



“Groupthink”: ¿Y si la cohesión interna se convierte en obstáculo para la toma de decisiones?

Las reuniones corporativas para analizar problemas, desplegar alternativas y adoptar decisiones son un ejemplo de ojos, oídos y cerebros trabajando conjuntamente. Que se decida en grupo no siempre garantiza una decisión mejor que la adoptada en solitario. Esto puede ocurrir si el grupo está aquejado de lo que el psicólogo social Irving J. Janis denomina *groupthink*, pensamiento grupal.

Según Janis el síndrome del pensamiento grupal consiste en la disminución radical de la eficacia mental, de la capacidad para comprender y contrastar la realidad, y de la realización de juicios lógicos y morales correctos, resultantes de las fuerzas internas que existen en el funcionamiento de los grupos. Tales fuerzas están configuradas para fortalecer la cohesión interna, pero a veces el coste de la misma resulta elevadísimo.

FICHA TÉCNICA

Autor: HERRANZ GUILLÉN, José Luis

Título: "Groupthinking": ¿Y si la cohesión interna se convierte en obstáculo para la toma de decisiones?

Resumen: La historia empresarial y política está repleta de ilustres desatinos decisorios, gravemente erróneos y costosos, producidos en consejos y gabinetes integrados por dirigentes altamente capacitados. Asimismo en nuestra vida cotidiana solemos embarcarnos con frecuencia en proyectos grupales que no deseamos o que no nos parecen bien orientados. Tanto en uno como en otro caso, tras el fiasco, surge la pregunta ¿cómo pude no ver el error? Y lo que resulta más sorprendente: en estas situaciones, y a posteriori, nos venimos a dar cuenta de que adoptamos decisiones y pautas de acción grupal con las que no estábamos de acuerdo. Además suele ocurrir que nos acabamos enterando de que otros tampoco lo estaban. Sin embargo, durante el proceso colectivo de debate y decisión todos asentimos hacer lo que hicimos. ¿Por qué ocurre esto?

Descriptores: Toma de Decisiones / Dirección de Equipos / Patologías Organizativas

Localizador en el buscador de la web: DT0000180441



Generalmente se dice que cuatro ojos ven más que dos y que dos mentes piensan más que una. Sin embargo, dependiendo de cómo se mire y cómo se piense, tales afirmaciones pueden ser erróneas y conducir a graves equivocaciones.

José Luis Herranz Guillén, economista

Los indicios de que un grupo padece pensamiento grupal son variados, y destacan: euforia contagiosa, desbordado optimismo, minusvaloración de los riesgos, autocomplacencia, estereotipación de los adversarios y de las amenazas, esquemas de pensamiento ingenuo y acrítico, reduccionismo en diagnóstico y visión, sobresimplificación de la realidad, valoración injustificada de la unanimidad, inhibición de los desacuerdos, existencia

de actitudes de lealtad incondicional, y de personas dispuestas a disuadir, e incluso castigar, al individuo crítico e independiente.

Aunque el pensamiento grupal puede aparecer con facilidad en grandes organizaciones muy jerarquizadas y burocratizadas, especialmente en aquellas que disfrutan de cierto poder económico o político en su entorno, >

- > también las organizaciones pequeñas, asamblearias o muy participativas, suelen verse afectadas por esta disfunción. El fenómeno radica no en la naturaleza del grupo decisorio o en la materia sobre la que se decide, sino en dos consideraciones explicativas: la manera que tiene nuestro cerebro de integrar su funcionamiento con el de otros cerebros en el despliegue de las funciones mentales; y el carácter irracional e ineficiente de muchos procedimientos (formales e informales) para la toma de decisiones.

UN CEREBRO SOCIAL QUE TIENDE AL CONFORMISMO CON EL GRUPO

Uno de los principales hallazgos de las últimas décadas en campos tan diversos como la neurociencia y la psicología cognitiva, la inteligencia emocional, la psicología evolutiva y las ciencias de la inteligencia artificial, consiste en la demostración teórica y empírica de que el cerebro humano

dispone de un funcionamiento de tipo social. La inteligencia humana es una capacidad distinguidamente social, que sobresale respecto a otras especies de primates sociales.

Las capacidades mentales individuales se potencian con la interacción social y se acomodan a la idiosincrasia relacional. Esto es así porque el cerebro humano es un producto evolutivo especializado en operar interactivamente, y tanto el conocimiento como las emociones se generan y contagian de manera colectiva. Aunque es obvio que nuestros cerebros no están conectados a través de redes neuronales exosomáticas, no por ello podemos dejar de admitir que existe una predisposición natural al fenómeno de la mentalidad grupal o colectiva.

Somos animales sociales y culturales por naturaleza, y el que nos integremos en grupos de acción no se debe a que calculemos deliberadamente los beneficios netos de participar en un grupo, sino que pertenecemos a empresas y a sociedades civiles debido a nuestro instinto de conformidad.

El economista Herbert A. Simon, uno de los pioneros del management moderno, explica que las empresas serían inviables sin este instinto (*docility*), que él define como la tendencia humana a aceptar la influencia del grupo. Dado que nuestro cerebro es capaz de una racionalidad solamente limitada, tomar decisiones solitariamente produce en términos generales resultados más pobres que adoptar las creencias, procedimientos y comportamientos imperantes en un grupo. El problema aparece cuando esa influencia grupal se asume de forma acrítica y todos los miembros del grupo, o una proporción con suficiente poder, así lo hace.

FIASCOS DECISORIOS EN LOS QUE NADIE REPARÓ

La historia empresarial y política está repleta de ilustres desatinos decisorios, gravemente erróneos y costosos, producidos en consejos y gabinetes integrados por dirigentes altamente capacitados. Asimismo en



nuestra vida cotidiana solemos embarcarnos con cierta frecuencia en proyectos grupales que no deseamos o que no nos parecen bien orientados. Tanto en uno como en otro caso, tras el fiasco, surge la pregunta ¿cómo pude no ver el error? Y lo que resulta más sorprendente: en estas situaciones, y a posteriori, nos venimos a dar cuenta de que adoptamos decisiones y pautas de acción grupal con las que no estábamos de acuerdo. Además suele ocurrir que nos acabamos enterando de que otros tampoco lo estaban. Sin embargo, durante el proceso colectivo de debate y decisión todos asentimos hacer lo que hicimos. ¿Por qué ocurre esto?

Pertenecer a un grupo muy cohesionado supone una ventaja para quienes lo componen respecto a otras agrupaciones de carácter conflictivo. Durante cientos de miles de años nuestros antepasados más cohesivos dejaron más descendientes que los rebeldes, individualistas y solitarios. Por eso nuestro cerebro está configurado para preferir instintivamente la pertenencia a grupos bien integrados, y para reforzar la cohesión de los grupos a los que pertenecemos. De este modo, la unidad del grupo y el cierre de filas pueden aparecer como objetivos con valor en sí mismos, a pesar de que en determinadas circunstancias dicha unidad se consiga al coste de una menor eficiencia conjunta.

En efecto, asegurar con nuestra intervención la fortaleza cohesiva de nuestro grupo nos produce emociones agradables, como la alegría empática, la simpatía y el orgullo de pertenencia; por eso en muchas ocasiones el disidente crítico es visto como un aguafiestas o una oveja negra. Y lo que resulta más curioso: hay disidentes seguros de sus discrepancias que sufren por el hecho de disentir, independientemente de que sus compañeros les expresen rechazo o no. Emociones tales como la culpa y la vergüenza llegan a bloquear la expresión de criterios que serían beneficiosos para el grupo y para el individuo que los plantea. El disidente puede sentir angustia por pensar como piensa, antes, durante y después de manifestar sus opiniones. Este bloqueo emocional contribuye a reducir el potencial creativo y expresivo de personas cualificadas para opinar.

El pensamiento grupal y su consecuencia, la aparición de presiones psicológicas que conducen a la uniformidad, es una disfunción importante en muchas organizaciones. La exigencia de uniformidad puede flotar en el ambiente, y formar parte de la cultura corporativa, aunque en ocasiones resulta libre y voluntariamente autoimpuesta. En consecuencia, muchas reuniones de trabajo acaban siendo un mero paripé autocomplaciente que desvirtúa el auténtico sentido del hecho de reunirse: examinar críticamente una situación, analizar y debatir alternativas, y decidir la más conveniente entre las opciones planteadas.

LUCHAS POR EL CONTROL DEL GRUPO Y DISEÑOS INEFICIENTES

Aunque el pensamiento grupal tiende a surgir de forma espontánea en la dinámica de las organizaciones, sin embargo existen dos factores añadidos altamente propiciatorios. Por un lado está el de las luchas internas por el poder. Los estilos de liderazgo muy personalista favorecen la aparición de pensamiento grupal en el subgrupo los seguidores del líder, quienes se comportan como guardia pretoriana, depositarios del espíritu organizacional y de la esencia de sus tradiciones, e incluso “inquisidores” frente a los discrepantes.

Esta actitud suele ir acompañada -sobre todo cuando existen facciones enfrentadas- de la tergiversación premeditada de la información, la manipulación de los procedimientos de comunicación interna, así como el mangoneo arbitrario de la organización y gestión de las reuniones (elección de fechas, selección de temas a tratar, personas convocadas, concesión de turnos de palabra, invitación discriminada de expertos, limitaciones en los tiempos de intervención, establecimiento de temas tabú, restricciones a la réplica, etc.)

En segundo lugar, hay muchas organizaciones cuya estructura de procesos y mecanismos procedimentales son de por sí ineficientes, y generan dinámicas decisorias tendenciosas y funestas. En este punto, Irving Janis >

El síndrome del pensamiento grupal disminuye la eficacia mental, la capacidad para comprender y contrastar la realidad, y para la realización de juicios correctos

- > propone dos mecanismos de diseño que atenúan la inercia del pensamiento grupal: especificar roles bien definidos para los partícipes de la toma de decisiones, y establecer procedimientos estandarizados que faciliten, e incluso estimulen, la expresión de juicios críticos por los partícipes.

Efectivamente, muchas organizaciones funcionan con sistemas de gestión anacrónicos que no se han actualizado por simple dejadez de sus dirigentes, o porque tales sistemas favorecen los intereses de algún subgrupo interno. Estas situaciones suelen reflejarse en responsabilidades deficientemente especificadas y repartidas, incentivos económicos y psicológicos mal planteados, y jerarquías agarradas al poder. Siendo así, los individuos tienden a no buscarse problemas a la hora de expresar sus dudas, desacuerdos y puntos de vista particulares en las reuniones.

En organizaciones cuyo sistema de incentivos está incorrectamente diseñado o implementado parece coherente que personas eficaces, e incluso brillantes, opten por la estrategia de autocensura, justificada por la emoción del miedo y la racionalización consistente en que más vale equivocarse

con los demás que hacerlo solo. Pero es evidente que esa actitud pasiva conduce a la mediocridad, y cuando ésta se contagia la organización se estanca, no innova, y salvo que se trate de un monopolio -y a veces ni eso-, se inicia un camino fatídico hacia la decadencia.

ANTÍDOTOS PARA EL PENSAMIENTO GRUPAL

Una manera bastante efectiva de mitigar el pensamiento grupal es comenzar por reconocerlo y tomar conciencia de que existe. Para ello es conveniente la formación en talleres o seminarios monográficos sobre pensamiento grupal. Asimismo, formar en técnicas de asertividad provee de habilidades importantes para expresar objeciones, propuestas y alternativas sin menoscabar la cohesión interna. Los cursos sobre inteligencia emocional grupal resultan también interesantes para el desarrollo de habilidades relacionales, que fortalezcan al grupo y

a sus integrantes evitando el contagio de emociones problemáticas.

Además de la formación, que es una herramienta de extraordinaria importancia, el pensamiento grupal puede reducirse e incluso erradicarse actuando tanto sobre el diseño del sistema de gestión, como sobre el sistema de incentivos de la organización. En relación con ambos aspectos, resulta imprescindible la instrumentación de procesos y procedimientos que permitan un flujo rico de información de buena calidad, y una comunicación frecuente en las etapas previas a la reunión, a poder ser moderada por un encargado de la comunicación interna con amplios conocimientos sobre pensamiento grupal.

El pensamiento grupal suele darse en las organizaciones que sufren una incorrecta reglamentación de los

sistemas de deliberación y decisión grupal.

Para evitar el contagio y la extensión de esta patología organizativa es importante que el proceso de comunicación y el procedimiento de realización de las reuniones estén correctamente armonizados, con el objeto de que la reflexión sobre los temas a tratar se haya producido antes

del inicio del encuentro de los dirigentes en la reunión.

Asimismo, el papel del líder es fundamental, dado que depende de él que se valore suficientemente el espíritu crítico y la imparcialidad de los asistentes. Esto, unido a una reglamentación procedimental apropiada (en la que se estimule la participación, se plantee el anonimato en cuestiones conflictivas, se recojan las intervenciones en actas meticulosamente redactadas, y se faciliten mecanismos de desinhibición asertiva), puede contribuir eficazmente, y a un coste prácticamente nulo, a que el consenso no genere costes superiores a sus beneficios.

La cohesión es costosa para el grupo, aunque muchas veces no seamos conscientes de ello. Dos peligros del consenso cohesivo son tanto la tibieza como el fanatismo pro grupal, propensiones que deben ser evitadas si queremos que la organización potencie sus fortalezas competitivas aprovechando el natural “grupalismo” del Homo sapiens. ■

Alineados con sus objetivos



Los resultados de negocio dependen en gran medida del compromiso y desarrollo competencial de las personas.

Disponer del talento y del liderazgo necesario es fundamental para fomentar la implicación y crecimiento de las personas.

En People Excellence ayudamos a nuestros clientes en procesos de cambio y potenciación organizativa, incrementando el talento, rendimiento y resultados de las personas.

● ● ● people
excellence
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

www.peoplexcellence.com

Parque Empresarial Ática • Vía Dos Castillas 33, Edificio 6, 3ª planta • 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid) • Tel.: +34 917 992 274

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO