

Groupthink y oposiciones al trabajo en equipo

Trabajo en equipo y decisiones irracionales

El trabajo en equipo se ha hecho muy popular en la bibliografía sobre temas gerenciales en los últimos años. Se le dedican numerosos artículos y libros, se proponen nuevos enfoques y técnicas, tiene presencia obligada en las ofertas de programas de desarrollo directivo y aparece en cualquier listado de habilidades gerenciales fundamentales que se consulte.

“Un equipo de gente brillante puede tomar las peores decisiones y sentirse tranquilo”

– Irving Janis

Lo que prevalece en la mayoría de los trabajos es la exaltación de sus virtudes. Se presenta como la panacea (medicamento eficaz para todas las enfermedades, según el diccionario Larousse) del trabajo directivo. Su lógica es muy convincente: “varias cabezas producen más que una”; los especialistas plantean que propicia la generación de sinergia ($2+2=5$), además promueve la participación en las decisiones y con esto se generan mayores niveles de compromiso.

Las referencias a importantes investigaciones y trabajos que demuestran que el trabajo en equipo puede no ser la mejor herramienta para toma de decisiones virtualmente han desaparecido. No obstante, resulta conveniente rescatar los resultados de algunos de esos trabajos, al menos para evitar que se presenten situaciones que nos “sorprendan” ante resultados negativos no esperados. Recordemos que “el hombre es el único animal que tropieza varias veces con la misma piedra”.

Aunque no son frecuentes, en textos utilizados en la enseñanza de la administración, cuando se aborda el tema de los grupos, comités y equipos, algunos autores incluyen un epígrafe sobre *Desventajas de la solución de problemas en grupo*. En el caso de Stoner, menciona las siguientes:

- El grupo tiende a ser demasiado rápido en la limitación de las alternativas que considera, tienden a enfocar las soluciones más tradicionales o las que se presenten con más habilidad.
- Los grupos tienden a ser dominados por líderes formales o informales que quizá no tienen buenas habilidades para resolver problemas.
- Los miembros del grupo algunas veces se sienten víctimas del “criterio de grupo”- la tendencia a conformarse a los juicios del grupo, sin sentido crítico, aun cuando estos juicios impliquen claros riesgos.
- Como la decisión se tomó “en el grupo”, los miembros sienten menos responsabilidad individual con las consecuencias de la decisión.

En el texto de Robbins, se presenta un resumen del trabajo “La Tiranía de la Ideología del equipo”, donde Sinclair plantea que las creencias acerca del beneficio de los equipos han logrado un lugar incuestionable en el estudio de las organizaciones, pero los equipos no son la solución absoluta.

“Cuando se reúne un grupo de personas inteligentes en una organización se sienten invulnerables y tienden a la estupidez colectiva”

– Karl Albrecht

Sinclair procede a plantear algunas de las suposiciones con una serie de contra argumentos:

- Los equipos maduros están orientados a las tareas y han minimizado exitosamente las influencias negativas de otras fuerzas del grupo.

Sinclair: Los equipos de tarea todavía experimentan un comportamiento contra las tareas, y en realidad tienen mucho en común con otros tipos de grupo. Por ejemplo, sufren desacuerdos internos acerca de las tareas y resultados, baja participación y apatía de grupo.

- Las metas individuales, de grupo y organizacionales pueden ser todas integradas en las metas comunes del equipo.

Sinclair: En contra de lo que los defensores de los equipos suponen, la gente no está motivada simplemente por la sociabilidad y autorrealización que supuestamente ofrecen los equipos de trabajo. Muchos sufren a causa de la competitividad, el conflicto y la hostilidad. Es raro que los miembros del equipo se apoyen mutuamente, cuando se trata de ideas y temas difíciles. La evidencia sugiere que los individuos experimentan tensión sustancial y continua como miembros del equipo. Ciertos tipos de trabajadores y puestos se adaptan mejor en situaciones de trabajo solitario y nunca se desempeñan bien en un equipo. Para la persona tenaz, competitiva, que se nutre del logro individual, el equipo probablemente producirá tan sólo frustración y tensión.

- El liderazgo participativo y compartido es siempre eficaz.

Sinclair: La ideología del equipo simplifica en exceso el requerimiento de liderazgo. Minimiza la importancia del liderazgo al sugerir que los equipos de alto rendimiento pueden dispensar o ignorar los asuntos del liderazgo. Supone que el componente del equipo con una meta común, une toda la acción del equipo y, por tanto, reduce la necesidad del liderazgo. Sin embargo, la abdicación del liderazgo puede paralizar los equipos.

- El ambiente de equipo expulsa las fuerzas subversivas de la política, el poder y el conflicto que apartan a los grupos de hacer eficientemente su trabajo.

Sinclair: Las recetas para equipos eficaces califican a estos de acuerdo con la calidad de la toma de decisiones, la comunicación, la cohesión, aceptación de las metas, de puntos de vista de minorías y otros objetivos. Tales recetas traicionan el hecho de que los

equipos están formados por gente con intereses propios que están preparadas para negociar, recompensar a los favoritos, castigar a los enemigos e involucrarse en comportamientos similares para hacer favorecer sus intereses. El resultado es que los equipos resultan entidades políticas, donde los miembros participan en juegos de poder y se involucran en conflictos. Ni el entrenamiento ni las acciones organizacionales alterarán la naturaleza política intrínseca de los equipos.

Sinclair concluye que el argumento de la ideología del equipo, con la bandera de beneficios para todos, ignora el hecho de que los equipos son utilizados a menudo para camuflar la coerción bajo la pretensión de mantener la cohesión; esconder el conflicto bajo la máscara del consenso; transformar la conformidad en algo semejante a la creatividad; demorar la acción en el supuesto interés de consultar; legitimar la carencia de liderazgo y disfrazar los argumentos oportunos y las agendas personales.

“No estoy hecho para el trabajo en equipo, ni siquiera en pareja”

– Albert Einstein

Víctimas del “Groupthink”

De las investigaciones que pueden consultarse sobre resultados negativos del trabajo en equipo una de las más consistentes y que en su momento tuvo una repercusión importante no sólo entre especialistas de temas gerenciales sino también en medios políticos y diplomáticos es la realizada por Irving Janis (profesor emérito de Comportamiento Organizacional de varias universidades) que se publicó por primera vez en 1971 con el título “Víctimas del Groupthink”. Sus resultados también se presentan en un video de 22 minutos titulado “Dinámica de grupos”, preparado para su utilización en programas de formación de equipos directivos.

Janis investigó procesos de decisiones estratégicas de política exterior en EEUU que resultaron en fracasos por “graves errores en decisiones de equipos” según concluyó. Con un acceso amplio a documentos clasificados y entrevistas a algunos de los participantes analizó el ataque imprevisto de los japoneses a Pearl Harbor en 1941 (el Almirante Kimmel, jefe de las tropas, había sido previamente informado); la invasión de Corea en 1950; la fallida invasión de Bahía de Cochinos (Playa Girón) en Cuba en 1961 y la escalada de la guerra en Vietnam.

Todas estas decisiones –plantea Janis– se tomaron por equipos de personas altamente preparadas e inteligentes. Probablemente el coeficiente de inteligencia más bajo de los que decidieron la invasión a Cuba superaba los 140 puntos, muy superior a la media de cualquier otro grupo. Entre los participantes de esta decisión estaban Robert Mc Namara (Secretario de Defensa, había sido Presidente de la Ford y, en años posteriores, Presidente del Banco Mundial); Dean Rusk (Secretario de Estado), Allan Dulles (Jefe de la CIA), Arthur Schlesinger, y el propio J.F. Kennedy. Considerados el “think tank” de gente más brillante que haya pasado por la Casa Blanca.

Janis se pregunta entonces: ¿Qué fue lo que falló? Y después de estudiar cientos de documentos relevantes, informes históricos de reuniones formales, así como de conversaciones informales entre sus miembros es que, los grupos que cometieron estos errores, fueron víctimas de algo a lo que llamó: "groupthink".

En cada proceso estudiado Janis se sorprendió de descubrir fenómenos típicos de "conformidad social"; "presión social de grupo", "ilusiones compartidas", entre otros problemas que había identificado en investigaciones con otros grupos.

Un resumen de los ocho síntomas del "groupthink" (pensamiento de grupo) que describe Janis en su trabajo se presentan a continuación, con algunos de sus comentarios sobre evidencias de sus conclusiones.

Ilusión de Invulnerabilidad

Los miembros del grupo sienten una superioridad intelectual por sus éxitos anteriores, con un sentimiento de seguridad que los lleva a ignorar situaciones de peligro y a sobrevalorar sus posibilidades.

Según Janis: "*Cuando el grupo asesor de Kennedy aceptó el Plan de Bahía de Cochinos que preparó la CIA operó la falsa asunción de que podrían mantener en secreto la responsabilidad de EEUU en la invasión a Cuba lo que tenía el peligro de generar el repudio internacional contra EEUU. Igual error cometió el equipo que asesoró al Presidente L.B.Johnson en la escalada de la guerra en Vietnam..*"

Racionalización

Los miembros del grupo "racionalizan" las amenazas para propiciar un consenso. Según Janis, expertos externos al grupo que asesoró al Pdte. L.B Johnson en la escalada de la guerra en Vietnam alertaron de la complejidad de esas acciones y de la resistencia que encontrarían las tropas de EEUU. Sin embargo, en 1964, basados en la superioridad tecnológica de su armamento, los asesores plantearon que seis semanas de bombardeos aéreos persuadirían a Vietnam del Norte para que "firmara la paz".

Ilusión de moralidad

Creencia fuerte en la moralidad de sus miembros y, por tanto, en la imposibilidad de que tomen malas decisiones. Esto inclina a sus miembros a ignorar las consecuencias éticas y morales de sus decisiones. "*En el Plan de la invasión a Cuba, un miembro del equipo envió un memo a Kennedy con objeciones sobre las consecuencias éticas de esta acción, los miembros restantes se sintieron cuestionados moralmente*", comenta Janis.

Estereotipos compartidos

Desestiman información que no coincide con sus criterios desacreditándose la fuente. "El equipo de asesores de Kennedy partió de la creencia de que la fuerza aérea del Premier Fidel Castro sería muy inefectiva, que los obsoletos B-26 no soportarían el ataque aéreo previo a la invasión. También creyeron que el ejército de Castro era muy débil, que el grupo de la brigada del exilio podría establecer una cabeza de playa bien protegida (que permitiera rápidamente solicitar el apoyo directo de EEUU al "nuevo gobierno"). Además,

creyeron que Castro no tendría gente suficiente para sofocar un posible levantamiento interno que apoyara la invasión. Las tres creencias estaban erradas”, concluyó Janis.

Presiones directas

Se aplican sanciones de algún tipo (críticas, cuestionamientos de autoridad, otras) a los miembros que expresen dudas o reclamen la validación de argumentos que apoyen alternativas diferentes a los favorecidos por la mayoría. “*El Presidente Kennedy era más activo que nadie haciendo preguntas escépticas durante las reuniones de análisis del Plan de la CIA para la Bahía de Cochinos. Pero permitía a los representantes de la CIA dominar la discusión, que refutaran cada tentativa de duda de los otros, en lugar de preguntar si alguien compartía esa duda o quería adentrarse en las preocupaciones que fueran apareciendo. En la reunión más crucial, cuando preguntó a cada uno su voto a favor o en contra del Plan, no le preguntó a Schlesinger, con el que era conocido tenía serias discrepancias... Cuando un miembro del grupo del Presidente Johnson empezó a expresar dudas sobre el Plan de Escalamiento de la guerra en Vietnam, el grupo empezó a ejercer sutiles presiones para “domesticarlo”. No podía comentar con otros sus dudas, y sus críticas debían limitarse a determinados aspectos aprobados por el grupo. En una ocasión, cuando llegó un discrepante a la reunión con Johnson, este lo recibió con un saludo: “Bueno, llegó Mr. Stop a los bombardeos”.*

Autocensura

Los miembros tratan de evitar desviarse de lo que parece ser el consenso del grupo, silencian sus dudas, minimizan la importancia de sus discrepancias y evitan confrontaciones. “*Schlesinger no vaciló en presentarle al Presidente Kennedy por escrito sus objeciones al Plan de Bahía de Cochinos. Pero evitó discusiones dentro del grupo. Meses después del fracaso de la invasión se lamentó de no promover una discusión de sus criterios dentro del grupo*”, acota Janis.

Ilusión de unanimidad

Concluyen que se ha llegado a la unanimidad cuando la mayoría de los que intervienen favorecen una alternativa. Este síntoma está influido por lo que Janis llama la “autocensura”. Asumen que los que mantienen silencio están totalmente de acuerdo. “*En el caso del fracaso de la invasión a Cuba resultó doloroso para los miembros del grupo descubrir los desacuerdos internos que existían en el grupo. La ilusión del consenso se mantuvo porque muchos de sus miembros no revelaron, ni discutieron, sus discrepancias*”.

“Cuidado” del pensamiento

Protegen al líder y a algunos de sus miembros de información adversa que pueda romper la complacencia a la que han arribado. “*En una actividad festiva, Robert Kennedy, Fiscal General y hermano del Presidente, le preguntó a Schlesinger por qué estaba opuesto al Plan de invasión a Cuba, lo escuchó fríamente y le dijo: “Ud. puede tener la razón o estar errado, pero el Presidente ya tiene su criterio. No lo empuje en otro rumbo. Ahora es el momento de que todos lo ayuden”.*

Las referencias a la investigación de Janis son escasas en los textos de Administración, se presentan algunas en los de “Comportamiento Organizacional”. Afortunadamente,

Jandt lo “rescató” y presenta un comentario amplio en “Ganar-Ganar Negociando” (1987) y Mainiero-Tromley lo incluyeron en su magnífica selección “*Developing Managerial Skills in Organizational Behavior*” (1989).

Un comentario final necesario.

La investigación de Janis es muy convincente. Los que han trabajado con equipos de elevados niveles intelectuales (profesores universitarios, investigadores, científicos, ejecutivos) tienen evidencias de los comportamientos que identificó Janis como síntomas del “groupthink”.

No obstante, los procesos de decisión que tomó como objeto de estudio no pueden analizarse solamente en sus aspectos “técnicos”, omitiendo la “ideología” de los participantes en estas decisiones que, en última instancia, es lo que determina su comportamiento y su forma de ver el mundo. En tres de los procesos analizados (Corea, Cuba, Vietnam) se trató de invasiones y bombardeos a poblaciones. El propio Janis reconoce que, en todos los casos, se manejaron idénticos “argumentos”: Luchar contra algo “malo”; llevar la “libertad y la democracia” a otros rincones del mundo y las fuerzas invasoras serían bien recibidas.

Mintzberg hace un análisis más consecuente de estos “procesos de decisión”. En “*Acoplamiento del análisis y la intuición en la dirección*”, comenta el trabajo de Halberstam “*Los mejores y más brillantes*”, que también analizó algunos de los procesos de decisión que investigó Janis, pero llegó a otras conclusiones.

Sobre la agresión a Vietnam, Halberstam deja claro que esto no fue un fallo normal del análisis, que realizaron, según expresa: “*los talentos analíticos norteamericanos más agudos, sacados de los centros de la intelectualidad liberal, que aplicaron las técnicas más modernas a las decisiones no programadas de la Casa Blanca y el resultado fue una guerra mal concebida e inmoral*”.

Al igual que Janis había hecho unos años antes, Minztberg se preguntó *¿Qué salió mal?*. Pero, en lugar de analizar los aspectos “técnicos” del proceso decisivo, se planteó *“¿Pudo ser la incapacidad del análisis para manejar los datos blandos- la expresión de la cara de un campesino frente a un recuento de cadáveres, los deseos del enemigo frente al número de bombas necesarias para deshojar una jungla?*

Para Minztberg, los resultados negativos de esas decisiones son el fruto de un comportamiento ético inmoral, cuando “*...los objetivos humanitarios, apoyados sólo por los datos blandos, se eliminan de los análisis... Mc Namara pidió hechos, un poco de estadísticas que pudiera introducir en un banco de datos, cosas que pudieran tener algún valor, pero es difícil darle valor a una vida humana...*” concluyó.

Realmente, las “victimas del groupthink” no fueron los miembros de los equipos que tomaron esas decisiones, sino los que pagaron las consecuencias de las mismas, entre otros, cuatro millones de muertos y una parte importante de su territorio devastado, en el caso de Vietnam.

Janis propuso un conjunto de prácticas y comportamientos que pueden aplicarse por los equipos directivos para evitar los síntomas del “groupthink”. Con independencia del enfoque tecnocrático con que analizó los procesos de decisión que tomó como objeto de estudio, sus recomendaciones pueden ser útiles para hacer más efectivos y racionales los procesos de decisión.