- El Sistema 2 centra la atención en las actividades mentales esforzadas que lo demandan. Las operaciones del Sistema 2 a menudo están asociadas a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse.

Y explica sencillamente el campo de acción de cada uno de ellos (Kahneman, 2012, pp. 39-40):

El Sistema 1 actúa automáticamente y el Sistema 2 se halla en un confortable modo de mínimo esfuerzo en el que solo una fracción de su capacidad está ocupada. El Sistema 1 hace continuamente sugerencias al Sistema 2: impresiones intuiciones, intenciones y sensaciones. Si cuenta con la aprobación del Sistema 2, las impresiones e intuiciones se tornan creencias y los impulsos, acciones voluntarias. Si todo se desarrolla sin complicaciones, como ocurre la mayor parte del tiempo, el Sistema 2 acepta las sugerencias del Sistema 1 con escasa o ninguna modificación. Generalmente damos crédito a nuestras impresiones y cumplimos nuestros deseos, y eso está bien... por lo común.

Cuando el sistema 1 encuentra una dificultad, llama al Sistema 2 para que sugiera un procedimiento más detallado y preciso que pueda resolver el problema. El sistema 2 es movilizado cuando surge un problema para el que el Sistema 1 no tiene solución alguna.

El Sistema 1 utiliza la heurística para dar respuestas adecuadas, aunque a menudo imperfectas, a preguntas difíciles (Kahneman, 2012, p. 133). Así, podemos tomar decisiones rápidas incluso en contextos muy complejos, aunque siempre influenciados por sesgos cognitivos que pueden inducirnos a errores de raciocinio de los que ni siquiera somos conscientes.

- 2) **La aversión a la pérdida** es el sesgo cognitivo con más influencia en el estudio de caso analizado en el artículo. “Las pérdidas pesan más que las ganancias. Los seres humanos sentimos miedo a los riesgos, por pequeños que sean” (Kahneman, 2012, p. 369). Preferimos sacrificar una potencialidad de beneficio si consideramos que existe una posibilidad de pérdida. Ante todo, prestamos atención a lo malo, lo negativo anula a lo positivo, de aquí la potencia de la aversión a la pérdida (Kahneman, 2012, p. 393). “La propiedad simplemente modifica nuestra perspectiva. De repente, la posibilidad de retroceder a nuestro estado de “pre-propiedad” pasa a representar una pérdida que no somos capaces de soportar” (Ariely, 1998, p. 156).

- 3) **La autoatribución** es definida por Morel (2009) como “creer que se puede tratar un tema sin expertos y tratarlo aunque esté fuera de las propias atribuciones (incluso enriquecidas) y no se hayan adquirido los conocimientos o las competencias necesarias; aun cuando existan expertos sobre el tema en la organización o estén disponibles a un coste asumible” (p. 173). La autoatribución es difícil que acontezca en ciencias puras, mientras que es común que aflore en las llamadas habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación, la negociación, la planificación estratégica, la toma de decisiones, etc. (Morel, 2009, p. 174). Además, este fenómeno se alimenta del sesgo de confianza excesiva: “a menudo dejamos de tener en cuenta la posibilidad de que falte la evidencia que podría ser crucial en nuestro juicio”. Confiamos en las historias que podemos creer a partir de los fragmentos que poseemos, y se suele ignorar la cantidad y la calidad de las evidencias que nos contradigan (Kahneman, 2012, p. 120).
- 4) **Consenso por silencio**: “el silencio acarrea la ilusión de unanimidad. Esta ilusión de la unanimidad es, según Irving L. Janis, que la denomina *groupthink*, uno de los síntomas que se encuentra en el origen de célebres fracasos políticos y militares” (Morel, 2009, p. 187). Guardamos silencio porque tememos hacer el ridículo o por no romper la cohesión del grupo o por temor a vernos excluidos. Además, curiosamente, el silencio sobre los desacuerdos se refuerza automáticamente a medida que avanza el tiempo (Morel, 2009, pp. 188-190). Un claro ejemplo que explica este fenómeno es la paradoja de Abilene expuesta por Jerry Harvey. Este profesor y su esposa visitan a los padres de ésta en la calurosa localidad de Coleman (Texas); a pesar de estar disfrutando del frescor del hogar, el suegro de Harvey propone hacer un plan especial: recorrer 170 kilómetros para comer algo en la localidad de Abilene. Todos aceptan y terminan sufriendo un largo trayecto en coche, una comida de poca calidad y una digestión pesada a causa del calor. Al volver agotados a casa, la suegra de Harvey confiesa que preferiría haberse quedado en casa y, entonces, todos reconocen lo mismo, incluido el impulsor del plan. Jerry Harvey convirtió esta anécdota en la paradoja de Abilene, según la cual, “los grupos, especialmente en las organizaciones, pueden decidir hacer exactamente lo contrario de lo que todos sus miembros desean debido a una mala gestión del proceso mediante el que se ponen de acuerdo” (Morel, 2009, pp. 38-39).
- 5) **Desorden en la toma de decisiones**. James G. Mach avisa de que algunas decisiones se toman según el modelo de cubo de basura, que consiste en que cuatro flujos (participantes, problemas, ocasiones de decisión y soluciones) se cruzan al azar. “La decisión no tiene más sentido que el encontrarse de forma aleatoria en la intersección de los cuatro flujos” (Morel, 2009, p. 195). El desorden de una reunión dificulta enormemente alcanzar razonamientos consecuencialistas debido a los malentendidos, la confusión de significados o

las interrupciones, hasta que finalmente termina en un caos total (Morel, 2009, pp. 196-197) que puede derivar en una decisión errónea.

- 6) **Electoralismo y cortoplacismo:** “las decisiones políticas buscan la movilización colectiva [...] Lo que se busca no es la buena solución, sino la adhesión”. Según Morel (2009), para la política, tiene más valor una decisión absurda con una poderosa adhesión que una decisión perfecta sin movilización: “la solución era absurda, pero fue la solución que se obtuvo por unanimidad. Apaciguó a los contestarios, satisfizo a los partidarios y unió a todo el mundo en el placer de pasar a la acción” (pp. 248-249). Esta búsqueda obsesiva de la adhesión en la política deriva a que el electoralismo, y por tanto el cortoplacismo que impone el calendario electoral, arrastre a los dirigentes a una toma de decisiones errónea.

2. OBJETIVOS

El presente artículo tiene un doble objetivo. En primer lugar, ejemplificar, a través del estudio de caso, como los sesgos cognitivos y la pérdida del sentido en la toma de decisiones conducen a los dirigentes políticos a tomar elecciones equivocadas que merman la calidad de vida de la ciudadanía. En segundo lugar, se pretende listar una serie de recomendaciones para reducir los errores en la toma de decisiones política.

3. METODOLOGÍA

El artículo se basa en el análisis de un estudio de caso y su relación con los ingredientes de la toma de decisiones errónea en política expuestos arriba. El caso está protagonizado por alumnos de la modalidad a distancia del Máster en Asesoramiento de Imagen y Consultoría Política de la Universidad Camilo José Cela, desde la promoción 2015-2016 hasta la 2019-2020. Se aprovechó este grupo de interés ya que coincide con el cumplimiento de las necesidades del artículo: en primer lugar, la estrecha vinculación a la política, ya sea desde la militancia en una organización política, desde la representación de un cargo legislativo o ejecutivo o desde el asesoramiento; el segundo elemento es el carácter internacional, aunque siempre circunscrito al área Iberoamericana; y, como tercer rasgo, el perfil sénior propio de la modalidad a distancia, ya que la mayoría de los estudiantes son profesionales de la política en activo que buscan reciclarse, actualizar sus conocimientos y acceder a nuevos contactos.

El estudio de caso, denominado *Capitality*, se encuadra en el módulo de Negociación Política del citado Máster. A continuación, se exponen las principales cuestiones de la dinámica:

- **¿Cómo se distribuyen los alumnos?** Los alumnos se reparten en doce ciudades de un país ficticio.
- **¿Qué rol representan los alumnos?** El equipo de gobierno de una ciudad.
- **¿Cuál es el objetivo de la dinámica?** Conseguir el máximo Bienestar posible para su ciudad.

- **¿Cómo se consigue el Bienestar?** Construyendo edificios que aporten Bienestar a su ciudad.
- **¿Cómo se construyen edificios?** Invirtiendo los recursos indicados en cada caso.
- **¿Cómo se consiguen recursos?** Cada ciudad produce dos tipos de recursos por turno. Además, los jugadores podrán intercambiar recursos con otros jugadores o comprar y vender materiales en la subasta al final de cada turno.

Por tanto, la puntuación de Bienestar se alza como el principal elemento de la dinámica. Cuenta con dos ámbitos de acción: a nivel particular indica el desarrollo de cada ciudad, mientras que, a nivel general, es decir, sumando el Bienestar de las doce ciudades del estudio de caso, determina la calidad de vida de la población del país ficticio.

En cada uno de los diez turnos de la dinámica se establecen varias fases:

1. Los alumnos tienen tiempo para negociar con sus compañeros y para diseñar y ejecutar su estrategia de acción como dirigentes de las ciudades. Todas las acciones se reflejan en una hoja de cálculo facilitada por los docentes del módulo.
2. Los participantes deben enviar la hoja de cálculo cumplimentada antes de una hora determinada. En este archivo pueden reflejar todas las acciones desarrolladas: construir edificios, enviar recursos a otros compañeros, participar en la subasta del mercado e incluso a atacar a otros jugadores para mermar sus capacidades.
3. Los docentes del módulo realizan todos los cálculos del cambio de turno a través de la ejecución de un programa que extrae la información de todas las hojas de cálculo recibidas.
4. Los alumnos reciben la hoja de cálculo del siguiente turno con todos los datos actualizados. Además, cada turno se adjunta un periódico con noticias sobre lo acontecido en la dinámica y con los desafíos especiales que influyen a todos los participantes, como, por ejemplo, el anuncio de la huelga de profesores.
5. Con toda esta nueva información, se repite el proceso hasta concluir la dinámica tras la ejecución de los diez turnos.

4. RESULTADOS

Se han extraído seis variables de análisis a partir de los elementos de la dinámica y de su desarrollo por parte de los estudiantes. Los resultados de cada edición se contrastan con una versión simulada que muestra una resolución extraordinariamente positiva por parte de todas las ciudades del caso.

- 1) **Confusión con el objetivo de la dinámica:** aunque en el reglamento se especifica con claridad que el objetivo es conseguir el máximo Bienestar posible, en el periódico entregado en cada turno se presenta un ranking de ciudades organizado por la variable 'Población' en lugar de por 'Bienestar'; de este modo,

algunos dirigentes pierden el foco de lograr Bienestar y se obsesionan con ser la ciudad más poblada. Por otro lado, en ningún momento se menciona que los participantes deban superar al resto de ciudades en Bienestar, ya que el único objetivo es lograr el máximo Bienestar posible. Sin embargo, la mera presentación de un ranking sesga la percepción del objetivo.

- 2) Bienestar total alcanzado entre todas las ciudades:** la suma de todo el Bienestar logrado por las doce ciudades indica la calidad de vida de la población del país ficticio. La cifra de la versión simulada dobla o casi triplica el resultado de cualquiera de las ediciones.

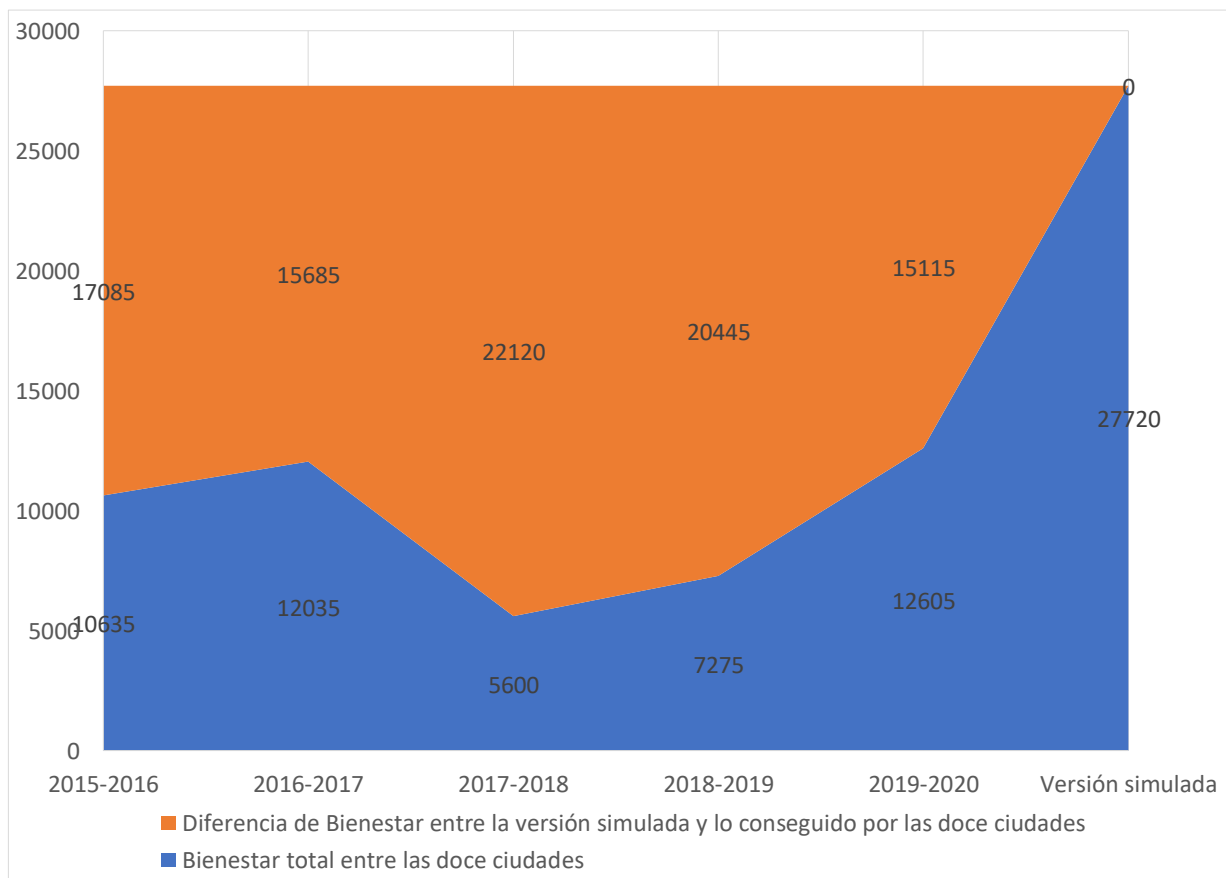


Figura 1: Gráfico de Bienestar total acumulado entre las doce ciudades y la diferencia con la versión simulada.

Fuente: elaboración propia.

- 3) Balance entre estrategias de corto y largo plazo:** gracias a las características de los edificios que los gobiernos del estudio de caso pueden construir, se puede establecer si las ciudades han seguido una estrategia de largo o de corto plazo para generar Bienestar a sus habitantes. Salvo en la edición 2017-2018, los participantes del estudio de caso han priorizado una estrategia cortoplacista, a diferencia de lo ejecutado en la versión simulada.

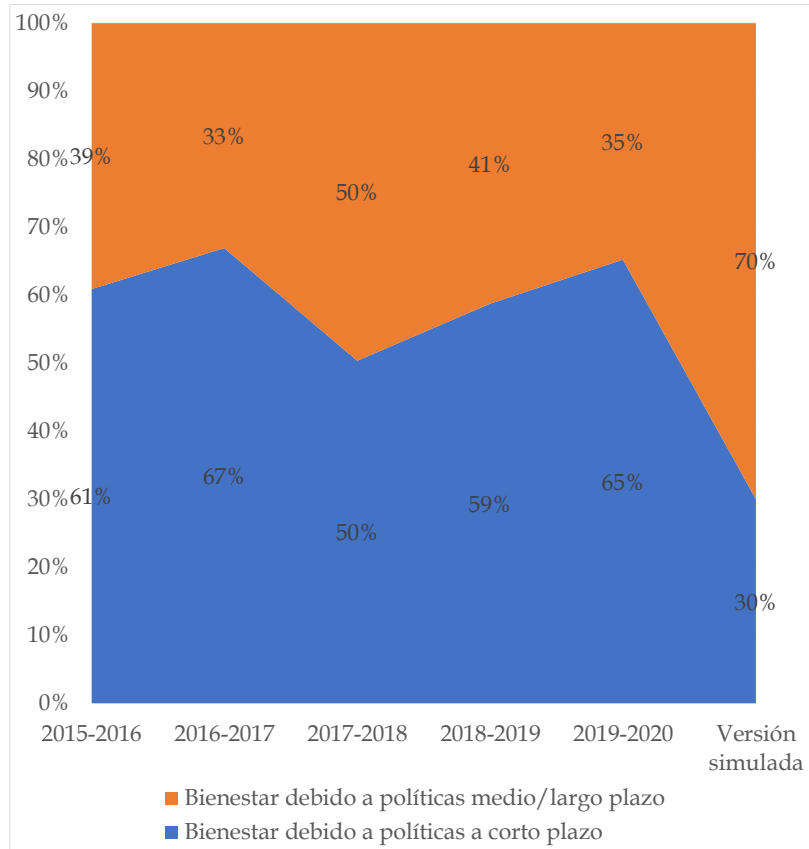


Figura 2: Gráfico del porcentaje de puntos de Bienestar procedentes de políticas de corto o de medio/largo plazo.

Fuente: elaboración propia.

- 4) Bienestar desperdiciado por los ataques producidos entre las ciudades:** en la dinámica, los participantes tienen la opción de construir un edificio denominado ‘Medio de comunicación’ que permite lanzar ataques a otras ciudades. Esta construcción resta una determinada cantidad de Bienestar a la ciudad atacada, mientras que el atacante se suma la mitad del Bienestar sustraído. Por tanto, cada uno de estos ataques supone una pérdida para el Bienestar total de las ciudades. En la siguiente tabla, se muestra la cantidad de ataques realizados en cada edición y el Bienestar perdido por ellos:

Tabla 1: Tabla de número de ataques y el Bienestar total desperdiciado a causa de ellos.

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Versión simulada
Número de ataques por parte de todas las ciudades	32	25	39	36	14	0
Bienestar total perdido a causa de los ataques	420	350	490	450	200	0

Fuente: elaboración propia.

- 5) **Resolución de la huelga de profesores:** en el turno cinco de la dinámica se informa a los participantes de que estalla una huelga de profesores que provoca que el edificio Zona Universitaria deje de aportar Bienestar por turno. Para poder solucionar el conflicto, entre todas las ciudades deben reunir una determinada cantidad de dinero. Cuentan con tres turnos para solventarlo y, si no lo logran, el Gobierno central intercede y zanja el problema, aunque impone una penalización económica a todas las urbes.

En la siguiente tabla se muestra si cada edición fue capaz de reunir el aporte económico exigido por los huelguistas, así como el Bienestar estimado perdido entre todas las ciudades debido al conflicto. En el caso de la versión simulada, la huelga es resuelta en el mismo turno que estalla, el cinco, para así evitar la pérdida de Bienestar.

Tabla 2: Turno de resolución de la huelga de profesores y Bienestar perdido a causa de ello.

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Versión simulada
Turno 5	No	No	No	No	No	Sí
Turno 6	No	No	No	No	No	Ya resuelta
Turno 7	No	No	Sí	No	No	Ya resuelta
Bienestar total perdido entre todas las ciudades por la falta de resolución de la huelga	1292,5	1560	460	520	885	0

Fuente: elaboración propia.

- 6) **Distribución de Bienestar en el discurso final:** en el turno diez del caso se propone una situación final especial, cada ciudad tiene tres opciones en su discurso de clausura de mandato:
- Elogiar a una urbe vecina para que reciba cien puntos de Bienestar.
 - Criticar a una ciudad para que pierda cien puntos de Bienestar.
 - Alabar a su propia ciudad para ganar cincuenta puntos de Bienestar.

Tabla 3: Tabla de distribución de puntos de Bienestar en el discurso final

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Versión simulada
Ciudades que entregan cien de Bienestar a otra urbe	4	6	4	3	2	12
Ciudades que restan cien de Bienestar a otra urbe	3	3	1	1	0	0
Ciudades que genera cincuenta de bienestar para sí mismas	5	3	3	3	4	0
No participan u olvidan notificarlo	0	0	4	5	6	0
Bienestar generado	350	450	450	350	400	1200
Bienestar desperdiciado (diferencia entre versión simulada y Bienestar real generado a partir de las tres opciones presentadas)	850	750	750	850	800	0

Fuente: elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

En este apartado se expone la relación entre las variables del estudio de caso y los ingredientes de la decisión errónea presentados en la introducción:

- 1) **Confusión con el objetivo de la dinámica.** Aunque el reglamento establece con claridad que el objetivo es lograr el máximo Bienestar posible, la publicación de un ranking diario provoca que los participantes irrumpen en una vorágine competitiva y destructiva que termina por lastrar el Bienestar general. Dan Ariely (1998) afirma que “la mayoría de la gente no sabe lo que quiere si no lo ve en su contexto” (p. 23) y añade que “la relatividad nos ayuda a tomar decisiones en la vida. Pero también puede hacernos completamente desgraciados. ¿Y por qué? Pues porque comparar nuestra suerte en la vida con la de otros genera celos y envidia” (p. 35).

Esta percepción sesgada del objetivo de la dinámica implica una pérdida de foco por parte de los participantes. Durante el caso, resulta asombroso comprobar cómo rápidamente el foco se traslada de lograr Bienestar para la población a tener más Bienestar que el vecino o simplemente a tener razón frente a los otros. Sin embargo, debido al fenómeno de la autoatribución los participantes se arrogan capacidades como la planificación estratégica.

Y, en poco tiempo, los gestores comienzan a practicar el autogregarismo: “se da cuando creemos que algo es bueno (o malo) basándonos en nuestro propio comportamiento previo. El poder de la primera decisión puede tener un efecto tan duradero que llegue a impregnar nuestras decisiones futuras durante los próximos años” (Ariely, 1998, p. 56).

- 2 y 3) Bienestar total alcanzado entre todas las ciudades y Bienestar desperdiciado por los ataques producidos entre las ciudades.** Una vez que los participantes, o al menos una parte de ellos, se han desviado del objetivo de la dinámica, el resultado se antoja negativo. ¿Qué sentido tiene enzarzarse en ataques contra otras ciudades cuando el objetivo es lograr el máximo Bienestar posible y no superar a las demás ciudades en Bienestar?

En estas variables del estudio de caso influye un sesgo perceptivo poderoso que se produce en la gran mayoría de escenarios de conflicto de intereses: la presunción del pastel único (Fisher et al. 2011, p. 78); es decir, la creencia, muchas veces falsa, de que, si una parte consigue la porción más grande del pastel en disputa, la otra deberá conformarse con el trozo más pequeño. Este enfoque perceptivo deriva en una actitud demoledora por parte de los estudiantes. De hecho, en cinco ediciones, los alumnos ni siquiera han sido capaces de alcanzar la mitad del Bienestar general de la versión simulada. Si la puntuación de Bienestar del caso determina la calidad de vida de la población del país, los habitantes de la versión simulada viven, al menos, el doble de mejor que en aquellos países gestionados por los participantes vinculados al sector de la política. Al final del caso, los alumnos con mejor Bienestar celebran la victoria, cuando en realidad constituye la derrota de la ciudadanía del país ficticio, ya que la población vive peor a causa del enfrentamiento entre los líderes políticos.

- 4) Balance entre estrategias de corto y largo plazo.** En la versión simulada el 70% de sus puntos de Bienestar totales deriva de estrategias de medio o largo plazo y, gracias a ello, logra doblar o incluso triplicar el resultado de los participantes a lo largo de las cinco ediciones. Los gestores del caso pecan de cortoplacismo con el intento de buscar resultados inmediatos y movilizar a la población. El electoralismo implica gobernar pensando en el corto plazo y los ciudadanos terminan pagándolo con una pérdida en su calidad de vida.
- 5) Resolución de la huelga de profesores.** La huelga de los profesores constituye el clímax del estudio de caso. Hasta ese momento los participantes han mantenido relaciones bilaterales para el intercambio de recursos, pero con este conflicto se enfrentan a un problema general que deben resolver conjuntamente. Durante los primeros turnos suelen primar las reglas sociales; sin embargo, con la huelga irrumpen las mercantiles: “siempre que una norma social choca con una norma mercantil, la norma social desaparece. En otras palabras: las relaciones sociales no son nada fáciles de restablecer” (Ariely, 1998, pp. 92-95). De este modo, la tensión suele crecer entre los dirigentes, se dificulta la futura cooperación y se agrava la competencia.

Además, la situación es especialmente complicada de resolver porque se mezclan dos cuestiones: la aversión a la pérdida y el consenso por silencio. La resolución de la huelga supone renunciar a una parte de los ingresos de la ciudad sin saber con certeza si los vecinos harán lo mismo; así, los participantes prefieren sacrificar el potencial beneficio de solucionar la huelga por el miedo a la pérdida inmediata. La segunda

cuestión es un caso similar a la paradoja de Abilene, ya que en todas las ediciones terminan tomando una decisión que ninguno de los miembros del grupo deseaba: dilatar la huelga.

También es común que, a medida que se incrementa el conflicto entre los participantes, se afiance su autoatribución en competencias como la negociación, el diseño de estrategias o el liderazgo.

- 6) **Distribución de Bienestar en el discurso final.** En el último turno de la dinámica, los participantes tienen la oportunidad de enmendar sus anteriores comportamientos y coordinar un reparto de los apoyos para que todas las ciudades sumen cien puntos de Bienestar. Sin embargo, el desorden en la toma de decisiones sumado al ambiente tenso generado en los turnos anteriores provoca que dicha coordinación sea impensable. En general, si desde el inicio de la dinámica los gestores imponen un sistema ordenado en la toma de decisiones que posibilite un intercambio de recursos compartido y estructurado, el resultado final sería mucho más positivo para la ciudadanía. Sin embargo, el caos del proceso termina lastrando la gestión y, al final, la población lo sufre.

6. CONCLUSIONES

Las decisiones de los dirigentes políticos del estudio de caso terminan empobreciendo la calidad de vida de la población. El análisis de los datos refleja cómo los sesgos cognitivos y el caos en los procesos desembocan en un resultado paupérrimo para la ciudadanía. Si se evitaran los errores en la toma de decisiones, las ciudades de la dinámica podrían alcanzar un nivel de desarrollo, al menos, el doble de mejor, como evidencia la versión simulada.

A continuación, se exponen algunas medidas para tratar de paliar los ingredientes de las decisiones erróneas políticas expuestos en el artículo:

- Incorporar la metodología científica tanto en los procesos legislativos como en la gestión ejecutiva (Tobeña, 2017, p. 226). El desarrollo de la neuropolítica es clave para entender cómo pensamos y cómo nos comportamos políticamente para así tomar las mejores decisiones posibles.
- Procesos para mantenerse en los objetivos marcados. La política podría extraer prácticas de las metodologías ágiles de trabajo. Por ejemplo, la metodología *Scrum* (Sutherland, 2015) permite priorizar los aspectos de mayor valor de un proyecto para no perder el rumbo y así alcanzar la meta deseada aunque implique cambiar la ruta.
- La intuición trabajada. Gerd Gigerenzer (2008) asegura que el cerebro puede asimilar una información limitada y que poseer más tiempo para decidir abre la puerta a opciones inferiores. Profesionales experimentados como los bomberos y los pilotos suelen tener como primera intuición la opción más

adecuada ante situaciones extremas y complejas (pp. 38-43). “Las intuiciones basadas en una sola buena razón suelen ser precisas cuando hemos de predecir el futuro (o alguna situación actual desconocida), cuando es difícil prever el futuro o cuando disponemos de información limitada. También son más eficaces en el uso del tiempo y la información” (Gigerenzer 2008, p. 169). Los políticos suelen enfrentarse a contextos muy complejos en los que es imposible analizar toda la información disponible en tan poco espacio de tiempo; la intuición de líderes experimentados puede aportar la mejor solución ante una situación complicada. En última instancia, “la calidad de la intuición radica en la inteligencia del inconsciente: la capacidad de saber sin pensar en qué regla basarse en qué situación” (Gigerenzer 2008, p. 252).

- Árboles de decisiones simplificados: Gigerenzer (2008) propone el desarrollo de esta herramienta para tomar decisiones complejas en contextos de urgencia. Los árboles simplificados se basan en tres reglas (pp. 196-197):
 - Regla de la búsqueda: buscar factores por orden de importancia.
 - Regla de la interrupción: dejar de buscar si un factor lo permite.
 - Regla de la decisión: clasificar el objeto de acuerdo a este factor.En la gestión hospitalaria, este tipo de árboles económico han posibilitado alcanzar un nivel de eficiencia y de acierto difícil de equiparar, ya que se centran en lo importante y hacen caso omiso del resto de cuestiones (Gigerenzer, 2008, pp. 193-198).
- Contraste de las intuiciones: ante contextos complejos y cambiantes, la intuición de un líder político experimentado y formado puede resultar clave para superar situaciones críticas. Sin embargo, también hemos visto que la propia heurística de la intuición conlleva el riesgo de desembocar en errores catastróficos. Es fundamental que el líder político contraste su intuición con expertos y que sea crítico con los fundamentos que han inspirado dicha elección. Kahneman (2012), para tomar decisiones menos segadas, recomienda: anclar nuestro juicio de probabilidad en un resultado de tasa plausible y cuestionar el diagnóstico de nuestra evidencia (p. 205).
- Humildad. Philip Tecklock (2015) ha realizado numerosos experimentos sobre la capacidad de predecir por parte de diversos expertos como los políticos o los analistas y concluye que la mayor parte adolece de un exceso de confianza a pesar de errar en un alto porcentaje de las ocasiones (p. 25). Por otro lado, “los expertos con menos pretensiones sobre lo que se podría predecir hacían predicciones más precisas que los que tenían más confianza en la capacidad de predecir” (Tecklock 2015, p. 31). La humildad puede convertirse en el mejor antídoto contra los riesgos de la autoatribución y del exceso de confianza.
- Transparencia: si las instituciones políticas se ven obligadas a publicar sus decisiones y a explicar su fundamentación, el mero peso del escrutinio público impone una disciplina constante sobre el sector público (Caffarena, 2020, 107). La transparencia forja confianza, mientras que la ocultación de información “crea un clima de incredulidad que genera desinterés y apatía en la política” (Gigerenzer, 2008, p. 239).

6. REFERENCIAS

- Ariely, D. (1998). *Las trampas del deseo*. Ariel.
- Caffarena, V. A., (2020). La toma de decisiones pública: la zona gris de la transparencia institucional. *Revista Española de la Transparencia* (11), 75-111.
<https://doi.org/10.51915/ret.112>
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las Instituciones Públicas*. Tecnos.
- Centro de Investigación de Estudios Sociológicos (2020). *Barómetro de diciembre de 2020*, (3303).
http://www.cis.es/cis/opencms/ES/NoticiasNovedades/InfoCIS/2020/Documentacion_3303.html
- Contreras Martín, L. C. y Gómez Ochoa, L. S. (2012). La inteligencia intuitiva y la toma de decisiones. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 6(2), 65-78.
<https://doi.org/10.18359/reds.761>
- Cortina, A. (2012). *Neuroética y neuropolítica*. Tecnos.
- Damasio, A. (2013). *El error de Descartes*. Planeta.
- Edelman (2020). Edelman Trust Barometer 2020.
<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000.
- Frith, C. (2008). *Descubriendo el poder de la mente: cómo el cerebro crea nuestro mundo mental*. Ariel.
- Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones instintivas*. Ariel.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Debate.
- Jou, D. (2011). *Cerebro y universo*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Círculo de Lectores.
- Kandel, E. (2008). *En busca de la memoria*. Katz.
- Legrnzi, P. y Umilta, C. (2011). *Neuromanía: on the limits of brain science*. Oxford.

- Martínez-Selva, J. M., Sánchez-Navarro J. P., Bechara, A. y Román, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. *Revista de Neurología*, (42, 7), 411-418. <https://doi.org/10.33588/rn.4207.2006161>
- Mendieta Ramírez, A. (2018). Cerebro político en los procesos electorales: las emociones del voto en la campaña por la Presidencia de la República en México, 2018. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación* 17(34), 45-69. <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a3>.
- Morel, Ch. (2009). *Las decisiones absurdas*. Modus Laborandi.
- Rose, N. y Abi-Rached, J. (2014). Governing through the Brain: Neuropolitics, Neuroscience and Subjectivity. *Cambridge Anthropology*, (32) <https://doi.org/10.3167/ca.2014.320102>.
- Pérez-Zafrilla, P. J. (2018). Marcos mentales: ¿marcos morales? Deliberación pública y democracia en la neuropolítica. *Recerca, Revista De Pensament I Anàlisi*, (22), 91-110. <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2018.22.6>.
- Rúas Araújo, J. y García Sanz F. J. (2018). Persuasión y neurociencias. Apelar al cerebro. *Comunicación social*.
- Sutherland, J. (2015). *Scrum*. Planeta.
- Tetlock, P. (2015). *Cómo ganar al predecir*. En Brockman, J. *Las mejores decisiones*. Crítica.
- Tobeña, A. (2017). *Neuropolítica. Toxicidad e insolvencia de las grandes ideas*. ED Libros.
- Van Reybrouck, D. (2017). *Contra las elecciones. Cómo salvar la democracia*. Taurus.

AUTOR/ES:

Pablo Martín Diez

Coordinador del Centro Internacional de Gobierno y Marketing Político (CIGMAP) y profesor en la Facultad de Comunicación y Humanidades de la Universidad Camilo José Cela. Doctorando en la Universidad de Valladolid. Máster en Asesoramiento de Imagen y Consultoría Política por la Universidad Pontificia de Salamanca, Máster en Comunicación Política y Empresarial por la Universidad Camilo José Cela y Experto en Neuromarketing por la Universidad de Barcelona. Licenciado en Periodismo y en Historia por la Universidad de Valladolid.