

## **El pensamiento grupal en decisiones de organizaciones de economía social**

*M. León*

*Doctora en Psicología Social y Directora del Centro de Investigaciones para el Desarrollo Integral Sustentable, en la Universidad de Los Andes, Trujillo, Venezuela. maruleon@ula.ve*

*B. Díaz*

*Doctor en Socioeconomía y Director de la Maestría en Desarrollo Regional en la Universidad de Los Andes, Trujillo, Venezuela. bdiaz@ula.ve*

<http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/cayapa/vol5num10/articulo1.pdf>

.....

### **¿Son mejores las decisiones tomadas en grupo que las tomadas individualmente?**

El éxito de las organizaciones (comerciales, cooperativas, y de cualquier otro tipo) depende mucho de la manera en que se toman las decisiones. Esto ha motivado a investigadores en el campo de la psicología social a estudiar las condiciones que influyen en el proceso de toma de decisiones y en sus resultados. En esta línea de investigación ha sido de gran interés el comparar la calidad de las decisiones tomadas en grupo con las tomadas individualmente.

Se ha asumido que las decisiones tomadas en grupo son mejores que las tomadas individualmente. Sin embargo, tal como señala Gordon (1997) las decisiones grupales tienen ventajas y desventajas. Las ventajas más relevantes incluyen la sinergia que se podría generar cuando cada uno de los miembros del grupo aporta más conocimientos y habilidades a la decisión, la posible creatividad resultante y la mayor probabilidad de que la decisión sea aceptada. Entre las desventajas están que se requiere un plazo mayor de tiempo para tomar la decisión, la probabilidad de que las decisiones sean más extremas y, finalmente, que se podría ignorar la pericia individual, optando en cambio por el consenso del grupo.

Las circunstancias que rodean la toma de decisiones favorecen que esta sea tomada en forma individual o grupal. En este sentido, resultados de investigación indican que la superioridad de la toma de decisiones en grupo es relativa y depende de variables como: el tipo de tarea que se esté realizando (diseñar planes, resolver problemas con respuestas correctas, decidir sobre situaciones en las cuales no hay una única respuesta, resolver conflictos de puntos de vista), las presiones para alcanzar el consenso, características de los miembros del grupo, las reglas para tomar la decisión (por ejemplo, por unanimidad o por decisión de la mayoría), la aceptación de la decisión, la cantidad de tiempo disponible y otras varias (Gordon, 1997; Levine y Moreland, 1998).

Investigaciones sobre la toma de decisiones individuales versus las grupales se han centrado en las condiciones de grupo que exacerban o reducen los sesgos cognitivos de los miembros del grupo, en el proceso de toma de decisiones. Irvin Janis (1972, 1983) señala que cuando los grupos tienen la tendencia a tratar de suprimir la disidencia de los miembros en pro de la armonía del grupo, fenómeno conocido como *pensamiento grupal*, pueden conducir a toma de decisiones erróneas.

Los grupos que experimentan *pensamiento grupal* no consideran o evitan evaluar críticamente todas las alternativas para tomar la decisión, de tal manera que puedan preservar el sentimiento de unidad y consenso del grupo. Es decir, la búsqueda

de concurrencia se vuelve dominante y cada miembro del grupo intenta conformar su opinión a lo que ellos creen es el consenso del grupo. El riesgo está en que el grupo llega a un acuerdo en relación a una acción, sobre la cual los individuos podrían estar pensando que no es la adecuada o aconsejable. Este fenómeno que conduce a que se tomen decisiones pobres o equivocadas, tiende a ocurrir en grupos altamente cohesivos, que se encuentran bajo una presión considerable para tomar una decisión buena y que tienen fallas en el uso de una metodología para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones.

El *pensamiento grupal* fue originalmente descrito por Janis (1972) a partir del análisis de tomas de decisiones realizadas por algunos de los presidentes de los Estados Unidos y sus Consejeros, que condujeron a consecuencias desastrosas (como el ataque de Pearl Harbor en 1941, la invasión de Bahía de Cochinos en 1961 y la Guerra del Vietnam entre 1964 y 1967). Como técnicas de investigación utilizó registros históricos y entrevistas en profundidad a participantes y observadores.

Otros autores han señalado al *pensamiento grupal* como uno de los factores que influyeron en otras decisiones erróneas, como el lanzamiento espacial del Challenger (Esser y Lindoerfer, 1989, citado por Myers, 1997) y la decisión de ir a la guerra en Irak en el 2003 (ver <http://intelligence.senate.gov/conclusions.pdf>)

### **Síntomas del *pensamiento grupal***

Janis (1972) señaló ocho síntomas que son indicadores de pensamiento grupal. Estos síntomas en conjunto evitan la búsqueda y discusión de información en contra de la decisión que se está tomando y la consideración de otras alternativas:

**1. Ilusión de invulnerabilidad:** tendencia del grupo a ser excesivamente optimistas, lo que los hace obviar los riesgos y las consecuencias negativas del seleccionado curso de acción.

**2. Incuestionable creencia en la moralidad del grupo:** los miembros del grupo suponen que su grupo es inherentemente moral y dejan de lado los asuntos éticos y morales.

**3. Racionalización colectiva de las decisiones del grupo:** los miembros del grupo tienden a explicar, defender y justificar sus decisiones; se tiende a discutir por qué se debería tomar esa decisión, mas no las consecuencias negativas de tomarla.

#### **4. Visión estereotipada de otros grupos, particularmente de los grupos**

**oponentes.** Los expertos de los grupos analizados por Janis (1972) consideraban que sus enemigos eran débiles, poco inteligentes o demasiado viles para poder negociar con ellos.

**5. Presión para la conformidad;** es decir, presión directa sobre los disidentes para que se conformen a la “opiniones del grupo”. Los miembros del grupo critican con argumentos o sarcasmos personales a aquellos miembros que intentan dudar o diferir de los planes o decisiones del grupo.

**6. Los miembros se autocensuran,** inhibiéndose así de hacer críticas. Los miembros que tienen críticas o dudas se inhiben de manifestarlas o defenderlas para evitar el rechazo del grupo.

**7. Ilusión de unanimidad:** la autocensura y la presión para el consenso, hace creer a los miembros que la mayoría está de acuerdo.

**8. Existencia de “guardianes mentales”.** Algunos miembros se designan a sí mismos como “guardianes mentales” que protegen al grupo de información negativa: ellos se abstienen de llevar al grupo información que pueda conducir a evaluar otras alternativas

En las cajas de texto 01 y 02 se ilustran los síntomas de este fenómeno de grupo. Luego se mencionan las condiciones sociales que lo favorecen y algunas críticas a este proceso psicosocial. También se harán algunas sugerencias para un proceso de toma de decisiones por consenso, frecuente en organizaciones de economía social, pero que disminuyen el riesgo de formación de síntomas del *pensamiento grupal*.

#### **Síntomas del pensamiento grupal y la caída del Challenger**

El Challenger fue un proyecto de nave espacial que diseñó y lanzó la agencia de administración del espacio de los Estados Unidos de Norteamérica, conocida popularmente por sus siglas NASA. El Challenger tuvo una amplia publicidad y se ofreció como un nuevo paradigma en la tecnología y diseño de naves y vuelos espaciales. Sin embargo, el vuelo del Challenger tuvo un desenlace trágico con fatales consecuencias. El gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica nombró una comisión investigadora del fracaso de esa misión espacial. Se encontró que procedimientos inadecuados de toma de decisiones y el fenómeno del pensamiento grupal estuvieron en la base de los errores que condujeron a ese desastre, que pudo haber sido previsto y evitado. El pensamiento grupal se hizo evidente de manera trágica en el proceso para la toma de decisiones por medio del cual la NASA decidió lanzar el vuelo espacial Challenger, en enero 1986 (Esser y Lindoerfer, 1989). Los ingenieros de Morton Thiokol, que fabrican los refuerzos del cohete y los de Rochwell Internacional, que manufacturan la nave, se opusieron al lanzamiento por los peligros que podrían ocasionar el equipo al ser sometido a temperaturas inferiores al punto de congelamiento. Los ingenieros de Thiokol temían que el frío pudiera hacer que los sellos de caucho entre los cuatro segmentos del cohete se volvieran demasiado quebradizos como para mantener aislados los gases excesivamente calientes. Varios meses antes de la predestinada misión, el experto más sobresaliente de la compañía había advertido por medio de un memorándum que se trataba de un “salto por la Pelota”, el que los sellos se mantuvieran en su sitio y que si no lo hacían, “el resultado sería una catástrofe de la mayor magnitud” (Magnuso, 1986). En una discusión

telefónica, la noche anterior al lanzamiento, los ingenieros defendieron su punto de vista ante sus vacilantes administradores y ante los oficiales de la NASA, quienes estaban ansiosos por continuar con el lanzamiento que ya había sido pospuesto. Uno de los oficiales de Thiokol dijo posteriormente en su testimonio: “Nos vimos involucrados en un proceso de razonamiento por medio del cual intentábamos hallar alguna manera de demostrarles que (el reforzador de la nave) no funcionaría. No podíamos demostrar de manera absoluta que este no funcionaría”. El resultado fue una ilusión de invulnerabilidad. También entraron en juego las presiones de conformidad. Uno de los oficiales de la NASA se quejó, “por Dios, Thiokol, ¿cuándo quieres que sea el lanzamiento, el próximo abril?”.

El más alto ejecutivo de Thiokol declaró, “tenemos que tomar decisiones administrativas”, y a continuación le pidió a su vicepresidente de ingeniería que “se retirara su casco de ingeniero y se pusiera su sombrero de administrador”. Para crear una ilusión de unanimidad, este ejecutivo procedió entonces a encuestar solamente a los oficiales administrativos y a ignorar a los ingenieros. Una vez tomada la decisión de seguir adelante, uno de los ingenieros suplicó tardíamente a uno de los oficiales de la NASA que lo reconsiderara y le dijo proféticamente:

“Si algo llegase a pasar con este lanzamiento estoy seguro que no querría ser la persona que tuviera que comparecer ante un comité de indagatoria para explicar las razones por las cuales efectué el lanzamiento”. Finalmente, gracias a los guardianes de discernimiento, el principal ejecutivo de la NASA que tomó la decisión final, nunca se enteró de las preocupaciones de los ingenieros ni de las reservas de los oficiales de la Rockwell. Protegido de esta información desagradable, confiadamente dio la autorización para el lanzamiento del Challenger en su trágico vuelo.

**Fuente:** David G. Myers (1997) *Psicología Social*. Sexta Ed. pág. 321.

### **Condiciones sociales de los grupos que favorecen el pensamiento grupal**

Hay ciertas condiciones de los grupos que favorecen el surgimiento de los síntomas de pensamiento grupal (Janis y Mann, 1977):

Grupos **altamente cohesivos**, es decir, aquellos con miembros con un alto sentido de pertenencia e identificación con el grupo; de manera tal que el grupo es muy unido.

Grupos **aislados de otros puntos de vista**.

**Falta de reglas y procedimientos metódicos para la búsqueda y evaluación de información.**

**Liderazgo directivo** que promueve determinadas ideas.

Alto grado de **estrés por amenazas externas** y bajo grado de esperanza para encontrar una solución mejor que aquella propuesta por el líder.

**Homogeneidad en la experiencia y en la ideología** de los miembros del grupo.