

Material de lectura y discusión para uso interno de la cátedra "Teoría de las organizaciones".

La distorsión del pensamiento grupal, según Irving Janis.

Omar Ferretti.

Cita:

Omar Ferretti (2020). *La distorsión del pensamiento grupal, según Irving Janis*. Material de lectura y discusión para uso interno de la cátedra "Teoría de las organizaciones".

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/of/19>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pcks/CVm>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.



La distorsión del pensamiento grupal, según Irving Janis

Por Omar Ferretti

¿Cuándo los grupos están condenados a tomar malas decisiones? El fracaso de la CIA en Bahía de Cochinos nos da pie para ensayar una respuesta.

Década del '60, época de mucha turbulencia política signada por la doctrina Eisenhower y por la inminencia de una nueva conflagración mundial que, de llegar a producirse, tendría efectos devastadores sobre el planeta y sus habitantes.

Estados Unidos rompe relaciones con el gobierno de Fidel Castro y comienza a ver a Cuba como un peligroso bastión soviético dentro de América Latina. En Washington, se teme la posibilidad de que la revolución cubana se extienda a toda la región como reguero de pólvora.

A comienzos de 1961, el recientemente asumido presidente J.F.Kennedy, es tentado por un grupo de asesores, todos ellos profesionales brillantes, graduados con los mejores promedios en las más renombradas y prestigiosas universidades de Estados Unidos, para apoyar un desembarco en Cuba y derrocar al tan temido gobierno comunista de Fidel Castro.

Los expertos planifican el desembarco

La idea de estos expertos era invadir a Cuba por el lado de Playa Girón en Bahía de Cochinos, una zona llena de manglares y no tan expuesta como Trinidad, con una brigada de 1400 cubanos exiliados, preparados militar y estratégicamente por la CIA. También tenían proyectado que los insurgentes se internaran en la zona y realicen una guerra de guerrillas, hasta llegar progresivamente a ocupar la capital de la isla.

El plan no podía fallar. Después de todo, había sido pergeñado por las mentes más lúcidas y talentosas que puedan existir en suelo americano. Si al talento y lucidez de cada uno de sus hombres, le sumamos que dentro del grupo predominaba la camaradería, una fuerte cohesión entre sus miembros y la unidad de criterios a la hora de tomar decisiones, entonces, el plan pintaba perfecto y el régimen comunista en Cuba parecía tener las horas contadas.



Desventura, fracaso y frustración de “Tío Sam”

Pero la aventura terminó siendo un fiasco para las huestes de “Tío Sam”, y no precisamente por culpa de los “ejecutores”, sino más bien de los “planificadores”. Resultó ser un proyecto ambicioso y tentador, pero al mismo tiempo delirante, en donde prácticamente todo salió mal. Por dar un ejemplo: ni uno solo de los cuatro barcos de municiones y provisiones enviados por Estados Unidos pudo llegar hasta la isla, ya que fueron interceptados por los aviones de Castro.

Hacia la noche del segundo día, la brigada anticastrista estaba rodeada por 20.000 soldados bien equipados del ejército cubano. Al tercer día los insurgentes fueron capturados; algunos pedían ayuda sepultados hasta la cintura en los pantanos de la zona.

Siete meses más tarde, Castro lograba “canjear” a los prisioneros por alimentos y medicinas que le costaron al gobierno de Kennedy unos 53 millones de dólares. Fue una derrota humillante para el presidente norteamericano que furioso, vociferaba: “es la última vez que le hago caso a los expertos”.

El análisis de Bahía de Cochinos según Irving Janis

¿Cómo puede ser que de un grupo formado por los mejores hombres en cuanto a talento e inteligencia se refiere, haya salido una decisión tan poco feliz?

De acuerdo con el psicólogo social Irving Janis, el equipo de asesores que planificó la invasión a Playa Girón fue víctima de una “patología de grupo”: el “groupthink” (distorsión del pensamiento grupal). Esta patología suele presentarse en grupos muy cohesionados, cuyos miembros se esfuerzan para que la unanimidad sea más fuerte que la motivación para buscar información sobre alternativas más eficaces de acción.

Los integrantes de tales grupos reprimen sus diferencias, si es que las tienen, para no tener que desafiar el pensamiento de grupo, el cual se presenta como monolítico e inaccesible al pensamiento crítico.

Esta tendencia a forzar la solidaridad del grupo, puede darse cuando hay una fuerte confianza en una figura central y carismática, o cuando hay en la base de la identidad del grupo un clima de relaciones amistosas. En ese contexto, se escamotean los conflictos para crear una apariencia de armonía y consenso que, por supuesto, son totalmente ficticios.



Síntomas de esta patología grupal

- Los integrantes muestran genuflexión respecto de una figura central que asume un liderazgo autocrático o demagógico.
- El egocentrismo del grupo es tan grosero que se anula toda posibilidad de autocrítica. Esta incapacidad para asumir la crítica y volcarla al interior del grupo, los hace actuar de forma autosuficiente y arrogante frente a otros grupos a los cuales subestiman.
- Los miembros asumen roles de "guardianes del pensamiento". Diferir en pensamiento o acción es sinónimo de traición, y es por eso que ejercen sutiles presiones psicológicas con el fin de evitar defecciones y para mantener la moral del grupo.
- Los miembros disidentes son descalificados y "arrojados" al ignominioso grupo de los "loser".

Cómo evitar el "groupthink"

De acuerdo con el psicólogo Eduardo Surdo, esta distorsión del pensamiento grupal es responsable de graves decisiones que se toman tanto en el ámbito de la política, como en el de la empresa.

Para que en un grupo predomine un clima de trabajo de total confianza, se debe favorecer la expresión abierta de las opiniones, sentimientos y desacuerdos entre sus miembros. Un equipo de trabajo maduro es aquel en el que sus integrantes saben que los conflictos son normales (van a aparecer, tarde o temprano) y que la resolución positiva de los mismos, es una condición para afianzar la unidad del grupo.

Una de las características que tienen los grupos que están "centrados en la tarea" (Pichón – Riviére, E., 2003), es el estilo de liderazgo que asume su director. Si éste no tiene una personalidad autoritaria, ni delirios de grandeza, siempre debe ceder su protagonismo al grupo.

Por último, una buena técnica para poner en práctica es la del "abogado del diablo".¹ En dicha técnica grupal, todas las decisiones son objetadas a través del pensamiento crítico. Si la decisión que se va a tomar "resiste" todas las refutaciones es porque se ha minimizado objetivamente el riesgo de llevarla adelante.

¹ El "sombrero negro", según Edward De Bono en "los 6 sombreros para pensar".



Bibliografía y páginas consultadas

Calhoun, Craig, Keller, Suzanne y Light, Donald (1998). "Grupos y organizaciones", en *Sociología*, editorial McGraw-Hill, ciudad de México.

De Bono, Edward (2009). "Seis sombreros para pensar", editorial Paidós, Biblioteca Edward De Bono, Bs. As., Argentina.

Pichón – Riviére, Enrique (2003). "El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)", editorial Nueva Visión, colección psicología contemporánea, Bs. As., Argentina.

Surdo, Eduardo (1998). "La magia de trabajar en equipo", editorial Granica, colección Management, Bs. As., Argentina.