

## PENSAMIENTO GRUPAL

Janis, Irving L.  
Universidad de Yale

### FRACASOS

#### 1.- Introducción: ¿Por qué tantos errores de cálculo?

Nadie es perfecto

Año tras año, los noticiarios y periódicos nos informan de errores colectivos, compañías que han quebrado inesperadamente a causa de un juicio erróneo de su mercado, agencias federales que han autorizado equivocadamente el uso de insecticidas químicos que envenenan nuestro medio ambiente y comités ejecutivos de la Casa Blanca que han concebido decisiones erróneas sobre política extranjera que inadvertidamente llevan al borde de la guerra.

La mayor parte de las personas cuando oyen hablar de tales fracasos simplemente dicen que, después de todo, "las organizaciones están dirigidas por seres humanos", que "errar es de humanos" y que nadie "es perfecto". Lo malo es que los tópicos sobre la naturaleza humana no nos ayudan a comprender cómo y a través de qué errores evitables se cometen.

Los que observan estos fracasos y no están dispuestos a dejar el problema a un lado descansando en esta explicación tan cómoda encontrarán que la Psicología contemporánea tiene algo que decir (desafortunadamente no mucho) acerca de las distorsiones de pensamiento y otros orígenes del error humano. Entre las deficiencias que conocemos respecto a los trastornos de conducta de cada individuo en una toma de decisión grupal están los estados temporales de alegría, miedo o cólera que reducen el rendimiento mental de una persona, los defectos en el procesamiento de la información que impiden que una persona comprenda las complejas consecuencias de una decisión política aparentemente simple. Un psicólogo ha sugerido que las capacidades de procesamiento de información de cada individuo son limitadas -un líder de una gran organización no debe tomar una decisión política sin el uso de una computadora que está programada para entrever los beneficios y costes probables de cada alternativa a considerar.

Sin embargo, la forma normal de intentar contrarrestar las limitaciones del funcionamiento mental de los individuos es relegar decisiones importantes a los grupos.

Imperfecciones de las decisiones de grupo.

Los grupos, al igual que los individuos, tienen defectos. Los grupos pueden hacer resaltar tanto lo bueno como lo malo del ser humano. Así, Nietzsche llegó a decir que la locura es la excepción en los individuos pero que es la regla en los grupos. Una considerable cantidad de literatura sobre ciencia social muestra que, en circunstancias de crisis extrema, el contagio de grupo da lugar ocasionalmente al pánico colectivo, a actos violentos contra víctimas precipitatorias y a otras formas de lo que podría denominarse locura de grupo. Sin embargo, mucho más frecuentes son aquellos ejemplos de conformidad despreocupada y errores colectivos sobre riesgos graves que a menudo son ridiculizados colectivamente en reuniones de atmósfera distendida y jovial.

Vamos a considerar lo que sucedió unos cuantos días antes del desastre de la pequeña ciudad minera de Pitcher, Oklahoma, en 1950. El ingeniero de la localidad minera había advertido a los habitantes que la abandonararan en seguida debido a que la ciudad había sido minada accidentalmente y podía hundirse en cualquier momento. El día después de esta advertencia, en una reunión del Club de los Leones, los integrantes del Club se divertieron a costa de ella y rieron escandalosamente cuando alguien llegó con un paracaídas puesto. Los comentarios que hacían para divertirse eran del tipo “la gente sensata como nosotros sabemos apreciar en su justa medida esas advertencias sobre desastres; sabemos perfectamente que no se van a cumplir aquí, en esta pequeña ciudad”. Al cabo de unos cuantos días, esta complacencia colectiva costó la vida de algunas de estas personas y de miembros de sus familias.

La falta de vigilancia y la exposición excesiva al riesgo son formas de fallos temporales a los que los grupos que tienen que tomar decisiones, aunque estén compuestos por integrantes responsables, no son en absoluto inmunes. Algunas veces el principal problema es que el jefe manipula a sus consejeros para que aprueben sus mal concebidos propósitos. Sin embargo, en este libro, me referiré a una fuente de toma errónea de decisiones que, con frecuencia, implica una forma más sutil de liderazgo erróneo. Durante las deliberaciones del grupo, el líder no intenta a propósito que el grupo le diga lo que él quiere oír sino que es

bastante sincero al pedir opiniones honestas. Los miembros del grupo no son aduladores. No tienen miedo a expresar sus opiniones. Sin embargo, sutiles indicaciones, que puede ser reforzadas inadvertidamente por el líder, impiden que los miembros ejerzan totalmente sus potencias críticas y expresen abiertamente sus dudas cuando la mayor parte de los miembros han llegado a un consenso. Para tener en cuenta lo que sabemos acerca de las causas y consecuencias de tales indicaciones coactivas, debemos revisar brevemente algunos de los principales hallazgos de las investigaciones de la dinámica de grupos.

#### Efectos de la cohesión de grupo.

Al aplicar los conceptos de la dinámica de grupos a la reciente historia de las decisiones políticas, no hago más que ampliar el trabajo de algunos científicos sociales pioneros. El poder de un grupo de interacción directa para generar normas que influyen en la conducta de sus integrantes fue puesta de relieve por dos notables sociólogos del siglo XX: Charles Horton Cooley y George Herbert Mead. Durante el mismo periodo, Sumner postuló que el aumento de solidaridad en los grupos se origina cuando hay conflictos con otros grupos.

Kurt Lewin, el psicólogo social que comenzó a utilizar métodos empíricos en el estudio de la dinámica de grupos durante la década de los cuarenta, llamó la atención sobre las condiciones previas necesarias para una toma efectiva de decisiones. Describió los dilemas tópicos a los que se han de enfrentar los comités ejecutivos, incluyendo tanto los grupos de estrategias militares en tiempo de guerra que seleccionan los objetivos a bombardear como los grupos de dirigentes políticos que en tiempos de paz tratan de mejorar las relaciones entre naciones. Lewin hizo hincapié en la necesidad de investigar los hechos y de evaluar objetivamente las alternativas para averiguar si los medios elegidos llevarán a las metas grupales deseadas. Advirtió que la falta de estándares objetivos para evaluar la obtención de los objetivos facilita la posibilidad de que se cometan errores de juicio y se lleguen a tomar decisiones incorrectas. El análisis de Lewin también hizo hincapié en la importancia de la cohesión y su motivación para continuar perteneciendo a ellos. Cuando la cohesión de grupo es alta, todos los miembros expresan solidaridad, simpatía mutua y predisposiciones positivas para asistir a las reuniones y realizar las tareas rutinarias del grupo. Lewin estaba más interesado en los efectos positivos de la cohesión de grupo y no investigó los casos en los que los integrantes de un grupo cohesivo

cometen errores de bulto y no consiguen corregir los juicios erróneos compartidos.

Los efectos potencialmente perjudiciales de la cohesión de grupos fueron acentuados por otros teóricos, Bion, un eminente terapeuta de grupo, entre ellos. Bion describió cómo la eficiencia en el trabajo de cualquier grupo puede verse negativamente afectada por las ideas preconcebidas y los conceptos erróneos de sus miembros mutuamente interdependientes, es decir, por supuestos básicos compartidos que tienden a preservar el grupo sin consideración por el trabajo que se trae entre manos.

Bajo la influencia de los trabajos pioneros de Kurt Lewin, Leo Festinger, Harold H. Kelley y Stanley Schachter y otros muchos psicólogos sociales han realizando experimentos y trabajos de campo sobre las consecuencias de la cohesión grupal. Resumiendo la gran cantidad de descubrimientos realizados durante la década de los 50 y los 60 acerca de las formas en que los integrantes de los grupos cohesionados se influyen mutuamente, Dorwin Cartwright concluyó que la evidencia acumulada converge en tres tipos de efectos:

En igualdad de condiciones, cuando hay un incremento en la cohesión hay un incremento en la capacidad del grupo para retener a sus miembros y en el grado de participación de los miembros en las actividades del grupo. El mayor poder de un grupo cohesionado es el logro de la conformidad con sus normas y la aceptación de sus objetivos, sus tareas y roles. Finalmente, un grupo muy cohesionado provee una fuente de seguridad a los miembros que les sirve para reducir la ansiedad y elevar la autoestima.

También están sometidas a investigación las causas de la cohesión de grupo, es decir, cómo y por qué se desarrolla la identificación y los sentimientos de solidaridad en el grupo. Es harto conocido que la solidaridad del grupo se incrementa marcadamente cuando un grupo de individuos tienen una fuente común de estrés externo como la amenaza de ser herido o muerto en una acción militar. Algunas investigaciones están empezando a considerar los efectos de la solidaridad en el grupo que tiene como fuente el estrés, a modo de ejemplo las que acechan a los que toman decisiones en las grandes organizaciones.

#### Conformidad a las normas de grupo

En estudios de clubs sociales y otros grupos pequeños, las

presiones hacia la conformidad se han podido observar con frecuencia. Cuando un miembro dice algo que se sale de las líneas normativas del grupo, los otros miembros, al principio, incrementan su comunicación con el miembro desviado. Intentan influir en él para que revise o atenúe sus ideas disidentes con la esperanza de que las cambie; ahora bien, si fracasan tras repetidos intentos, la cantidad de comunicación que dirigen al desviado decrece de manera significativa. Los componentes del grupo comienzan a excluirlo, primero de manera más bien sutil y más tarde de una forma más clara, con objeto de restaurar la unidad en el grupo. Un experimento de Psicología Social dirigido por Stanley Schachter con clubs recreativos de una universidad estadounidense y revisado por él mismo y sus colaboradores en siete países europeos nos muestra que cuanto mayor es la cohesión del grupo y cuanto mayor es la relevancia del problema para los éxitos del grupo, mayor es la inclinación de los miembros a rechazar a un no conformista. De la misma forma que los miembros se atrincheran frente a las críticas externas que amenazan con romper la unidad del grupo y su espíritu de cuerpo, toman también medidas, a menudo sin darse cuenta de ello, para contrarrestar la influencia contraproducente de las críticas internas que socavan las normas de grupo.

Las normas a las cuales los miembros de un grupo cohesivo se adhieren, como implica el análisis de Bion, no siempre ejercen un efecto positivo en la calidad de las tareas del grupo. Los estudios sobre organizaciones industriales indican que mientras las normas de algunos grupos de trabajo fomentan la meticulosidad y la alta producción, las de otros grupos similares favorecen en cambio la aparición de actividades que reducen la productividad. El mismo tipo de variación en las normas que facilitan o interfieren con los objetivos del trabajo grupal puede ser hallado entre los grupos de dirigentes políticos en las grandes organizaciones.

Gran cantidad de investigaciones sobre dinámica de grupos son un esfuerzo para desvelar las diferencias cruciales en las normas de grupo que determinan una buena o mala realización de las tareas de grupo, y muy especialmente de las que tienen que ver con la toma de decisiones. Entre los fenómenos que han sido intensamente investigados en los últimos años, se encuentran dos tendencias que surgen bajo ciertas condiciones que todavía no comprendemos muy bien: la tendencia de los grupos a desarrollar imágenes estereotipadas que deshumanizan a los exogrupos con los que mantienen luchas competitivas y la tendencia a

que los juicios colectivos que se originan en las discusiones de grupo se desplacen hacia cursos de acción más arriesgados que los que estarían dispuestos a asumir los mismos integrantes de manera individual.

### Concepciones de la toma de decisiones políticas

La dinámica de grupos está todavía en las primeras etapas de desarrollo científico y es mucho lo que todavía queda por aprender. Hasta el momento presente existen sólo unos cuantos conceptos y generalizaciones en los que se puede tener confianza cuando se trata de entender la conducta de los grupos que elaboran la política. Sin embargo, los científicos sociales que estudian la elaboración de políticas que hacen los gobiernos y muy especialmente entre ellos, Karl Deutsch, Alexander George y Joseph de Rivera han comenzado a usar conceptos de dinámica de grupos con la esperanza de que éstos enriquezcan la ciencia política. Con todo, el acercamiento entre los dos campos es todavía una perspectiva para el futuro más que una realidad actual. Mi esperanza es que los estudios de caso de este libro ayuden a concretar y a dar impulso a este nuevo desarrollo de las ciencias sociales.

El uso de la teoría e investigación sobre dinámica de grupos pretende complementar, no sustituir, los enfoques clásicos sobre el estudio de toma de decisiones políticas. Tres estructuras conceptuales han sido descritas y aplicadas por Graham T. Allison en su análisis sobre la solución de la crisis de los misiles cubanos. El primero es el enfoque clásico -Allison se refiere a él como el modelo de actor racional o Teoría de las Relaciones Internacionales, con una T mayúscula que aparece expuesto en los trabajos de conocidos estudiosos como Hans Morgenthau, Arnold Wolfers y Raymond Aron. Los analistas que usan este enfoque construyen una serie de objetivos que un hombre de estado responsable políticamente tiene el propósito de alcanzar, "suponiendo siempre", como dice Morgenthau, "que actúa de una forma racional". La meta de este tipo de análisis es determinar los fines que el actor político está intentando conseguir por medio de la política que ha decidido seguir.

El segundo enfoque descrito por Allison se deriva en gran medida del trabajo de Herbert Simon, James March y colaboradores. El modelo de proceso organizativo enfatiza los límites racionales en la toma de decisiones de individuos y organizaciones. Estos factores incluyen las limitaciones de la capacidad del ser humano para procesar información, constricciones sobre los intentos de obtener la información necesaria

para calcular las máximas ganancias y la tendencia a encontrar un curso de acción que satisfaga los objetivos mínimos en lugar de buscar la acción con las mejores consecuencias. Esto es lo que se conoce con el nombre de estrategia de satisfacción. En este enfoque se tienen en cuenta las "rigideces organizativas" tales como rutinas y procedimientos de las organizaciones burocráticas que se limitan a ofrecer lugares comunes acerca de lo que es posible hacer para alcanzar objetivos.

El tercer enfoque, llamado por Allison modelo de la política gubernamental, se deriva de un trabajo de Gabriel Almond, Charles E. Lindblom, Richard Neustadt y otros científicos políticos. Se centra en las intrusiones de los juegos de las políticas burocráticas domésticas y locales en los peligrosos juegos competitivos de las relaciones internacionales. En la variante de Lindblom de este enfoque, la toma de decisión gubernamental es una cuestión de "salir del paso"; los dirigentes políticos dan un paso detrás de otro y gradualmente cambian la vieja política por una nueva y están siempre comprometiéndose para mantener el poderío político de su grupo con negociaciones razonablemente satisfactorias o al menos no lo bastante insatisfactorias como para obstruir o sabotear las nuevas tendencias.

Allison presenta el tercer enfoque como modelos conceptuales que ayudan a los científicos sociales a generar hipótesis y discernir características importantes que podrían de otra forma ser ignoradas cuando intentaran explicar cómo y por qué se toma una decisión sobre política extranjera. Señala en este sentido: "los mejores analistas de política extranjera funden los tres modelos conceptuales en sus explicaciones". Como mínimo, según Allison, estos modelos conceptuales pueden plantear las preguntas que han de ser respondidas de manera sistemática en los estudios de caso sobre toma de decisiones en materia de política extranjera.

La mayor parte de los teóricos tienen poco respeto por los "estudios de caso". Ello se debe en gran parte al carácter ateorico del estudio de casos en el pasado. Lo que necesitamos es un nuevo tipo de "estudio de caso", hecho con vigilancia teórica hacia la variedad de factores identificados por los modelos I, II y "I (y otros) sobre cuya base se puede comenzar a depurar suposiciones y modelos.

Para utilizar los tres modelos conceptuales los analistas tienen que tomar la unidad de análisis de cualquiera de ellos, bien del individuo que toma decisiones bien de un gran grupo como el Departamento de Estado, el conjunto de los servicios secretos del gobierno o las diversas coaliciones de la burocracia que participan en la negociación. El

enfoque de la dinámica de grupos que se debería considerar como un cuarto enfoque usa una unidad de análisis diferente. Cuando estamos tratando de comprender cómo se cometen ciertos errores políticos que en principio son evitables, deberíamos observar la conducta grupal de quienes toman decisiones políticas puesto que todos los errores bien conocidos que se originan en las limitaciones de un individuo y de una gran organización pueden verse enormemente aumentados por ciertos procesos de grupo que producen errores de cálculo compartidos.

¿Qué es el pensamiento grupal?

Los planteamientos de la dinámica de grupos están basados en la hipótesis de trabajo según la cual los miembros de los grupos de toma de decisiones políticas, independientemente de lo conscientes que puedan ser de la importancia de su status nacional y de sus graves responsabilidades, están sujetos a las altas presiones por parte de los grupos de ciudadanos normales. En mis primeras investigaciones sobre dinámica de grupos quedé sorprendido por las repetidas manifestaciones de los efectos, tanto favorables como desfavorables, de las presiones sociales que se desarrollan normalmente en los grupos cohesivos, patrullas de soldados, aviadores, grupos terapéuticos, seminarios de trabajo para la formación de líderes y ejecutivos. En todos estos grupos, al igual que en los grupos de trabajo industriales descritos por otros investigadores, los integrantes tienden a desarrollar objetivos informales que preservan las relaciones intergrupo y que forman parte de las intenciones que subyacen a las agendas u órdenes del día de sus reuniones. Cuando la investigación se dirige a grupos de fumadores empedernidos con la intención de ayudarlos a dejar de fumar noté una especie de tendencia irracional de los integrantes a ejercer presiones mutuas para incrementar el vicio de fumar a medida que se acerca el final de las sesiones. Esto parecía obedecer a un esfuerzo conspiratorio para demostrar la interdependencia y la resistencia a la terminación de las sesiones de grupo.

A veces, incluso mucho antes de que los miembros se sientan preocupados por la separación final, signos muy claros de las presiones hacia la uniformidad distorsionan el propósito fundamental de las reuniones de grupo. En la segunda reunión de un grupo de fumadores, que constaba de doce hombres y mujeres estadounidenses de clase media, dos de los integrantes más dominantes adoptaron el punto de vista según el cual el vicio de fumar constituye una adicción casi



incurable. Pronto la mayoría del grupo se manifestó de acuerdo con la idea de que no cabía esperar que nadie pudiese cortarlo de manera drástica. Un fumador empedernido, un hombre de negocios de mediana edad, trató de romper este consenso argumentando que él mismo, recurriendo a su fuerza de voluntad, había dejado de fumar desde que había entrado a formar parte del grupo y que cualquier persona podía hacer lo mismo. A su declaración siguió una acalorada discusión que continuó por los pasillos del edificio después de que hubo acabado la reunión grupal. La mayor parte del grupo se coaligó contra este hombre que había desafiado el consenso grupal. Así pues, al comienzo de la siguiente reunión, el desviado anunció que había tomado una importante decisión. “Cuando me uní a este grupo”, manifestó, “estuve de acuerdo en seguir las dos normas más importantes que exigía la clínica, a saber, que había que realizar un esfuerzo muy concienzudo por dejar de fumar y que había que asistir a todas las reuniones. Sin embargo, lo que he aprendido es que sólo es posible obedecer una de estas normas, que es imposible obedecer las dos. Por eso, he decidido que seguiré asistiendo a todas las reuniones pero al mismo tiempo he vuelto a fumar dos paquetes diarios y no haré ningún esfuerzo por dejar de fumar hasta que no haya acabado la última sesión”. Al oír esto, los demás integrantes del grupo le sonrieron y aplaudieron entusiásticamente dándole la enhorabuena por su regreso al redil. A nadie se le ocurrió avanzar ningún comentario sobre el hecho de que la esencia de las reuniones era precisamente el ayudar a todos los individuos a dejar de fumar lo más rápidamente posible. Como asesor psicológico del grupo, intenté llamar su atención sobre este hecho. Lo mismo hizo mi colaborador el Dr. Michael Kahn. Sin embargo, durante aquella reunión los integrantes consiguieron hacer caso omiso de nuestros comentarios y se reafirmaron en su consenso según el cual el hábito de fumar mucho era una adicción cuya cura no era posible más que de una forma gradual y durante un largo periodo de tiempo.

Este episodio, -una forma extrema de pensamiento grupal- fue sólo una manifestación de una pauta general que el grupo desplegó. En cada reunión, los integrantes eran amables, reafirmaban sus afectuosos sentimientos de solidaridad y buscaban una convergencia completa en todos los temas importantes sin que pudiese reaparecer ningún sentimiento desagradable que turbase la confortable atmósfera grupal. Sin embargo, la tendencia a la búsqueda de convergencia sólo se podía mantener a costa de ignorar problemas reales (similares al que habían planteado los asesores psicológicos) y a costa de distorsionar las

observaciones de los integrantes sobre la existencia de diferencias individuales, lo que convertiría en cuestionable el supuesto compartido según el cual todas las personas del grupo tenían el mismo tipo de problema de adicción. Parecía que en este grupo de fumadores estaba observando otro ejemplo de pauta de pensamiento grupal que ya había descubierto en observaciones de grupos enormemente diferentes cuyos miembros procedían de sectores diversos de la sociedad y que se reunían con propósitos sociales, educativos, vocacionales o de otra índole. Al igual que el grupo de la clínica de fumadores, todos estos tipos diferentes de grupos habían mostrado signos de alta cohesividad y de la tendencia paralela de búsqueda de convergencia que interfería con el pensamiento crítico, es decir, mostraban signos de pensamiento grupal, de sus aspectos centrales.

Uso el término “pensamiento grupal” como una manera rápida y fácil de referirse a un modo de pensar en el que las personas se implican cuando están profundamente inmersas en un endogrupo cohesivo, cuando los esfuerzos que los integrantes realizan en pos de la unanimidad son muy superiores a su motivación por evaluar de manera realista los cursos alternativos de acción: “Pensamiento grupal” es un término del mismo orden que las palabras del vocabulario de nuevo cuño que George Orwell presenta en su desalentador 1984 -un vocabulario con términos como “doblepensar” y “crimenpensar”. Al alinear el pensamiento grupal con dichas palabras orwellianas, advierto que el pensamiento grupal adquiere una connotación perversa. Esta perversidad es intencional: el pensamiento grupal se refiere al deterioro de la eficacia mental, de la capacidad de contrastación de la realidad y del juicio moral que se producen como resultado de las presiones endogrupales.

### Selección de los fracasos

Cuando comencé a investigar la invasión de la Bahía de Cochinos, la grave decisión de la guerra de Corea y otros fracasos con el propósito de estudiar los orígenes de los errores en la toma de decisiones sobre política exterior, al principio me sorprendí al descubrir rasgos destacados de pensamiento grupal. Aunque los signos que podían discernirse del estado de las deliberaciones publicadas no parecían tan claros como en los grupos de interacción directa que yo había observado personalmente, sin embargo, los signos de errores en la toma de decisiones como resultado de la búsqueda de acuerdo eran inequívocos.

Después de encontrar los primeros ejemplos sobre los grandes

errores de cálculo en decisiones políticas que parecían, al menos en parte, atribuibles a los procesos de grupo, comencé reuniendo ejemplos de fracasos similares provenientes de una amplia variedad de fuentes, tales como la *Inteligencia Organizativa* de Harold Wilensky y *Estrategemas* de Barton Whaley. En poco tiempo, con la ayuda de las sugerencias de colegas de Ciencias Políticas y con la investigación bibliográfica realizada por los estudiantes de mi seminario de Dinámica de Grupos compilé una lista de varias docenas de fracasos. De esa lista escogí dos de los más apropiados para el análisis de los procesos de grupo. Estuve buscando ejemplos en los cuales una decisión defectuosa hubiera sido tomada por un conjunto pequeño de decisores políticos que constituyan un grupo cohesivo. Por decisión defectuosa entiendo aquella que es resultado de prácticas de toma de decisiones de muy baja calidad. En otras palabras, los fracasos que seleccioné para el análisis merecían ser fracasos a causa de la extrema inadecuación de los decisores políticos para llevar a cabo las tareas de decisión.

Al menos seis importantes defectos en la toma de decisiones contribuyen a los fracasos a la hora de solucionar los problemas adecuadamente. Primero, las discusiones de grupo están limitadas a unas pocas alternativas de acción (a menudo sólo a dos), sin que se proceda a estudiar todas las alternativas de acción existentes. Segundo, el grupo no procede a reexaminar el curso de acción inicialmente preferido por la mayoría de los integrantes desde el punto de vista de los riesgos e inconvenientes que no habían sido evaluados inicialmente. Tercero, los integrantes no prestan atención a los cursos de acción inicialmente evaluados como insatisfactorios por la mayoría del grupo; dedican poco o ningún tiempo a discutir si han pasado por alto algunas posibles ventajas o si hay maneras de reducir los costos aparentemente prohibitivos que han convertido las alternativas rechazadas en aparentemente indeseables. Cuarto, los integrantes prestan poca o ninguna atención a la obtención de información de expertos que pueden proporcionar estimaciones de las ventajas y desventajas que cabe esperar de las distintas alternativas de acción. Quinto, aparece un sesgo selectivo en la forma en que los grupos reaccionan frente a la información real y los juicios relevantes de los expertos y frente a las críticas exteriores. Los miembros muestran interés en hechos y opiniones que apoyan sus preferencias políticas iniciales y dedican tiempo de sus reuniones a discutirlos pero tienden a ignorar los hechos y opiniones no compatibles con sus inclinaciones políticas iniciales. Sexto, los miembros dedican poco tiempo a deliberar acerca de cómo la política

elegida podría verse entorpecida por la inercia burocrática, sabotada por los oponentes políticos o temporalmente afectada por los accidentes comunes que ocurren a los mejores planes. Consiguientemente, no elaboran planes de contingencia a aplicar en los previsibles contratiempos que podrían hacer peligrar el éxito del curso de acción elegido.

Asumo que estos seis defectos y otras características relacionadas de la toma de decisiones inadecuadas son resultado del pensamiento grupal. Sin embargo, por supuesto, cada una de las seis puede originarse en otras causas comunes de la estupidez humana tales como informaciones erróneas, sobrecarga de información, fatiga, prejuicios, ignorancia. Tanto si es producida por el pensamiento grupal como si lo es por otras causas, una decisión que está afectada por la mayoría de estos defectos, tiene pocas probabilidades de éxito.

Los cuatro fracasos de política extranjera que he seleccionado para estudiar intensivamente son los más importantes de entre las decisiones erróneas tomadas por el Gobierno de los Estados Unidos que he examinado. Cada una satisface claramente dos criterios importantes para clasificar una decisión como candidata y susceptible de un análisis psicológico desde la dinámica de grupos: cada uno presenta numerosas indicaciones de que 1) el grupo de toma de decisiones era cohesivo y que 2) la toma de decisión era muy defectuosa. (Otros fracasos de mi lista original también respondían a estos criterios y los discuto en la última parte de mi libro donde hablo sobre candidatos para posteriores investigaciones relativas a la generalidad de los fenómenos del pensamiento grupal).

Cuando las condiciones especificadas por estos dos criterios se satisfacen, según la hipótesis del pensamiento grupal, hay más probabilidad que la debida al puro azar de que una de las causas de las decisiones defectuosas sea una fuerte búsqueda de un acuerdo que es la motivación que da lugar a todos los síntomas del pensamiento grupal.

### El vínculo imperfecto entre el pensamiento grupal y los fracasos

El simple hecho de que el resultado de una decisión grupal haya sido un fracaso no me lleva a suponer que tenga que haber sido producto del pensamiento grupal ni siquiera que sea resultado de una toma de decisiones defectuosa. Tampoco espero que toda decisión errónea provenga del pensamiento grupal o de alguna otra causa haya de dar como resultado un fracaso. Decisiones erróneas basadas en informacio-

nes defectuosas y otros juicios incorrectos pueden conducir a resultados positivos. No tenemos necesariamente que aceptar la conocida tesis - elocuentemente expuesta por Leon Tolstoy en *Guerra y Paz* y elaborada por Norman Mailer en *Los desnudos y los muertos*- según la cual las decisiones adoptadas por los comandantes militares no tienen nada que ver con los éxitos militares. Sin embargo, debemos reconocer que la suerte y la estupidez del enemigo puede a veces ofrecer un brillante resultado a una decisión equivocada. Al principio de la Primera Guerra Mundial, un alto mando francés cometió errores increíbles, ignorando repetidamente las advertencias de su oficial de inteligencia militar sobre el plan Schlieffen. Sin embargo, el alto mando militar alemán cometió errores aún mayores en la ejecución del plan, impidiendo de esta forma a los alemanes el sacar partido de la derrota de los franceses y privándoles de la rápida victoria que les hubiera sido posible.

El pensamiento grupal conduce a errores en la toma de decisiones, errores que incrementan la posibilidad de malos resultados. A veces, el resultado es un fracaso, pero no siempre. Supongamos que debido a accidentes fortuitos producidos por decisiones absurdas de los líderes militares cubanos la invasión de la Bahía de Cochinos por parte de la administración Kennedy hubiera provocado una guerra civil en Cuba y el derrocamiento del régimen de Castro. Un análisis de la decisión de invadir Cuba sostendría aún la hipótesis del pensamiento grupal, dadas las evidentes muestras de que el grupo de Kennedy en la Casa Blanca era altamente cohesivo, que demostró claros síntomas de una defectuosa decisión grupal y que exhibió todos los síntomas importantes del pensamiento grupal. De estas forma, aunque la Bahía de Cochinos hubiera sido un triunfo en lugar de una derrota, seguiría siendo un ejemplo de los efectos potencialmente adversos del pensamiento grupal (aunque la invasión, en este caso, no se hubiera considerado como un fracaso).

### Acciones duras de grupos con mente débil

Al principio quedé sorprendido por la medida en que los grupos que habían cosechado los fracasos que he examinado se adherían a las normas y presiones para la uniformidad del grupo. Al igual que en los grupos de ciudadanos normales, aparece una característica dominante que recuerda la lealtad al grupo al imponer las decisiones con las que el grupo se ha comprometido, incluso en los casos en que está funcionando mal y provoca consecuencias no deseadas que perturban la

conciencia de los miembros. En cierto sentido, los miembros consideran la lealtad hacia el grupo como la forma más alta de moralidad. Esa lealtad requiere que cada miembro evite discusiones controvertidas, consienta en no plantear preguntas que cuestionen argumentaciones débiles o que interrumpen pensamientos poco convincentes.

Paradójicamente los grupos de mente débil muy probablemente serán extremadamente duros con los exogrupos y los enemigos. En sus relaciones con naciones rivales, los dirigentes forman un grupo amable que encuentran relativamente fácil la autorización de soluciones antihumanas como bombardeos a gran escala. Es poco probable que un afaible grupo de funcionarios del gobierno tenga discusiones difíciles y controvertidas tras adoptar soluciones militares duras. Tampoco los miembros se sentirán inclinados a originar discusiones éticas que impliquen que este “grupo estupendo que componemos con su humanitarismo y sus altos principios sea capaz de adoptar un curso de acción que sea inhumano o inmoral”.

Muchas otras causas del error humano pueden impedir a los líderes gubernamentales llegar a discusiones bien elaboradas que den por resultado la imposibilidad de poner en práctica sus objetivos violando sus propias líneas de conducta ética. Sin embargo, a diferencia del pensamiento grupal, estas otras clases de error no aumentan por lo general la insensibilidad al mismo tiempo que la estupidez. Algunos errores están enmascarados tras la personalidad del dirigente. Algunas circunstancias especiales producen una fatiga inusual, un estrés emocional que interfiere con la eficiencia de la toma de decisiones. Numerosas características institucionales de la estructura social en la cual el grupo se localiza puede también causar ineficiencia e impedir una adecuada comunicación con los expertos. Además, las interferencias bien conocidas con un pensamiento correcto se originan cuando quienes toman decisiones forman un grupo no cohesivo. Por ejemplo, cuando los miembros no son leales al grupo y se observan a sí mismos meramente como representantes de diferentes departamentos con intereses encontrados, las reuniones pueden convertirse en ásperas luchas por el poder impidiendo una eficaz decisión grupal.

El concepto de pensamiento grupal tiene un origen enteramente diferente que no reside ni en lo individual ni en lo organizacional. Más allá del origen familiar del error humano existe una poderosa fuente de juicios defectuosos que surge en los grupos cohesivos: la tendencia a buscar la unión, lo que fomenta el superoptimismo, la falta de vigilancia y los pensamientos estereotipados sobre la debilidad e inmoralidad de

los exogrupos. Esta tendencia puede ejercer efectos, incluso en aquellos casos en los que quienes toman decisiones son unas personas concienzadas que intentan tomar la mejor decisión posible para su país y para toda la humanidad.

No pretendo hacer creer que todos los grupos cohesivos estén afectados por el pensamiento grupal aunque todos presenten sus síntomas en algunas ocasiones. No se trata de inferir a partir del término "pensamiento grupal" que las decisiones grupales son realmente ineficaces o perjudiciales. Por el contrario, un grupo cuyos miembros tengan sus roles bien definidos, con procedimientos operacionales estándares y tradicionales que hagan fácil la crítica, es probablemente capaz de tomar decisiones mejores que cualquier otro individuo del grupo que se enfrente solo al problema. Sin embargo, las ventajas de la toma de decisiones grupales se pierden a menudo por presiones psicológicas que se originan cuando los miembros trabajan muy unidos, comparten los mismos valores y, por encima de todo, cuando han de hacer frente a una situación de crisis en la cual cada uno está sujeto a tensiones que generan una gran necesidad de afiliación. En estas circunstancias, cuando las presiones conformistas empiezan a dominar, el pensamiento grupal y la toma de decisiones comienzan a deteriorarse.

El tema central de mi análisis puede ser resumido con esta generalización contenida en la ley de Parkinson: "A mayor amabilidad y espíritu corporativo de los miembros de un grupo de decisores políticos, mayor peligro de que el pensamiento crítico independiente pueda ser reemplazado por el pensamiento grupal, del cual resultan probablemente acciones irracionales y deshumanizadas dirigidas en contra de los exogrupos".

## **2. Un fracaso perfecto la Bahía de Cochinos**

La decisión de la administración Kennedy sobre la invasión de la Bahía de Cochinos es uno de los mayores fracasos cometidos por un gobierno responsable. El ambicioso plan de un grupo de impacientes funcionarios del espionaje estadounidense con poca experiencia en cuestiones militares que incluía la colocación de una pequeña brigada de exiliados cubanos secretamente en una bahía de Cuba con la intención final de derrocar el gobierno de Fidel Castro resultó ser un "fracaso perfecto". El grupo que adoptó la decisión de invadir estaba formado por las personas más inteligentes que componían la consejería del

gobierno. Las bases sobre las que se apoyaba el plan eran tan equivocadas que la empresa fracasa desde el primer momento.

### Una “aventura con malos augurios”

Irónicamente, la idea de la invasión fue sugerida en un principio por el principal oponente político de John F. Kennedy, Richard M. Nixon. Como vicepresidente durante la administración de Eisenhower, Nixon propuso que los Estados Unidos enviaran secretamente un grupo cualificado de exiliados cubanos a Cuba a luchar contra Castro. En Marzo de 1960, poniendo en práctica la sugerencia de Nixon el presidente Dwight D. Eisenhower mandó a la Central de espionaje estadounidense (CIA) que organizara a los exiliados cubanos en los Estados Unidos en un movimiento político unificado contra el régimen de Castro y que proporcionase un entrenamiento militar a aquellos que querían volver a su tierra para introducirlos en la guerrilla. La CIA puso a un gran número de sus agentes a trabajar en esta operación clandestina y muy pronto elaboró el plan de la invasión militar. Aparentemente sin que el propio presidente Eisenhower lo supiera, la CIA comenzó a suponer a finales de 1960 que podía enviar una brigada de exiliados cubanos pero no como una simple banda de guerrilleros sino como una fuerza armada capaz de llevar a cabo una invasión a gran escala.

Dos días después de su toma de posesión en Enero de 1961 el presidente John F. Kennedy y algunos miembros de su nueva administración estaban dando órdenes detalladas de la invasión propuesta por Allen Dulles, jefe de la CIA, y el general Lyman Lemnitzer, presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor. Durante los ocho días siguientes, un grupo de consejeros de la presidencia discutieron repetidamente este plan heredado, al igual que en las reuniones de un comité asesor que incluía las tres juntas de Estado Mayor. A principios de Abril de 1961 en una de las reuniones con el presidente, todos los consejeros dieron su aprobación al plan de invasión de la CIA. Sus deliberaciones modificaron pequeños detalles como el lugar escogido para la invasión.

El 17 de Abril de 1961, una brigada de 1400 exiliados cubanos ayudados por la marina de los Estados Unidos, la fuerza aérea y la CIA, invadieron la costa de la Bahía de Cochinos. Nada sucedió como se había planeado. El primer día, ninguno de los cuatro barcos que contenían munición de repuesto llegó donde su carga se necesitaba; los aviones de la fuerza aérea de Castro hundieron los dos primeros y los otros dos huyeron rápidamente. El segundo día la brigada estaba rodeada por



20.000 soldados de Castro perfectamente equipados. El tercer día los miembros de la brigada, entre ellos casi todos los que no habían muerto, fueron capturados y enviados ignominiosamente a campos de prisioneros.

Al dar su aprobación sin reservas, el presidente Kennedy, Dean Rusk, Robert McNamara y otros altos políticos del gobierno de los Estados Unidos habían supuesto que “el uso de una brigada de exiliados podría permitir el derrocamiento de Castro sin que hubiese una agresión aparente de los Estados Unidos”. Los principales consejeros del presidente no se esperaban un desastre militar tan abrumador. Tampoco anticipaban que los intentos del gobierno de los Estados Unidos de rechazar la responsabilidad de los ataques aéreos iniciales resultarían totalmente inaceptables, que los países amigos de Latinoamérica se sentirían ultrajados, que habría manifestaciones de protesta en Estados Unidos y en todo el mundo para denunciar a los Estados Unidos por sus actos ilegales de agresión contra un pequeño vecino, que los intelectuales que habían mirado hacia la nueva Administración con renovadas esperanzas expresarían su descontento en telegramas sarcásticos (“Nixon o Kennedy: ¿hay alguna diferencia?”) o que los aliados europeos y los hombres de estado se unirían a la condena. Ninguno de ellos adivinó que la invasión frustrada alentaría un acercamiento militar entre Castro y los líderes soviéticos, culminando en un tratado para el establecimiento de instalaciones a 90 millas escasas de las costas de los Estados Unidos que estaban equipadas con bombas nucleares y misiles manejados por más de 5000 soldados soviéticos, transformando Cuba en 18 meses en una poderosa base militar a modo de satélite de la URSS. Si el presidente y sus consejeros políticos hubieran imaginado que este escenario de pesadilla acabaría por materializarse (o incluso si hubieran considerado que este resultado era un riesgo que debía ser calculado), sin duda hubieran rechazado el plan de invasión de la CIA.

Una descripción muy vívida de las reacciones del presidente nos la ofrece el Kennedy de Sorensen, que según un recensor del New York Times es “lo más parecido que tenemos a las memorias que Kennedy proyectaba escribir”. Cuando las primeras noticias revelaron lo erróneas que habían sido sus expectativas, el Presidente Kennedy quedó asombrado. Como las noticias siguieron empeorando durante los tres días siguientes fué presa de la ira y la depresión. Se dió cuenta de que el plan que pensó que había aprobado tenía poco en común con el que realmente se aprobó. ¿Cómo pude haber sido tan estúpido que permití que lo llevaran adelante?. Sorensen escribió: “su angustia era tanto más

intensa cuanto que era conocedor de que el resto del mundo se estaba haciendo la misma pregunta”.

Arthur Schlesinger Jr., en su historia de la administración Kennedy, recordaba que “Kennedy en ocasiones se refería con incredulidad a la Bahía de Cochinos, preguntándose cómo un gobierno racional y responsable pudo llegar a implicarse en una aventura tan desafortunada”. Los consejeros políticos que participaron en las deliberaciones sintieron lo mismo o aún peor. Allen Dulles, por ejemplo, estaba “todavía preocupado y macilento” varios días después y presentó su dimisión como jefe de la CIA. El secretario de Defensa, McNamara, cuando abandonó el gobierno siete años más tarde, públicamente manifestó que todavía se sentía responsable de haber aconsejado mal al presidente Kennedy sobre la invasión de la Bahía de Cochinos. Todos los que participaron en la decisión sentían malestar por el desfase entre sus expectativas y la realidad que ellos habían anticipado, cuyo resultado, como decía Sorensen, fué “un escandaloso número de errores en todo el proceso de toma de decisiones”.

#### Cualificaciones de los principales miembros del grupo asesor

Parece improbable que el escandaloso número de errores pueda ser atribuido a la falta de capacidad intelectual para realizar juicios políticos. Los principales miembros del equipo de Kennedy que estaban informados del plan de invasión de Cuba eran cuatro miembros del gabinete y tres hombres de la plantilla de la Casa Blanca, todos ellos bien cualificados para hacer análisis de los pros y contras de los distintos cursos de acción en asuntos vitales de la política gubernamental.

A Dean Rusk, Secretario de Estado, se lo había traído Kennedy desde su alto cargo como presidente de la Fundación Rockefeller a causa de su sólida reputación como administrador experimentado del que se podía esperar que tuviera buenas ideas y juicios acertados. Había servido en puestos de decisión política en el Departamento de Estado bajo Dean Acheson, primero como jefe de la oficina de asuntos políticos y luego como subsecretario delegado a cargo de la coordinación política. Durante la administración de Truman, Rusk llegó a ser un político veterano y ejerció una fuerte influencia en una amplia variedad de decisiones importantes relativas a la política extranjera en Asia por parte de los Estados Unidos.

Robert McNamara, el Secretario de Defensa, era un experto estadista que había conseguido llegar a la presidencia de la Compañía

de Motores Ford. Tenía una elevada reputación por su brillante inteligencia y fría lógica combinada con una gran integridad personal. Había formado parte del estamento docente de la Facultad de Ciencias de la Administración de Empresas de la Universidad de Harvard. Más tarde consiguió convertirse en un experto en la unidad de control estadístico de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos donde contribuyó a elaborar un positivo sistema de vigilancia y control para facilitar la toma de decisiones sobre el flujo de materiales y producción. Durante sus años en la Compañía Ford, McNamara había ideado nuevas técnicas para incrementar los métodos racionales de toma de decisiones.

A Douglas Dillon, secretario del Tesoro, se le pidió que asistiese a todas las reuniones de la Casa Blanca sobre los planes para invadir Cuba ya que se le evaluó como pensador objetivo y analítico. Dillon, el único miembro republicano del gabinete, fue seleccionado por su “extraordinaria capacidad” y “sagacidad”, puestas de manifiesto durante su etapa de subsecretario de Estado en la administración Eisenhower. Pronto se convirtió en un miembro respetado del equipo y en un amigo personal de la familia Kennedy.

Allí estaba también Robert Kennedy, fiscal del Tribunal Supremo, uno de los miembros más influyentes del equipo del presidente. Según sus compañeros del gobierno, el hermano del presidente era un joven brillante, cuyas cualidades positivas superaban con mucho a sus defectos. En su calidad de fiscal del Tribunal Supremo había sido plenamente informado del plan de invasión desde el comienzo. No asistió a las reuniones formales posteriores del comité asesor pero se le mantuvo informado.

También estaba George Bundy, el ayudante especial del presidente para los asuntos de seguridad nacional, que tenía el grado de miembro del gabinete. Hombre clave en el equipo de la Casa Blanca de Kennedy, Bundy fue uno de los intelectuales que había llegado a Washington desde la Universidad de Harvard, en la que había sido decano de Arte y Ciencias. Sus antecedentes en la toma de decisiones no se limitaban a los problemas de una gran Universidad: muy pronto en su carrera como estudiante había hecho un estudio de las decisiones del secretario de Estado Acheson.

La plantilla de la Casa Blanca también incluía a Schlessinger, un destacado historiador de Harvard a quien el presidente había pedido que asistiera a todas las reuniones del plan de invasión; a Richard Goodwin, otro hombre de Harvard “de inteligencia poco común”. Goodwin no asistió a las reuniones de decisiones políticas pero se le mantuvo

informado sobre el plan, tuvo ocasión de discutirlo frecuentemente con Schlessinger y conferenció con Rusk y otras personas durante las semanas precedentes a la decisión final.

El presidente pidió a cinco de los siete miembros de su grupo que participaran en las reuniones que iba a celebrar en la Casa Blanca el comité asesor especialmente creado para preparar el plan de invasión de Cuba. En estas reuniones, los consejeros de Kennedy se encontraron cara a cara con los tres Jefes de Estado Mayor. Estos militares eran una herencia de la administración de Eisenhower, se mantuvieron muy distantes del equipo de Kennedy. También estaban en las reuniones del comité asesor otras cinco personas que se habían unido al presidente. Dos de los participantes más activos fueron el director y el director adjunto de la CIA, Allen Dulles y Richard Bissell. Ellos también eran una herencia de la administración de Eisenhower pero el presidente y su círculo les dieron la bienvenida como si se tratase de miembros del nuevo equipo de la administración. Según Roger Hilsman (director de la rama de espionaje del Departamento de Estado), Bissell era un "economista brillante y un ejecutivo del gobierno a quien el presidente había conocido durante años y había admirado y respetado tanto que probablemente lo hubiera nombrado director de la CIA cuando Dulles se hubiera jubilado". Bissell fué el defensor más activo del plan de la CIA. Sus elocuentes presentaciones constituyeron la causa principal de que los participantes en las reuniones asintieran en aceptarlo. Las otras cuatro personas que participaron en las reuniones de la Casa Blanca como miembros del comité asesor estaban bien cualificadas para evaluar las consecuencias políticas de la invasión: Thomas C. Mann, subsecretario de Estado para asuntos interamericanos, Adolph A. Berle, presidente del Decanato de las fuerzas latinoamericanas y Paul Nitze, subsecretario de defensa que anteriormente había sido director de personal de planificación en el Departamento de Estado.

El grupo que deliberó sobre la decisión de la Bahía de Cochinos incluía a hombres de un talento intelectual considerable. Como el presidente, todos los consejeros fundamentales eran pensadores sagaces, capaces de análisis objetivos y acostumbrados a hablar sin rodeos. Sin embargo, colectivamente, no consiguieron descubrir los graves errores presentes en el plan de invasión.

Los seis principales errores de cálculo

El presidente y sus consejeros claves aprobaron el plan de

invasión de la Bahía de Cochinos sobre la base de seis supuestos cada uno de los cuales era erróneo. Retrospectivamente, los consejeros del presidente pudieron ver que incluso cuando empezaron a discutir el plan, la información que tenían era suficiente para indicar que sus supuestos eran demasiado inestables. Pudieron haber obtenido y usado la información crucial antes para corregir sus falsos supuestos si en las reuniones de grupo hubieran sido más críticos a la hora de llevar a cabo sus roles de asesor.

Supuesto número 1: Nadie sabrá nunca que los Estados Unidos fueron los responsables de la invasión de Cuba. La mayor parte de la gente creerá la versión difundida por la CIA y a los escépticos no resultará difícil refutarlos.

Cuando el presidente Kennedy fué informado del plan por los representantes de la CIA estipuló que las fuerzas armadas de los Estados Unidos no participarían abiertamente en una invasión de Cuba. Repitió esta condición esencial cada vez que el asunto se discutía. No aceptaría el plan de la CIA de usar una brigada armada cubana a no ser que pudiera asumirse que el gobierno de los Estados Unidos no sería considerado responsable de la iniciación de un ataque militar contra su pequeño vecino. Bajo el supuesto de que este requisito se podía satisfacer, el plan se vió como una oportunidad de oro para derrocar a Castro. El régimen de Castro había sido una fuente de irritación para el gobierno de los Estados Unidos, aunque el presidente y sus consejeros no lo consideraran una amenaza directa para la seguridad de Estados Unidos.

Contestando a las preguntas del Presidente sobre el plan, Allen Dulles y Richard Bissell aseguraron a Kennedy y a su grupo asesor que todo el mundo creería que los disidentes cubanos serían los únicos iniciadores y ejecutores de la invasión. Dijeron que unas precauciones altamente efectivas enmascararían por completo el hecho de que los Estados Unidos estaban maquinando la invasión. La brigada de exiliados sería desembarcada en su tierra sin ningún tipo de acción espectacular sino de la forma más silenciosa posible. La única parte llamativa serían los ataques aéreos preliminares contra los aeródromos cubanos pero para justificarlos se difundiría una explicación que resultase verosímil. Los Estados Unidos podrían negar toda complicidad en el bombardeo de las bases cubanas. Los aviones usados en los ataques serían los B26 de la Segunda Guerra Mundial. Parecerían aviones de la fuerza aérea de Castro y se podría afirmar que pertenecían a desertores cubanos.

Durante las semanas que precedieron a la invasión, cada vez resultaba más claro que la explicación prevista no funcionaría. El secretario del presidente, Pierre Salinger, ha llamado al plan "la operación militar menos secreta de la historia". Una semana antes de la invasión, el presidente se quejó vehementemente: "no puedo creer lo que estoy leyendo. Castro no necesita agentes aquí. Basta con que lea nuestros periódicos. Ahí podrá enterarse de todo". Los periodistas estadounidenses se habían enterado del plan de invasión. Estaban publicando detalles "secretos" sobre el entrenamiento militar que se seguía en los campos de Guatemala donde los cubanos estaban recibiendo entrenamiento para la invasión y también describían los esfuerzos que se hacían en Miami para reclutar más voluntarios cubanos. Sin embargo, según Schlessinger, "en cierta medida entre los miembros del gabinete se fué poco a poco imponiendo la idea de que esta difusión de los detalles de la operación no importaba mucho siempre y cuando los soldados de los Estados Unidos no llegasen a participar en la lucha real".

Así pues, a pesar de la evidencia que tenían ante sus ojos, los políticos ignoraron el viejo refrán de que se debe esperar que cualquier secreto conocido por un número amplio de personas llegue a descubrirse. Aparentemente nunca discutieron el obvio peligro de que un acto secreto de agresión militar contra un país vecino pudiera ser revelado por una o más de las personas que estaban al tanto de él, particularmente cuando el plan de invasión era conocido por cierto número de exiliados cubanos que estaban siendo entrenados para llevarlo a cabo. También era conocido por un gran número de políticos extranjeros que podían haber tenido sus propias razones para revelarlo. Los líderes de los movimientos políticos de exiliados cubanos (cada uno de los cuales tenía sus propias ideas acerca de lo que debía hacerse) ... funcionarios del gobierno de Guatemala (que habían permitido que la CIA levantara campamentos para entrenar a la brigada cubana) y funcionarios de Nicaragua (que habían permitido que los Estados Unidos usaran las bases aéreas nicaraguenses para lanzar ataques aéreos contra Cuba. Todos estaban al corriente de lo que se planeaba. Además los miembros del grupo de toma de decisiones políticas fueron advertidos en varias ocasiones por el senador William J. Fulbright, presidente del Comité de relaciones extranjeras, y por otras personas de prestigio de que un intento de invasión sería probablemente atribuido de forma directa a los Estados Unidos y perjudicaría seriamente las relaciones de los Estados Unidos con los países latinoamericanos y sus aliados europeos. A pesar de todas las advertencias, los integrantes del grupo nunca llegaron a

poner en duda el supuesto de que el secreto no sería revelado. El presidente Kennedy estaba tan confiado que públicamente prometió en una rueda de prensa el 12 de abril de 1961 (es decir, cinco días antes de la invasión) que “no habrá, bajo ningún pretexto, una intervención en Cuba por parte de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos y este gobierno hará todo lo posible para ... asegurarse de que no hay ningún americano implicado en acciones dentro de Cuba”.

El mundo no supo en un primer momento que los primeros invasores en desembarcar en tierra cubana eran, en efecto, hombres rana de la Marina de los Estados Unidos (violando las órdenes del presidente) pero pese a ello a los Estados Unidos se les achacó la invasión desde el principio. La versión ofrecida por la CIA fué hecha pedazos por la prensa mundial. La credibilidad de Adlai Stevenson, representante de los Estados Unidos en las Naciones Unidas, fué sacrificada también a pesar de la solemne declaración del presidente Kennedy de que la “integridad y credibilidad de Adlai Stevenson constituyen uno de nuestros grandes bienes nacionales. No quiero que se haga nada que la ponga en peligro”. La verdad le había sido cuidadosamente ocultada y Stevenson negó solememente la complicidad de los Estados Unidos en los ataques en una reunión de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Sus declaraciones fueron consideradas inmediatamente por observadores extranjeros como contradictorias con los nuevos informes de ataques aéreos; pronto se las calificó de mentiras absolutas cuando algunos de sus supuestos datos fueron refutados 24 horas más tarde por fotografías auténticas. Stevenson diría más tarde que aquella había sido la experiencia más humillante de sus largos años de servicio público.

Supuesto número 2: La fuerza aérea cubana es tan ineficaz que puede ser eliminada completamente antes de que la invasión comience.

La invasión debía comenzar con un ataque sorpresa a cargo de bombarderos estadounidenses que destrozaban la Fuerza aérea de Castro en tierra antes de que los invasores entraran. Los conferenciantes de la Casa Blanca pensaron que los obsoletos B26 usados para este trabajo serían capaces de destrozarse los aviones militares cubanos. No se hicieron las investigaciones necesarias para descubrir que estos pesados y viejos aviones tendrían capacidades limitadas y desarrollarían con gran frecuencia problemas de motor. El primer ataque fue una sorpresa pero sólo un pequeño porcentaje de aviones cubanos fue destruido. Consecuentemente, el plan de invasión salió mal desde el principio porque la fuerza aérea de Cuba fue capaz de imponer un control aéreo sobre el lugar de desembarco. Cuba lanzó aviones de entrenamiento, que eran

rápidos y eficientes e impidieron que los buques de carga que contenían municiones y suministros alcanzaran su destino. La supuestamente ineficaz fuerza aérea cubana derribó la mitad de los B26 estadounidenses que trataban de proteger a los invasores y repetidamente bombardeó las tropas de tierra mientras llegaban a la costa.

Un segundo ataque aéreo fue anulado por el presidente Kennedy porque habría revelado claramente que los aviones pertenecían a los Estados Unidos y que toda la invasión era en realidad un ataque de los Estados Unidos. Sin embargo, aunque el segundo ataque aéreo se hubiera llevado a cabo, probablemente su eficacia hubiera sido todavía menor que la del primero porque ya no existía ningún elemento de sorpresa y la fuerza aérea de Cuba está bien diseminada en campos ocultos.

Supuesto número 3: Los 1400 hombres de la brigada de exiliados cubanos tenían una alta moral y estaban dispuestos a llevar a cabo la invasión sin ningún apoyo de las tropas de los Estados Unidos.

En línea con su firme política de una intervención no directa a cargo de los Estados Unidos, el presidente preguntó a los planificadores de la CIA si los integrantes de la brigada de exiliados cubanos estaban dispuestos a arriesgar sus vidas sin la participación militar estadounidense. Al presidente y a sus consejeros se les dio una respuesta fuertemente afirmativa y Dulles y Bissell repetidamente les garantizaron que la moral de la brigada era soberbia. Si los conferenciantes hubieran exigido a los representantes de la CIA que presentaran evidencia que confirmara esa afirmación, habrían descubierto que estaban confiando en una información sesgada. Los agentes de la CIA en Guatemala estaban enviando informes sugiriendo en conjunto un panorama de color de rosa a Dulles y a Bissell sin informarles sobre lo que estaba pasando exactamente. Para elevar la moral, los agentes engañaban deliberadamente a los hombres de la brigada de exiliados asegurándoles que ellos eran sólo una pequeña parte de la fuerza invasora; que otras brigadas cubanas se entrenaban en otra parte para la misma misión; que una serie de desembarcos de distracción apartarían a la mayor parte de las tropas de Castro del lugar de invasión real. Es más, un mes antes de la invasión, cuando el grupo de políticos de Washington recibía garantías de la magnífica moral de la brigada, los hombres estaban en realidad amargamente descontentos y empezando a rebelarse. Se oponían a ser mandados por oficiales que habían servido en el ejército del régimen reaccionario de Batista y que habían sido reclutados y ascendidos gracias a su buena disposición a recibir órdenes de los agentes de la CIA.



Cuando el descontento finalmente estalló en una rebelión a gran escala, los agentes de la CIA arrestaron a una docena de los cabecillas y los confinaron en un campo de prisioneros oculto en la jungla de Guatemala. Esa era la alta moral de la brigada.

Irónicamente, una de las “demostraciones” más convincentes de la alta moral de la brigada ante el presidente Kennedy y sus consejeros fué el hecho de que hijos de líderes políticos de los exiliados cubanos se apuntaron como voluntarios en la brigada. Sin embargo, tanto los padres como sus hijos habían sido engañados por los agentes de la CIA que los habían hecho creer que los Estados Unidos impedirían el fracaso de la invasión puesto que su gobierno estaba decidido incluso a usar sus fuerzas armadas para respaldarlos.

Cuando la invasión se produjo, los hombres de la brigada lucharon bien y su moral se mantuvo durante un cierto tiempo alimentada por esas falsas esperanzas. Pensaron que a pesar de toda la “propaganda” oficial arrojada por el gobierno de los Estados Unidos en contra, un gran número de soldados estadounidenses desembarcaría para reforzarlos. Habían sido también inducidos a esperar que los barcos estadounidenses traerían las ayudas que tan urgentemente necesitaban y permanecerían en la costa para rescatarlos en caso de que ello fuese necesario.

Supuesto número 4: El Ejército de Castro es tan débil que la pequeña brigada cubana será capaz de establecer una cabeza de playa bien protegida.

Otra cuestión frecuentemente discutida por el presidente y sus consejeros fué la de si la pequeña brigada podría conseguir su objetivo inicial de establecer una firme cabeza de playa sin la participación militar de los Estados Unidos. De nuevo, los conferenciantes, sin analizar la evidencia, aceptaron el optimista panorama que les trazaban Dullles y Bissell los cuales describían el ejército de Castro como pobremente equipado, deficientemente entrenado, plagado de disensiones e incapaz de enfrentarse siquiera a una invasión a pequeña escala. Resultaba que todas estas afirmaciones eran diametralmente opuestas a los informes hechos por los expertos del Departamento de Estado y el Servicio de Espionaje Británico. Los planificadores de la CIA decidieron ignorar los informes de los expertos del Departamento de Estado y los consejeros políticos de Kennedy no llevaron sus averiguaciones hasta el punto que les hubiese permitido descubrir la existencia de estas estimaciones contradictorias lo cual hubiera revelado la debilidad de los supuestos de la CIA.

El ejército de Castro respondió pronta y vigorosamente a la

invasión, a pesar de que los invasores lucharon bien. Un guardacostas que vigilaba el litoral alertado ante la posible invasión, estuvo allí para recibir con disparos a la vanguardia de la fuerza invasora, los hombres rana enviados para señalar el lugar de desembarco. Muy pronto aparecieron en aquel lugar muchos soldados cubanos perfectamente equipados que comenzaron a someter la cabeza de playa a un intenso fuego de artillería con obuses de 122 mm., cañones de 37 mm. y lanzacohetes. Los carros de combate cubanos llegaron al lugar de la invasión un día después de que ésta se hubiera iniciado. Al día siguiente, la brigada de exiliados cubanos fue rodeada por 20.000 soldados cubanos perfectamente equipados, respaldados por más de 200.000 soldados y civiles a los que se podría haber recurrido en caso de que hubiera sido necesario.

Al haber infraestimado tanto las capacidades militares de Castro, el presidente Kennedy y sus consejeros se dieron cuenta muy tarde de que una cabeza de playa no se podía establecer con éxito en Cuba sin una fuerza militar al menos 10 veces mayor de la que habían acordado mandar. Según Sorensen, “el presidente pensó que estaba aprobando la puesta en marcha de un plan precipitado bajo el supuesto de que Castro más tarde adquiriría la capacidad de echarlo abajo. En realidad, Castro poseía ya esa capacidad.

Supuesto número 5: la invasión a cargo de la brigada de exiliados provocará sabotajes de la resistencia cubana y levantamientos armados tras las líneas que apoyarán eficazmente a los invasores y probablemente conducirán al derrocamiento del régimen de Castro.

La primera vez que Kennedy pidió a sus Jefes de Estado Mayor que evaluaran los planes de invasión de la CIA, éstos afirmaron que las probabilidades de establecer una cabeza de playa eran favorables pero que el “éxito final dependería o bien de un considerable levantamiento dentro de la isla o bien de un considerable apoyo del exterior”. Desde que la intervención estadounidense quedó descartada por el presidente, la victoria pasó a depender de la resistencia contra Castro y los levantamientos tras las líneas. Una segunda estimación de los Jefes de Estado Mayor, exactamente un mes antes de la invasión, hizo explícita esta suposición. Sin el apoyo de la resistencia cubana, informaron, no habrá forma de vencer a los cientos de miles de hombres del ejército y milicia de Castro.

Aunque escéptico al principio sobre la posibilidad de una insurrección en masa contra el régimen de Castro el presidente fue alentado por su grupo asesor para que alejara sus dudas y terminó

aceptando el supuesto. Poco después del desastre de la Bahía de Cochinos, manifestó a Sorensen que realmente había pensado que el desembarco de la brigada de exiliados, sin una participación directa de los Estados Unidos, serviría como banderín de enganche para que el pueblo cubano se sublevase y derribase a Castro. Según Schlessinger, esta opinión fue compartida por los consejeros más cercanos a Kennedy: “Todos nosotros en la Casa Blanca consideramos los levantamientos tras las líneas esenciales para el éxito de la operación; igual hicieron los jefes de Estado Mayor y nuestra opinión era que también la CIA lo creía así”.

De nuevo los portavoces de la CIA habían engañado a los demás conferenciantes de la Casa Blanca omitiendo que ellos estaban al corriente de fuertes razones para no confiar en este supuesto. Como defensores del plan de la CIA, Allen Dulles y Richard Bissell limitaron sus observaciones casi enteramente al lado positivo de la panorámica. Difundieron los informes sin confirmar de sus agentes secretos según los cuales un número superior a 2500 personas estaban en la organización de la resistencia dentro de Cuba, que al menos 20000 más eran simpatizantes y que los contactos de la CIA dentro de Cuba estaban pidiendo un gran número de armas.

Mucho tiempo después de que los acontecimientos hubiesen demostrado que el supuesto de un levantamiento cubano era completamente erróneo, Allen Dulles reveló que desde el principio la CIA no había esperado mucho apoyo de la resistencia cubana. La CIA no tenía información para estimar que el desembarco desencadenaría una revuelta general en Cuba. La rama de espionaje de la agencia no había sido requerida para estimar las probabilidades de que una invasión fuera apoyada por el movimiento de resistencia o por levantamientos populares tras las líneas. A algunos de los expertos de la oficina cubana del Departamento de Estado, que mantenían una vigilancia diaria de las actividades políticas en Cuba, se les pidió que manifestaran su opinión. La mayoría de los participantes en las reuniones de la Casa Blanca ignoraban esto y simplemente asumieron que las estimaciones mencionadas por Dulles y Bissell tenían la autoridad plena de la agencia de espionaje del gobierno. Si los consejeros hubiesen planteado preguntas más incisivas, es muy posible que algunos de los expertos excluidos hubiesen sido consultados.

En ausencia de informaciones imparciales de expertos independientes en Cuba, nadie recordó el conjunto de los resultados de una encuesta realizada cuidadosamente y publicada el año anterior que

mostraba que el régimen de Castro era apoyado por la inmensa mayoría de los cubanos. Estos resultados habían sido divulgados por el gobierno de los Estados Unidos y se interpretaron, por lo general, como índice de una esperanza relativamente pequeña de inducir una acción general contra Castro en Cuba. Esta evidencia fue ignorada u olvidada por los expertos políticos del grupo asesor.

Incluso unas cuantas preguntas escépticas expuestas a Dilles o a Bissell podrían haber corregido grandes equivocaciones. El presidente y sus consejeros podrían haberse enterado que los planificadores de la CIA se dieron cuenta (sin mencionarlo en sus informes) que el ataque aéreo antes de la invasión daría a Castro mucho tiempo para actuar contra la clandestinidad y acorralar a los disidentes políticos. Este era un sacrificio necesario (así lo habían decidido los hombres de la CIA) para eliminar la fuerza aérea de Castro.

La falta de preguntas detalladas sobre estos asuntos es notable cuando consideramos que el presidente al principio tenía fuertes dudas sobre la cantidad de apoyo contra Castro que se podía movilizar en la isla. Sus dudas fueron compartidas al menos por otro miembro de su plantilla de la Casa Blanca. Arthur Schlesinger, Jr., en el memorándum que entregó al presidente durante la semana crucial de la decisión, expresó sus dudas sobre los levantamientos tras las líneas y argumentó que no existía una evidencia convincente de que se fuese a desencadenar una insurrección popular o que el régimen de Castro fuera tan débil que pudiera ser derrocado por el desembarco de los exiliados. Advirtió que si la brigada establecía una posición segura en Cuba, la operación conduciría a una guerra civil prolongada y entonces los congresistas y otros políticos influyentes de los Estados Unidos exigirían que intervinieramos enviando a los marines. Otras personas, entre ellas un periodista bien informado que acababa de volver de Cuba y que fue invitado a la Casa Blanca, hizo un pronóstico pesimista similar. Aparentemente ninguna de estas visiones distintas fueron tomadas lo bastante en serio por el presidente o sus consejeros para decidirse a preguntar al servicio secreto por su valoración objetiva de la efectividad de la resistencia cubana.

Dentro de las 24 horas siguientes al primer ataque aéreo se vio claro que no habría sabotaje o rebelión y que el régimen de Castro tenía la situación dominada firmemente. Tal como había esperado la CIA, la fuerza policial cubana fue alertada por el ataque aéreo inicial y se movió rápidamente contra las fuentes internas de resistencia. Sólo en La Habana, unos 200.000 sospechosos fueron acorralados desde el primer

momento. En todas las partes del país cualquier sospechoso de tener conexiones clandestinas fue encarcelado. Incluso unidades de resistencia organizadas que estaban armadas y a la espera de una oportunidad adecuada para asestar un golpe al régimen de Castro fueron ineficaces, iniciando sólo esporádicos incidentes de resistencia simbólica.

El Consejo Revolucionario compuesto por líderes políticos exiliados del movimiento de resistencia cubana, de los que se esperaba que pusieran en marcha el nuevo gobierno democrático después de que la cabeza de playa se estableciera, se quejaron amargamente tras la invasión de que no se había hecho ningún esfuerzo para coordinar la invasión con las actividades clandestinas. Dijeron que la CIA en Cuba no había realizado los suministros que necesitaban las unidades de resistencia organizadas, impidiéndoles así ejecutar planes establecidos para cortar el fluido eléctrico y volar fábricas. La CIA fue también acusada por ignorar a los guerrilleros armados de las montañas de Escambray, por no usar los canales disponibles para entrar en contacto con los grupos clandestinos existentes en la isla y por enviar por su cuenta y riesgo agentes desconocidos que lo único que consiguieron fue generar una gran confusión en todo el movimiento clandestino. Sorensen concluye que no hubo cooperación entre los planificadores y los cubanos clandestinos porque la CIA desconfió de los líderes exiliados izquierdistas de la misma manera que los líderes derechistas apoyados por la CIA eran vistos con desconfianza por la mayor parte de los miembros de la clandestinidad. Por ello, “en realidad, no se pudo planificar ninguna insurrección coordinada ni tampoco ningún esfuerzo clandestino”. Los miembros del grupo asesor de la Casa Blanca podrían haber averiguado esto si hubieran estado lo suficientemente alerta y hubiesen requerido a los representantes de la CIA que ofrecieran detalles concretos sobre sus planes para movilizar el movimiento de resistencia cubana.

Supuesto número 6: si la brigada cubana no ve coronado por el éxito su principal objetivo militar, los hombres pueden retirarse a las montañas de Escambray y reforzar las unidades de guerrilleros que resisten contra el régimen de Castro.

Una razón importante para aprobar el plan de la CIA fue la expectativa de los decisores políticos de que, aunque la invasión no consiguiese establecer un nuevo gobierno en Cuba, habría un beneficio. En el peor de los casos, los invasores se unirían con los rebeldes en las montañas de Escambray y reforzarían las fuerzas antiCastro en la isla; por ello, de una forma u otra los exiliados cubanos, que estaban dando

ya muestras de inquietud por regresar a su tierra para luchar contra el régimen de Castro, probablemente serían bien empleados. Dulles y Bissell, cuando resumían el plan de la CIA, dijeron al grupo asesor en más de una ocasión que toda la operación era segura porque los invasores podrían, en caso de necesidad, escapar de la playa a las montañas. Al presidente y a las demás personas del grupo este argumento los tranquilizó notablemente.

Hacia el final de las deliberaciones, cualquier duda que los consejeros políticos podrían haber tenido sobre la misión, se abandonó. Creyeron que la CIA estaba planeando una pequeña invasión (no un ambicioso asalto a gran escala) que permitiría a la brigada de exiliados infiltrarse en las montañas. Sin embargo, nunca tuvieron la información más relevante que podrían haber obtenido fácilmente. Los hechos principales contradijeron el panorama tranquilizador que se transmitió al grupo. Evidentemente ninguno de los políticos pidió ser informado plenamente en las reuniones de la Casa Blanca.

Después del fracaso, el presidente Kennedy y sus consejeros se enteraron por vez primera que los oficiales de la CIA a cargo de la operación en Guatemala no habían planeado una retirada a las montañas y habían interrumpido el adiestramiento de guerrillas antes de que la mayoría de los exiliados cubanos de la brigada hubieran empezado su entrenamiento. En cualquier caso, la retirada a las montañas de Escambray fue sólo una posibilidad de retirada realista mientras el plan mantuvo como lugar de desembarco Trinidad, cerca de las estribaciones de las montañas. Cuando, como resultado de las deliberaciones del grupo asesor de la Casa Blanca, Trinidad se consideró demasiado llamativa y fue reemplazada por la Bahía de Cochinos, se evaporó la posibilidad de que los invasores se retiraran a las montañas.

Schlesinger admitió que él y otros que asistieron a las reuniones simplemente pasaron por alto la geografía de Cuba: "no creo que nos diéramos cuenta del todo de que las montañas de Escambray estaban a 80 millas (unos 140 Km.) de la Bahía de Cochinos, y que para llegar hasta allí había que atravesar una maraña de terrenos pantanosos y de jungla". Este descuido se pudo haber corregido si alguien del grupo asesor se hubiera tomado la molestia de consultar un mapa de Cuba, disponible en cualquier atlas.

El coste de enviar una fuerza de invasión sin una ruta de retirada pronto se pudo medir en vidas humanas, en dólares y centavos de dólar. Dos días después del desembarco en las costas de Cuba, los hombres de la brigada se encontraron completamente rodeados y comprendieron

que su única opción era ser capturados o asesinados. Siete meses más tarde, Castro llegó a un acuerdo con el Departamento de Estado de los Estados Unidos y consintió que los 1200 hombres que habían sido hechos prisioneros fueran puestos en libertad a cambio de comida y medicinas por un valor total de 53 millones de dólares.

El sufrimiento de los 1200 prisioneros y el dinero del rescate fueron sólo una parte de las pérdidas ocasionadas por el falso supuesto mantenido por los decisores políticos según el cual los invasores podrían incorporarse fácilmente a las unidades de guerrilleros en las montañas. Si hubieran sabido de antemano que no habría ninguna salida de escape desde las playas, los consejeros del presidente no habrían sido tan complacientes con respecto a la ganancia neta que estaban esperando y habrían decidido renunciar al plan de invasión.

**¿Por qué falló el grupo asesor?**

**¿Por qué tantos errores de cálculo?. ¿No podrían los seis falsos supuestos haber sido evitados si el grupo asesor hubiera buscado una información más completa y la hubieran tenido en cuenta?. Algunos de los mayores errores resultaron de una planificación y una comunicación errónea dentro de la CIA. La agencia tenía, obviamente, sus serios defectos, pero no nos conciernen en la presente investigación. Ni tampoco vamos a intentar desenmarañar las complicadas razones que explican por qué la Junta de Jefes de Estado Mayor estuvo dispuesta a aceptar el plan de la CIA. La cuestión central es: ¿por qué los principales consejeros del presidente, que habían sido seleccionados como núcleo central de su equipo, no llevaron sus averiguaciones hasta las últimas consecuencias que permitirían descubrir la inestable base sobre la que descansaban los seis supuestos?. ¿por qué no colocaron una barrera de preguntas incisivas y difíciles ante los representantes de la CIA y los Jefes de Estado Mayor?. ¿por qué estos hombres se dejaron engañar por las respuestas incompletas e inconsistentes que se les dieron ante las escasas preguntas críticas que formularon?. Schlesinger dice que “frente a la irracionalidad completa con que se nos aparece retrospectivamente el proyecto, había una cierta lógica en el momento en que surgió de las entrañas del gobierno”. ¿Por qué los consejeros políticos del presidente no evaluaron el plan con el cuidado necesario para darse cuenta de que “su irracionalidad” era completa?. ¿Cuál era el origen de la “rara lógica” de la que el plan estaba dotado?.**

**Incluso con el respaldo aparentemente poco cualificado del sector**

militar del gobierno de los Estados Unidos, los seis supuestos no eran tan abstrusos que fuesen necesarios expertos militares para evaluarlos de manera realista. Sorensen señala que una ausencia de comunicación entre el sector militar y el civil de la administración Kennedy produjo un desfase entre el concepto de la invasión de Cuba y la realidad.

En una visión retrospectiva es claro que de hecho (el presidente) lo que había aprobado era diplomáticamente insensato y militarmente condenado al fracaso desde un principio. Lo que creyó estar aprobando parecía en aquel momento gozar de una aceptabilidad diplomática y poca posibilidad de fracaso rotundo. Que hubiese un desfase tan grande entre el concepto y la realidad a un nivel tan alto en un asunto tan peligroso refleja un impresionante número de errores en todo el proceso de toma de decisión.

Pero, ¿por qué los consejeros políticos “civiles” especialmente el núcleo del gabinete clave y el personal de la Casa Blanca no consiguieron superar este desfase rompiendo en pedazos los falsos supuestos?. Dulles y Bissell no se sometieron al careo que hubiese exigido a estas dos personas el manifestar las inadecuaciones de sus estimaciones y volver a buscar mejor información. No hicieron un uso adecuado de los expertos militares y políticos que estaban con ellos en el comité asesor. El mando conjunto del Estado Mayor podía haber sido invitado a manifestar los pros y los contras militares del plan de invasión y de dar a conocer sus dudas; los tres altos funcionarios del Departamento de Estado podían haber sido animados a hacer lo mismo sobre la posibilidad de levantamientos armados en Cuba y las perspectivas de un gobierno provisional con un apoyo popular para el derrocamiento del régimen de Castro.

Schlesinger admite que al no haber ninguna expresión de oposición en las reuniones del comité asesor, los miembros de la plantilla de la Casa Blanca (incluido él mismo) “no consiguieron estar a la altura de la misión que les correspondía que no era otra que proteger al presidente” y “los representantes del Departamento de Estado fracasaron en la defensa de los intereses diplomáticos de la nación”.

La explicación oficial:

¿Por qué los brillantes y concienzudos hombres del equipo de Kennedy fracasaron tan catastróficamente?. Las respuestas dadas por Schlesinger, Sorensen, Salinger, Hilsman y otros eruditos incluyen cuatro factores principales, que evidentemente se corresponden de



maner casi perfecta con las razones que J.F. Kennedy mencionó en sus discusiones post mortem con los líderes políticos.

#### Factor número 1: cálculos políticos

Al presentar el plan de invasión, los representantes de la CIA, sabiéndolo o sin saberlo, hicieron una fuerte apelación política con el fin de convencer a la administración Kennedy de la necesidad de tomar medidas contra el régimen de Castro. Se preguntó al presidente, en efecto, si estaba tan dispuesto como Los Republicanos a ayudar a los exiliados cubanos en la lucha contra el liderazgo comunista en Cuba. Si él no hacía nada, la consecuencia era que Castro sería libre para extender su versión de comunismo por toda Latinoamérica.

Las consecuencias políticas eran especialmente obvias cuando los representantes de la CIA llamaron la atención sobre la tan debatida cuestión: ¿qué podemos hacer con una brigada entrenada de exiliados cubanos que están clamando por regresar a Cuba? El problema parecía particularmente agudo a causa de que el gobierno de Guatemala había llegado a preocuparse por la publicidad que los exiliados estaban recibiendo y habían pedido que fueran trasladados. Si no los enviamos a invadir Cuba, dijo Allen Dulles al comité asesor, tendremos que trasladarlos a los Estados Unidos. Añadió: “no los podemos tener vagando por el país diciendo a todo el mundo lo que han estado haciendo”. Obviamente propagarían, de forma clara y rotunda, la noticia de que Kennedy les había impedido intentar el derrocamiento de la dictadura de Castro y podría ser acusado de ser poco severo con el comunismo, cuando llegara a saberse que había desbaratado una operación antiCastro. Además, Castro estaba a punto de recibir aviones de la Unión Soviética y los pilotos cubanos estaban siendo entrenados en Checoslovaquia. Una vez que llegaran los aviones, un desembarco con éxito de la brigada de exiliados no sería posible. Después del uno de junio de 1961, según la CIA, el poder de la marina y la fuerza aérea de los Estados Unidos serían imprescindibles para una invasión de Cuba que gozase de las mínimas garantías. De todas formas, la invasión no se podía posponer por más tiempo porque se acercaba la estación de las lluvias. Esta era la última posibilidad de invadir Cuba y si Kennedy la posponía todos creerían que estaba impidiendo a los exiliados anticomunistas que querían volver a su casa el luchar por una Cuba democrática.

#### Factor número 2: una nueva administración embotellada en una

vieja burocracia.

Poco menos de tres meses transcurrieron entre el día en que el desdichado plan de la CIA se presentó a los principales miembros de la nueva administración y el día en que los agentes de la CIA intentaron llevarlo a cabo. Las presiones para llegar a una decisión durante aquellos primeros meses de la administración Kennedy llegaron cuando el presidente y sus consejeros estaban todavía desarrollando sus procedimientos de toma de decisiones, antes de estar plenamente familiarizados entre sí, con sus roles respectivos y con las formas de evitar los obstáculos burocráticos que hacen difícil la obtención de la información relevante. Los nuevos miembros del gabinete y del Estado mayor de la Casa Blanca tenían un gran espíritu de cuerpo pero no habían llegado al punto en el que podían hablar francamente con los demás sin sentirse inquietados por el protocolo. Kennedy desconocía aún los puntos fuertes y débiles de sus consejeros recién designados. Por ejemplo, no se dio cuenta, como lo haría más tarde, de que el nuevo Secretario de Estado cedía ante los expertos militares y retiraba sus objeciones a la inflexibilidad del Departamento de Defensa para evitar acusaciones de debilidad al Departamento de Estado. Ni supo que era erróneo asumir “que los militares y el personal de espionaje tienen destrezas inasequibles a los mortales normales”.

Factor número 3: clandestinidad hasta el punto de excluir a los expertos.

Como sucede con otras decisiones vitales que implican la acción militar, la naturaleza clandestina del plan de invadir Cuba, impidió utilizar los medios usuales del gobierno para concebir una decisión de política extranjera. Habitualmente, a todas las agencias pertinentes se les habría permitido estudiar el curso de acción propuesto, sugerir alternativas y evaluar los pros y contras de cada alternativa. Los requisitos burocráticos de secreto muy probablemente excluirán de la toma de decisión a muchos de los expertos más relevantes. Cuando se planeaba la invasión de la Bahía de Cochinos, al menos dos grupos de expertos del gobierno de los Estados Unidos no fueron consultados: los de la rama de espionaje de la CIA y los que formaban parte de la oficina cubana del departamento de Estado. En este sentido, Schlesinger comentaba:

Los mismos hombres planearon la operación y juzgaron sus po-

sibilidades de éxito ... “La necesidad de saber” como regla establecida, esto es, que nadie debería hablar sobre el proyecto a menos que fuera operacionalmente necesario, tuvo el indeseable efecto de excluir a muchos de los expertos del gobierno al mismo tiempo que cada periodista atento sabía que algo se estaba tramando.

Los requisitos del secreto se extendieron incluso a los impresos distribuidos al círculo de políticos. Los memoranda distribuidos por la CIA y el Mando Conjunto del Estado Mayor al principio de cada sesión, se recogían al final. Esto hacía imposible que los participantes reflexionasen sobre los argumentos y contrastasen detalles recogiendo información de los recursos disponibles en sus propias oficinas. Brevemente, el juicio experto de los políticos que participaron en la decisión de la Bahía de Cochinos fue perjudicado por el secreto impuesto.

#### Factor número 4: amenazas a la reputación y al status personal

Los políticos del gobierno, como la mayoría de los ejecutivos en otras organizaciones, vacilan en oponerse a una política si piensan que su posición puede dañar su status personal y su eficacia política. Esto se denomina algunas veces trampa de la eficacia. En su informe del fracaso de la Bahía de Cochinos, Schlesinger admite que vaciló en plantear sus objeciones cuando asistía a las reuniones por miedo a que los otros lo consideraran presuntuoso, que estaba en desacuerdo con augustas cabezas de las mejores instituciones del gobierno.

¿Es completa la explicación oficial?

¿Explican plenamente estos cuatro factores los errores de cálculo que produjeron la decisión de la invasión?. Me parece que no. A causa del sentimiento de que esta explicación era incompleta, busqué otros factores causales en la esfera de la dinámica de grupos. Después de estudiar el informe de Schlesinger sobre el fracaso de la Bahía de Cochinos y otros informes, sentí que ni siquiera la operación simultánea de los cuatro factores aducidos podría haber causado una decisión tan defectuosa. Quizás el cuarto factor de la explicación sería plausible si los consejeros políticos se hubieran reunido una o dos veces y hubieran tenido sólo unos días para tomar su decisión. Pero tuvieron la oportunidad de reunirse muchas veces y pensar sobre la decisión durante casi tres meses.

He aquí las principales razones en las que baso mi juicio:

1. Las presiones políticas se derivaron principalmente de la apreciación de que la administración Kennedy podría ser acusada de haber impedido a los exiliados cubanos de llevar a cabo una invasión contra el gobierno procomunista de Cuba. Sin embargo, si Kennedy y sus consejeros hubieran examinado los seis supuestos lo bastante cuidadosamente para darse cuenta de lo defectuosos que eran ¿no se hubieran dado cuenta de que permitir que el fracaso de la Bahía de Cochinos se materializara sería por lo menos tan desastroso en el plano interno y en el externo?. Además, aunque la presión política se centraba en qué hacer con la brigada de exiliados entrenados, quedaría todavía una pregunta desconcertante: ¿por qué los políticos no sondearon algunas de las alternativas más obvias para solucionar este problema sin recurrir a una invasión a gran escala?. Deberían haber negociado para obtener otro campo en otra parte de América Central y permitido que la brigada se infiltrara en Cuba en pequeños grupos, yendo a los lugares de desembarco donde podrían fácilmente unirse con las unidades de guerrilla en las montañas. Evidentemente esta solución al problema, que pudo haber tenido unas repercusiones políticas menos graves que las alternativas consideradas del tipo todo o nada, nunca fue seriamente examinada.

2. Aunque la administración Kennedy era, en efecto, nueva, la mayor parte de las personas que participaron en la decisión eran antiguas autoridades de la decisión política. ¿Cuál es la probabilidad de que Bundy, McNamara, Rusk, Dillon, Mann, Berle y Nitze suprimieran sus objeciones y corrieran el riesgo de permitir que la nación sufriera un grave revés simplemente porque no estaban seguros de la forma en que se debían comportar?. Además, ¿no es improbable que todos ellos compartieran el supuesto ingenuo de Kennedy, y que indudablemente se expresó de forma exagerada, de que el militar tiene una especial habilidad inasequible para otros consejeros del plan de invasión?.

Algunos de los falsos supuestos en los que el plan se basó, por ejemplo mantener en secreto la participación de los Estados Unidos, eran más políticos que militares y los consejeros sabían que en estos asuntos tenían más experiencia que los militares. Probablemente Bundy, McNamara, Dillon y todos los funcionarios del Departamento de Estado concluyeron que nada realmente importante era erróneo en el plan de invasión. De lo contrario, al margen de lo novatos que fuesen en sus roles y de otras consideraciones que podrían haberles hecho vacilar a la hora de comunicar sus objeciones, en una de las muchas

sesiones en las que se discutió el plan de invasión indudablemente hubieran conseguido llamar la atención sobre las inaceptables bases en que descansaban los supuestos.

3. Muchos expertos del gobierno fueron ciertamente excluidos en un vano esfuerzo por mantener el plan en secreto. Pero, ¿no pudieron los consejeros del Presidente haber insistido en consultar a sus expertos si hubieran examinado las poco sólidas razones en que los planificadores de la CIA basaban sus juicios?. Unas cuantas preguntas incisivas sobre la evidencia de las estimaciones de los planificadores de la CIA sobre la fuerza militar y política de Castro podríán haber revelado rápidamente que estaban divulgando estimaciones infundadas sin consultar a los expertos del servicio de información de su propia agencia o del Departamento de Estado. ¿No se hubieran dado cuenta entonces el Presidente y sus consejeros de que “era necesario que ellos estuviesen informados” y no podríán haber sido requeridos los expertos para proporcionar a los políticos una estimación objetiva?. Con los expertos excluidos, las críticas al plan de la CIA fueron mínimas.

Pero, ¿por qué hubo tan poca crítica por parte de los altos funcionarios del gobierno que eran lo suficientemente expertos para evaluar al menos algunos, si no todos, los supuestos?

4. Incluso los funcionarios más altos del gobierno podríán llegar a preocuparse por el peligro potencial de su status y de su eficacia futura, peligro que se derivaría de las críticas a un plan propuesto por los militares. Sin embargo, de ninguna manera estaba claro que el acuerdo con el plan sería más ventajoso que llamar la atención sobre las lagunas de los razonamientos de la CIA y formular objeciones válidas. Si algunos consejeros se hubieran dado cuenta de que la invasión iba a ser un fracaso, ¿no se hubieran dado cuenta también de que el asentimiento sería mucho más perjudicial para su reputación que plantear preguntas críticas para forzar a los otros, por mucho que se resistieran a ello, a examinar sus supuestos? ¿Se quedarían callados los consejeros políticos en las reuniones y después de ellas si pensaran que el presidente estaba siendo encaminado a tomar una decisión estúpida, perjudicando a su administración y al país en su conjunto?. Cuando existe la responsabilidad de formar un juicio sobre asuntos vitales de política nacional, no es probable que tales personas se sintieran intimidadas por vagas amenazas de peligro a sus carreras. Además, los cuatro integrantes del equipo que habían trabajado con el Presidente antes y durante su campaña electoral, Bundy, Schlessinger, Goodwin y Robert Kennedy no habríán sentido tales coacciones cuando hablaron entre ellos sobre

el plan de invadir Cuba. Conocían al Presidente lo bastante bien como para darse cuenta de que valoraba positivamente los puntos de vista originales y la independencia de criterio, de que estaba dispuesto a cambiar de opinión cuando se le daban para ello fuertes argumentos y que los apoyaría en contra de las murmuraciones de cualquier ejecutivo.

Sensibilizado por mi descontento con el factor 4 de la explicación, advertí en el informe que ofreció Schlessinger sobre lo que hacían los políticos durante y después de las sesiones, numerosos signos de dinámica de grupos en plena operación. Del estudio de este material llegué a la hipótesis del Pensamiento Grupal. Este no sustituye a la explicación cuatrifactorial de la decisión errónea; más bien, suplementa los cuatro factores, quizás da a cada uno de ellos fuerza a la luz de la dinámica de grupos. Me parece que si el Pensamiento Grupal no hubiera sido operativo, los otros 4 factores no hubieran sido lo suficientemente poderosos para ejercer su efecto durante los 4 meses en que la decisión de invasión se estuvo discutiendo.

#### **Síntomas de Pensamiento Grupal entre los consejeros del Presidente Kennedy**

De acuerdo con la hipótesis del Pensamiento Grupal, los miembros de cualquier grupo pequeño cohesivo tiende a mantener espíritu de cuerpo, desarrollando inconscientemente un número de ilusiones compartidas que interfieren con el pensamiento crítico y con la contrastación de la realidad. Si los informes disponibles describen las deliberaciones fielmente, se pueden discernir ilusiones típicas entre los miembros del equipo de Kennedy durante el periodo en que decidían si aprobar el plan de invasión de la CIA.

#### **La ilusión de invulnerabilidad**

Un síntoma importante de Pensamiento Grupal es la ilusión de ser invulnerables a los principales peligros que pueden originarse de una acción arriesgada en la que el grupo esté fuertemente tentado a comprometerse. Esencialmente, la noción es que "si nuestro líder y cada uno del grupo decide que está bien, el plan está destinado a tener éxito. Aunque es bastante arriesgado, la suerte estará de nuestro lado". Un sentido de "confianza ilimitada" era bastante característico de los "hombres de la Nueva Frontera" tan pronto como se hicieron cargo de sus altos puestos gubernamentales, según un confidente del Departamento

mento de Justicia con quien Robert Kennedy discutió el plan secreto de la CIA el día en que se emprendió:

Parecía que con John Kennedy dirigiéndonos y con todo el talento que había reunido, “nada podía pararnos”. Creímos que si nos enfrentábamos con los problemas de la nación y aplicábamos audacia, nuevas ideas con sentido común y con mucho esfuerzo, superaríamos cualquier problema que se nos pusiera por delante.

Que esta actitud era compartida por los hombres del círculo de Kennedy, está indicado por la declaración de Schlessinger según la cual los hombres que lo rodeaban tenían una enorme confianza en su capacidad y suerte: “Todo le había salido bien desde 1956. Había ganado la nominación y las elecciones contra todos los pronósticos. Todos los que lo rodeaban pensaron que tenía el toque de Midas y que no podía perderlo”. Kennedy y sus principales consejeros eran personas refinadas y escépticas, pero estaban, no obstante, “influidos por la euforia del nuevo día”. Durante los tres primeros meses después de entrar en funciones, a pesar de las preocupaciones crecientes creadas por la crisis emergente en el Sudeste asiático, la pérdida de oro y los cubanos exiliados que estaban esperando la señal para invadir Cuba, el estado de ánimo dominante en la Casa Blanca, según Schlessinger, era de “desbordante optimismo”. Se centraba en la promesa de esperanza mantenida por el Presidente: “reinaba la euforia: creímos por un momento que el mundo era plástico y que el futuro era ilimitado”

Todas las manifestaciones características de la euforia de grupo y la creencia compartida de que el talento del grupo podría hacer el futuro “ilimitado”, hacen pensar en los sentimientos y pensamientos que aparecen entre miembros de grupos muy diferentes durante la fase en la que los miembros tienden a ser cohesivos. En tales circunstancias, los miembros llegan a ser en cierta forma eufóricos sobre su recién adquirido “sentimiento de unidad”, comparten un sentido de pertenencia a un grupo poderoso y protector que en algún sentido abre nuevas posibilidades para cada uno de ellos. Con frecuencia existe una admiración ilimitada por el líder del grupo.

Una vez que se establece la fase eufórica, es muy probable que se deteriore seriamente la toma de decisiones relativa a las actividades cotidianas y la planificación a largo plazo. Los miembros de un grupo cohesivo llegan a ser muy reacios a llevar a cabo la desagradable tarea de evaluar críticamente los límites de su poder y las pérdidas reales que

se podrían originar si su suerte no se mantiene. Tienden a examinar cada riesgo como o blanco o negro. Si no parece aplastantemente peligroso, se inclinan simplemente a olvidarlo en lugar de desarrollar planes de contingencia para el caso de que pudiera ocurrir. Los miembros del grupo saben que ninguno de ellos es un superhombre pero sienten que en cierta medida el grupo es un supergrupo capaz de superar todos los riesgos que aparecen en el camino al llevar a cabo cualquier acción deseada: ¡nada puede detenernos!. Los equipos deportivos y las unidades de combate militar pueden a menudo beneficiarse de la confianza entusiasmada de los miembros en el poder y la suerte del grupo. Pero los comités políticos habitualmente no se benefician de ello.

No esperaríamos que probos funcionarios del gobierno experimentarían tal espíritu corporativo, pero una forma solapada de esta tendencia pudo haber estado actuando inclinando a los consejeros del Presidente a ser reacios a examinar las desventajas del plan de invasión. En las reuniones del grupo, esta tendencia de Pensamiento Grupal puede actuar como un ruido de bajo nivel que impide que se preste atención a las señales de advertencia. Todo el mundo llega a estar sesgado en el sentido de atender selectivamente a los mensajes que alimentan los sentimientos de confianza y optimismo compartidos por los miembros, olvidando aquéllos que no se comparten.

Cuando un grupo cohesivo de ejecutivos está planificando una campaña dirigida contra un rival o grupo enemigo, sus discusiones probablemente contienen dos temas que personifican la tendencia del Pensamiento Grupal a considerar el grupo como invulnerable: (1) "somos un grupo fuerte que al final se saldrá con la suya"; (2) "nuestros oponentes son estúpidos, débiles e impresentables". Es impresionante ver cómo los seis falsos supuestos encajan en estos dos temas. La noción que corre a través de los supuestos es la expectativa superoptimista de que "podemos llevar a cabo esta invasión, aunque sea una empresa arriesgada". Los consejeros políticos eran probablemente inconscientes de hasta qué punto estaban confiando en racionalizaciones compartidas a la hora de valorar la empresa de alto riesgo como si fuera segura. Sus pronósticos superoptimistas hubieran recibido un duro golpe sólo con permitir que sus deliberaciones se centrasen en las consecuencias potencialmente devastadoras de las obvias desventajas del plan, tales como la disparidad de tamaño entre las fuerzas militares de Castro de 200000 hombres y la pequeña brigada de 1400 exiliados. En cierto sentido, esta diferencia hizo que las probabilidades de ganar en este arriesgado juego fueran de 1400 contra 200000 (es decir, 1 contra 140).



Al analizar los errores que les llevaron a la decisión de aprobar el plan de la CIA, Schlessinger hace hincapié en la gran infraestimación del enemigo. Castro fue considerado como un líder débil e histérico, cuyo ejército estaba listo para desertar; se le consideraba tan estúpido que se suponía que, aunque estuviese advertido por ataques aéreos, no haría nada por neutralizar la resistencia cubana. Este es un ejemplo clásico del estereotipo del enemigo como débil e ineficaz.

En un grupo que busca el consenso, apenas si encontramos el sano escepticismo necesario para juzgar las vulgares fórmulas ideológicas en las que los políticos racionales, al igual que otras muchas personas que comparten sus objetivos nacionalistas, depositan por regla general su confianza, para mantener la seguridad en sí mismos y un dominio palpable sobre la complejidad de la política internacional. Uno de los síntomas del Pensamiento Grupal es la persistencia de los miembros en la transmisión mutua de clichés e imágenes supersimplificadas de los enemigos políticos, imágenes que forman parte de estereotipos ideológicos duraderos. A través de sus deliberaciones usan los mismos estereotipos de siempre, en lugar de desarrollar conceptos diferenciados, derivados de una investigación libre de prejuicios que les podría capacitar para discernir cuáles de sus supuestos ideológicos originales, si es que hay alguno, es pertinente para el asunto de política exterior que se traen entre manos. Excepto en circunstancias inusuales de crisis, los miembros de un grupo en busca de consenso tienden a considerar a todo exogrupo antagonista, en contra de quien ellos están conspirando, no sólo inmoral sino débil y estúpido. Estas creencias desiderativas continúan dominando su pensamiento hasta que una derrota inequívoca prueba lo contrario, derrota por medio de la cual, al igual que les sucedió a Kennedy y a sus consejeros, advierten la discrepancia entre sus concepciones estereotipadas y la realidad.

Un tema subsidiario que también contenía una gran dosis de pensamiento desiderativo estaba comprendido en la noción del grupo de Kennedy según la cual "podemos salir adelante con nuestra inteligente explicación". Cuando los periódicos estaban de hecho demostrando que esto ciertamente no era así, los intrépidos miembros del grupo evidentemente reemplazaron el supuesto original con la expectativa igualmente superoptimista de que "de cualquier forma las naciones no comunistas del mundo se pondrán de nuestra parte. Al fin y al cabo, nosotros somos los buenos".

Las expectativas superoptimistas acerca del propio poder y de la debilidad de los oponentes probablemente capacita a los miembros de

un grupo para disfrutar de un sentido de baja vulnerabilidad a los efectos de cualquier decisión que conlleva una acción arriesgada contra un enemigo. Para mantener este complaciente punto de vista, cada miembro debe pensar que todos los demás del grupo están de acuerdo en que los riesgos pueden ser ignorados sin mayor problema.

### **La ilusión de unanimidad**

Cuando un grupo de personas que respetan mutuamente sus opiniones llegan a un punto de vista unánime es probable que cada miembro sienta que la creencia tiene que ser cierta. Esta confianza en la validación consensual tiende a reemplazar el pensamiento crítico individual y la contrastación de la realidad, a menos que haya claros desacuerdos entre los miembros. Los miembros de un grupo de interacción directa con frecuencia llegan a sentirse inclinados, sin darse cuenta de ello de manera clara, a impedir que los desacuerdos latentes salgan a la superficie cuando van a iniciar un curso de acción arriesgado. El líder del grupo y los miembros se apoyan unos a otros exagerando las áreas de convergencia de su pensamiento, sin expresar con detalle y profundidad las divergencias que pudieran alterar la unidad del grupo. Es mejor compartir algo agradable, una atmósfera de grupo balsámica que estar inmersos en una tormenta.

Esto nos lleva al segundo síntoma destacado de Pensamiento Grupal manifestado por el equipo de Kennedy -una ilusión compartida de unanimidad. En las sesiones formales que trataron el plan de invasión de Cuba, el consenso del grupo según el cual los aspectos básicos del plan de la CIA deberían ser adoptados estuvo relativamente libre de desacuerdo.

Según Sorensen, “ninguna voz fuerte de oposición se alzó en ninguna de las principales reuniones ni se presentó ninguna alternativa realista”. Según Schlessinger, “la engalanada autoridad de los antiguos funcionarios del área de la política extranjera y defensa fue unánime en el sentido de ir hacia adelante. Si alguno de estos antiguos consejeros se hubiera opuesto a la aventura, creo que Kennedy la habría suprimido. Nadie habló en contra de ella”.

Quizás la más crucial de las observaciones de Schlessinger es: “nuestras reuniones tuvieron lugar en una curiosa atmósfera de consenso asumido”. Sus comentarios adicionales muestran claramente que el consenso asumido era una ilusión que se pudo ser mantener sólo porque los principales participantes no revelaron sus propios razo-

namientos ni discutieron sus supuestos idiosincráticos y sus vagas reservas.

El presidente creyó que se estaba dando consideración prioritaria a su prohibición de intervención militar directa de los Estados Unidos. Asumió que la operación se había reducido a una especie de discreta infiltración que, en el caso de que se publicase en los periódicos, se ocultaría en las páginas interiores. Rusk, por supuesto, no estuvo en la misma longitud de onda que el presidente y, así, sugirió que sería mejor que los invasores comenzasen su despliegue desde la base naval de los Estados Unidos en Guantánamo, en lugar de desembarcar en la Bahía de Cochinos, con lo que podrían retirarse a la base en caso de que fuese necesario. Implícita en esta sugerencia había una falta de preocupación sobre la posibilidad de revelar el apoyo militar de los Estados Unidos así como una desconfianza en el supuesto hecho por los demás sobre lo fácil que sería escapar de la Bahía de Cochinos. Pero la discusión de la extraña propuesta de Rusk se interrumpió evidentemente mucho antes de que fuera inducido a revelar cualquier duda que hubiera tenido sobre el plan de la Bahía de Cochinos. En las reuniones del Departamento de Estado, según Roger Hilsman, que trabajó estrechamente con él, “Rusk hizo preguntas tan agudas que frecuentemente nos obligó a reexaminar nuestra posición”. Sin embargo, en las reuniones de la Casa Blanca, Rusk dijo pocas cosas si exceptuamos que ofreció advertencias moderadas sobre cómo evitar ciertos excesos.

Como suele ocurrir en los grupos cohesivos, los miembros asumieron que “el que calla otorga”. Kennedy y los demás supusieron que Rusk estaba de acuerdo con lo que los representantes de la CIA decían sobre la solidez del plan de invasión. Pero alrededor de una semana antes de que la invasión se fijara, cuando Schlessinger habló a Rusk en privado sobre sus objeciones al plan, Rusk, asombrosamente, no ofreció ningún argumento en contra de las objeciones de Schlessinger. Dijo que había estado esperando durante algún tiempo para hacer un balance de los pros y los contras y que estaba enojado con el Mando Conjunto porque “estaban perfectamente dispuestos a poner precio a la cabeza del presidente pero se negaban a hacer algo que pudiera poner en peligro Guantánamo”. En esa tardía fecha, evidentemente todavía prefería su sugerencia de emprender la invasión desde la base naval de los Estados Unidos en Cuba, aunque ello violara la restricción del Presidente Kennedy relativa a la implicación de las Fuerzas Armadas estadounidenses.

Los supuestos de McNamara sobre la invasión eran bastante

diferentes de los de Rusk y Kennedy. Pensó que el principal objetivo era desencadenar una revuelta de los cubanos para derrocar a Castro. Los miembros del grupo que sabían algo de la política cubana y del apoyo popular de Castro deberían haber tenido fuertes dudas sobre este supuesto. ¿Por qué no decidieron expresar sus recelos en alguna de las reuniones?.

### **Supresión de dudas personales**

El sentido de unidad de grupo, relativo a la conveniencia de si seguir o no con el plan de invasión de la CIA, parece haberse basado en apariencias superficiales de un consenso absoluto, logrado al precio de una autocensura de varios miembros respecto a sus recelos. De discusiones post mortem con participantes, Sorensen concluyó que entre los hombres del Departamento de Estado y entre el personal de la Casa Blanca, “se estaban tomando en consideración dudas pero que nunca ejercieron presión, en parte por temor a ser calificados como débiles o cobardes a los ojos de sus colegas”.

Schlessinger no tuvo éxito al presentar sus fuertes objeciones en un memorandum que entregó al presidente y al secretario de Estado. Pero se dio cuenta claramente de su tendencia a suprimir objeciones cuando asistía a las reuniones del equipo Kennedy en la Casa Blanca, en aquella atmósfera de consenso asumido:

En los meses posteriores al suceso de la Bahía de Cochinos me reprochó amargamente el haber guardado silencio durante todas aquellas discusiones cruciales en el gabinete, aunque mis sentimientos de culpabilidad fuesen mitigados por el conocimiento de que un curso de objeción hubiera logrado poco, excepto el ganarme el apelativo de chinche. Sólo puedo explicar el no haber ido más allá del planteamiento de algunas timidas reservas diciendo que si el impulso para informar quedó inhibido ello se debió a las circunstancias de la decisión.

Tanto si su explicación retrospectiva incluye todas sus razones reales para haber guardado silencio como si no lo hace, Schlessinger parece haberse dado cuenta de la necesidad de abstenerse de decir algo que crearía un malestar rompiendo el consenso asumido.

Los participantes en las reuniones de la Casa Blanca, al igual que los miembros de otros muchos grupos de discusión, evidentemente se sintieron reacios a plantear reservas que pudieran arrojar dudas sobre

un plan que juzgaron aceptado por el consenso grupal, atenazados por el temor de producir desaprobación entre sus compañeros. Este tipo de temor no es probablemente equivalente al miedo a perder la propia efectividad o de perjudicar la propia carrera. Muchas personas sinceras que están dispuestas a decir la verdad, pese a arriesgar sus carreras, se vuelven silenciosas cuando se enfrentan a la posibilidad de perder la aprobación de los compañeros de un mismo grupo de trabajo. La discrepancia entre el memorandum crítico de Schlessinger y su silencio de conformidad durante las reuniones puede ser un ejemplo de esto.

Schlessinger dice que cuando el plan de invasión de Cuba se estaba presentando al grupo aparecieron "poses viriles" en la retórica usada por los representantes de la CIA y el Mando Conjunto. Pensó que los representantes del Departamento de Estado y otros respondieron con una cierta ansiedad por demostrar que no eran unos estúpidos idealistas sino que en realidad eran como los militares. Las referencias de Schlessinger a la postura "viril" de los militares defensores del plan de invasión sugieren que los miembros del grupo interno de Kennedy deben haberse preocupado por proteger al líder del posible bochorno que habría sentido en el caso de que sus subordinados manifestasen preocupaciones poco viriles acerca de los altos riesgos de la empresa.

En las reuniones, los miembros del círculo interno de Kennedy, que se preguntaban si la arriesgada empresa militar podía convertirse en un fracaso o si las consecuencias políticas podrían ser perjudiciales para los Estados Unidos, debieron haber tenido sólo ligeros temores de no ser lo suficientemente fuertes para superar aquellos obstáculos sociales en virtud de los cuales el discutir abiertamente el plan sería una experiencia ligeramente desagradable. En conjunto, cada uno de ellos tuvo que haber sentido razonablemente la certeza de que el plan era seguro, que en el peor de los casos los Estados Unidos no perderían nada intentándolo. Contribuyeron con su silencio a la falta de un pensamiento crítico en las deliberaciones del grupo.

### **Autodesignados guardianes de la mente**

Entre los fenómenos bien conocidos de la Dinámica de Grupos está la celeridad con que miembros de un grupo cohesivo suprimen puntos de vista desviados ejerciendo presión social sobre cualquier miembro que comienza a expresar opiniones diferentes de las que mantiene el grupo con vistas a garantizar que dicho miembro no va a distorsionar el consenso del grupo como un todo. Con frecuencia esta

presión se manifiesta urgiendo al miembro disidente a que mantenga silencio si no puede ajustar sus propias creencias a las del resto del grupo. Por lo menos un ejemplo llamativo de este tipo de presión ocurrió pocos días después de que el presidente Kennedy hubiera dicho: “parece que ahora estamos destinados a proseguir con una base mínima”. Fue varios días antes de que se tomara la última decisión. En una gran fiesta de cumpleaños de su mujer, Robert Kennedy, que había sido informado constantemente del plan de invasión de Cuba, cogió a Schlessinger y apartándolo le preguntó que por qué mantenía una postura de oposición. El hermano del presidente le escuchó y le dijo: “puede que tengas razón o puede que estás equivocado, pero el presidente ya ha tomado su decisión. No lo hagas todavía más difícil. Este es el momento en que todo el mundo debe ayudarlo en la medida de sus posibilidades”. He aquí otro síntoma de Pensamiento Grupal, exhibido por una persona muy inteligente cuyo código ético le exigía un compromiso con la libertad de criterio. Lo que estaba diciendo, en efecto, era: “puedes muy bien tener razón sobre los riesgos y peligros pero me importa un bledo; todos tenemos que ayudar a nuestro líder en este preciso instante no haciendo sonar ninguna nota discordante que pueda interferir con el grupo armónico que debería tener”.

Cuando Robert Kennedy le dijo a Schlessinger que desechara la idea estaba funcionando en un rol de autoelección que yo denomino de “guardián de la mente”. De la misma forma que un guardaespaldas protege al presidente y a otros altos funcionarios de perjudiciales ataques físicos, un guardián de la mente los protege de pensamientos que pudieran dañar su confianza en la sensatez de las líneas de conducta con las que están comprometidos o con las que están a punto de comprometerse.

Al menos otro miembro del equipo de Kennedy, el secretario de Estado Rusk, funcionó también eficazmente como un guardián de la mente, protegiendo al líder y a los miembros de ideas que no eran bienvenidas y que podrían inducirles a pensar en las consecuencias desfavorables de su curso de acción predilecto y que podrían hacerles disentir en lugar de buscar un consenso confortable. El vicesecretario de Estado, Bolles, que había asistido a una reunión en la Casa Blanca en la cual no se le concedió la oportunidad de expresar sus opiniones contrarias, decidió no continuar callado en un asunto de una importancia tan vital. Preparó un fuerte memorandum para el secretario Rusk oponiéndose al plan de la CIA y, manteniéndose perfectamente dentro de los canales burocráticos prescritos, solicitó el permiso de Rusk para

presentar su caso ante el presidente. Rusk le contestó a Bolles que no había ninguna necesidad de alarmarse, que el plan de invasión se iba a abandonar y cambiar por una pequeña y poco comprometida infiltración guerrillera. Rusk podría haberlo creído así en aquel entonces pero las posteriores reuniones de la Casa Blanca deberían haberlo convencido de que las cosas iban en otra dirección. Si Rusk hubiese transmitido el memorandum del subsecretario, las urgentes advertencias que éste contenía hubieran reforzado el memorandum de Schlessinger y sacudido a algunos de los miembros más cercanos al grupo de Kennedy, si no al mismo Kennedy, para reconsiderar la decisión. Pero Rusk guardó el memorandum de Bolles en los archivos del Departamento de Estado.

Rusk debió haber jugado un papel similar al impedir que Kennedy y otros se enterasen de las fuertes objeciones propuestas por Edward R. Murrow, a quien el presidente acababa de nombrar director de la agencia de información de los Estados Unidos. En otra ocasión Rusk parece haber funcionado como un astuto guardián de la mente, protegiendo al grupo de las ideas contrarias de un funcionario del gobierno con acceso a información que le podía haber capacitado para valorar las consecuencias políticas de la invasión cubana mejor que cualquier otro presente en las reuniones de la Casa Blanca. Como director de Inteligencia e investigación en el Departamento de Estado, Roger Hilsman se enteró del plan de invasión por medio de su colega Allen Dulles y advirtió seriamente al secretario Rusk de sus peligros. Le pidió permiso a Rusk para que los expertos cubanos de su departamento pudiesen examinar atentamente y con profundidad los supuestos en los que precisamente eran expertos. "Lo siento", contestó Rusk, "pero no puedo consentirlo. Se trata de un asunto de alto secreto". La reacción de Rusk le pareció extraña a Hilsman porque todas las personas importantes de su departamento tenían acceso a secretos de alta seguridad. Hilsman supuso que Rusk había echado, abajo su urgente petición porque Dulles y Bissell le estaban presionando para que se adhiciese a las restricciones de seguridad especial de la CIA. Pero si era así, ¿por qué cuando algo tan importante estaba en juego el secretario de Estado no comunicó al presidente o a cualquier otra persona del núcleo del grupo que su experto de inteligencia más fiable había revelado dudas acerca del plan de invasión y creía que debería ser evaluado por los especialistas cubanos?. Como resultado de la manipulación que hizo Rusk de la petición de Hilsman, el presidente y sus consejeros permanecieron en la curiosa posición, como afirma Hilsman, de emitir un juicio político importante sin el beneficio del consejo de los expertos de inteligencia

más importantes del gobierno.

Al tomar en cuenta las funciones de guardián de la mente realizadas por el Fiscal General y el secretario de Estado, junto con el hecho de que el presidente no concedía tiempo para discutir los pocos puntos de vista opuestos que ocasionalmente se filtraban en las reuniones, suponemos que alguna clase de confabulación estaba teniendo lugar. Esto es, parece plausible inferir que los miembros dirigentes civiles del equipo de Kennedy se confabularon quizás inconscientemente para impedir que el plan propuesto fuese sometido a un examen crítico tanto por ellos mismos como por cualquiera de los expertos del gobierno.

### **Docilidad fomentada por un liderazgo de congraciamiento**

Las presiones del grupo que ayudan a mantener las ilusiones de un grupo son a veces fomentadas por diversas prácticas de liderazgo, algunas de las cuales conllevan maneras sutiles de hacer difícil que aquéllos que cuestionan el consenso inicial sugieran alternativas y planteen conclusiones críticas. El orden del día o agenda del grupo puede ser manipulado por un líder afable, a menudo con la aprobación de los miembros, de forma que simplemente no hay oportunidad de discutir las desventajas de un plan de acción aparentemente satisfactorio. Esta es una de las condiciones que favorece el pensamiento grupal.

El presidente Kennedy, como líder en las reuniones de la Casa Blanca, era probablemente más activo que cualquiera a la hora de proponer preguntas escépticas; sin embargo, parece que alentó la docilidad del grupo y la aceptación acrítica de los argumentos defectuosos en favor del plan de la CIA. En cada reunión, en lugar de abrir el orden del día para permitir una manifestación completa de los puntos de vista contrarios, permitió a los representantes de la CIA dominar toda la discusión. El presidente les permitió refutar inmediatamente cada tentativa de duda que uno de los otros pudiera expresar en lugar de preguntar si cualquier otro tenía la misma duda o quería seguir las implicaciones de algunos resultados preocupantes que hubieran sido originados.

Además, aunque el presidente se tomó la molestia de traer a una reunión crucial a una persona ajena al grupo que era un oponente elocuente del plan de invasión, su estilo de dirigir la reunión no permitió la discusión de los resultados controvertidos que se obtuvieron. El



visitante era el senador William Fulbright. La ocasión fue una decisiva reunión del 4 de Abril de 1961 mantenida en el Departamento de Estado en la que el consenso aparente que había emergido en reuniones anteriores fue confirmado de manera similar. El presidente invitó al senador Fulbright después de que éste había hecho saber su preocupación por las crónicas periodísticas que pronosticaban una invasión de Cuba por los Estados Unidos. En la reunión Fulbright recibió una oportunidad para presentar sus opiniones en contra. En un "sensato" y "firme" discurso, Fulbright predijo correctamente muchos de los efectos dañinos que la invasión tendría en las relaciones de los Estados Unidos con el extranjero. El presidente no dio lugar a una discusión sobre las cuestiones planteadas en el discurso de Fulbright; en lugar de ello, volvió al procedimiento que había iniciado anteriormente en la reunión; había pedido a cada persona de la reunión que expusiera su juicio definitivo y después de que Fulbright hubiese consumido su turno, continuó este simulacro de votación alrededor de la mesa. Mc Namara dijo que aprobaba el plan. Berle estaba de acuerdo también y su consejo fue el de "no interferir". Mann que había estado indeciso también habló a su favor.

Recogiendo un punto mencionado por Berle el cual había dicho que aprobaba pero que no insistía en "más elaboraciones", el presidente Kennedy cambió el orden del día preguntando qué se podría hacer para que hubiese menos filtraciones. Tras la discusión de esta cuestión, que, por cierto, estaba bastante alejada de las cuestiones morales y políticas fundamentales perseguidas por el senador Fulbright, la reunión terminó. Schlessinger menciona que la reunión finalizó antes de que se completase el simulacro de votación alrededor de la mesa. Así, consciente o inconscientemente, el presidente dirigió la reunión de tal manera que no sólo no hubo tiempo para discutir los peligros potenciales para los Estados Unidos en sus relaciones con el extranjero denunciados por el senador Fulbright sino que tampoco hubo tiempo de llamar a debate a Schlessinger, la única persona presente que, como el presidente sabía, compartía fuertemente los temores del senador Fulbright.

Por supuesto, una o más personas del grupo podían haber impedido esta omisión, sugiriendo que el grupo discutiera los argumentos del senador Fulbright y pidiendo que Schlessinger y otros que no habían sido llamados a debate tuvieran la oportunidad de exponer sus puntos de vista. Sin embargo, ninguno hizo tal petición.

La exigencia del presidente de que cada persona, por turno, expusiera sucintamente su juicio especialmente después de haber oído

a una persona ajena al grupo que se oponía al consenso grupal debió de poner a los miembros en estado de hacer todo el esfuerzo posible. Estas son exactamente las condiciones que más fuertemente alientan la docilidad y conformidad a las normas de un grupo. Después de oír que un líder de opinión (McNamara, por ejemplo) expresaba su aceptación inequívoca, se hace más difícil que nunca que otros miembros expresen una opinión diferente. Los simulacros públicos de votación ejercen, por lo general, presión para que cada miembro individual esté de acuerdo con el aparente consenso del grupo como se ha demostrado en experimentos psicossociológicos bien conocidos.

Unos cuantos días antes de la reunión crucial del 4 de abril, otra persona ajena al grupo que podía haber puesto en duda algunas de las ilusiones del grupo asistió a una de las reuniones pero nunca se le dio la oportunidad de expresarse. En la reunión anterior, la persona ajena al grupo era el secretario de Estado en funciones, Bolles, que asistía en lugar del secretario Rusk, que estaba en el extranjero en una conferencia de la SEATO. Como el senador Fulbright, Bolles era incrédulo y a veces llegaba incluso a horrorizarse ante la complacencia con que el grupo aceptaba el plan de invasión de la CIA. Sin embargo, el presidente Kennedy no tenía idea de lo que Bolles estaba pensando acerca del plan y probablemente creía que Bolles estaba allí representando el papel de un observador para mantener a Rusk al corriente de las deliberaciones más que como un participante en la discusión. En cualquier caso, el presidente desdeñó dar al grupo la oportunidad de oír las reacciones de una persona independiente; no pidió a Bolles que entrase en el debate en ninguna ocasión. Bolles permaneció en silencio durante toda la reunión. Creyó que no podía romper protocolos burocráticos formales los cuales impedían que un vicesecretario contribuyese con su opinión a menos que se lo pidiese su jefe o el presidente en persona. Bolles se comportó de la manera esperada y confinó sus protestas a un memorandum para el Departamento de Estado dirigido a Rusk el cual, como hemos visto, no se lo comunicó al presidente.

Cierta información adicional sobre Bolles y sobre los avatares inmediatamente posteriores de su carrera parece encajar muy bien con todo esto, desde una perspectiva de psicología de grupo. Durante las amargas semanas que siguieron al fracaso de la Bahía de Cochinos, Bowles fue la primera persona de la nueva administración en ser despedida por el presidente Kennedy. Algunos amigos de Bowles habían dicho a la prensa que él se había opuesto a la empresa cubana y que había acertado en su pronóstico sobre los resultados. Evidentemen-

te esta noticia enojó al presidente en gran medida. Los enemigos de Bowles en la Administración señalaron que, aunque Bowles no hubiera contado la historia a la prensa, habría discutido el asunto con sus amigos en una ocasión en que podría poner en un aprieto a la Casa Blanca. Esto puede haber contribuido a la solución que encontró el presidente al problema de qué hacer con el inepto liderazgo de la ineficaz burocracia del Departamento de Estado. Decidió cambiar a Bowles de su puesto de vicesecretario en lugar de reemplazar a Rusk quien le caía bien personalmente y a quien quería conservar como miembro central de su grupo. “No puedo hacerle eso a Rusk”, dijo más tarde Kennedy, cuando alguien sugirió trasladar a Rusk a la ONU: “es una persona encantadora”.

Durante las sesiones de planificación de la Bahía de Cochinos, el presidente Kennedy, probablemente de manera inconsciente, permitió que los unilaterales memoranda de la CIA monopolizaran la atención del grupo impidiendo la circulación de posiciones opuestas que podrían haber estimulado una discusión intensiva de las desventajas y podrían de esta forma haber revelado la ilusoria naturaleza del consenso grupal. Aunque el presidente leyó y discutió privadamente el fuerte memorandum de oposición preparado por Schlessinger y el senador Fulbright, nunca los distribuyó a los políticos cuyo juicio crítico buscaba. Kennedy también sabía que Joseph Newman, corresponsal en el extranjero que acababa de visitar Cuba, había escrito una serie de artículos incisivos que no estaban de acuerdo con las predicciones concernientes a la facilidad de generar una revuelta contra Castro. Sin embargo, aunque invitó a Newman a la Casa Blanca a una charla, no distribuyó los impresionantes escritos de Newman al grupo de consejeros.

En cualquier caso, los miembros eran parcialmente responsables de la forma sesgada en que el presidente manejaba las reuniones. No debían haber sido tan condescendientes. Si cualquiera hubiera sugerido al presidente que podría ser una buena idea para el grupo el ganar más perspectiva estudiando enunciados que expresasen sus puntos de vista contrarios, Kennedy probablemente habría dado la bienvenida a la sugerencia y hubiera dado los primeros pasos para corregir su manera tan particular de dirigir las reuniones.

**El tabú de no enfrentarse a los nuevos miembros considerados valiosos**

Parece probable que una de las razones por las que los miembros

del grupo central aceptaron el restringido orden del día del presidente y el trato extraordinariamente indulgente dispensado a los representantes de la CIA fue una clase de norma informal de grupo se había desarrollado, produciendo un deseo de eludir el decir algo que pudiera interpretarse como un ataque al plan de la CIA. El grupo aparentemente aceptó un tipo de tabú relativo a la divulgación de críticas perjudiciales. Este pudo haber sido otro factor importante que contribuyera a la tendencia del grupo a ser indulgente en el pensamiento grupal.

¿Cómo pudo producirse tal norma?. ¿Por qué el presidente Kennedy daría trato de preferencia a los dos representantes de la CIA?. ¿Por qué Bundy, McNamara, Rusk y las otras personas de su grupo no se opusieron a ese trato de preferencia y aceptaron un tabú contrario a la adopción de una posición crítica?. Unas cuantas pistas permiten hacer algunas conjeturas, aunque tenemos mucha menos evidencia para continuar que para delinear la pauta de trato preferencial.

Parece que Allen Dulles y Richard Bissell, a pesar de ser una herencia de la administración de Eisenhower, no eran considerados como personas extrañas por el núcleo interno del grupo de Kennedy. El presidente Kennedy y sus asociados más cercanos no situaron a estos dos hombres en la misma categoría que a los Jefes de Estado Mayor a quienes veían como miembros de una camarilla militar del exterior establecida durante la administración anterior, hombres cuyas lealtades primarias pertenecían a otros grupos y cuya presencia en las reuniones de la Casa Blanca era tolerada como una exigencia necesaria del protocolo gubernamental. (Véanse los comentarios poco amistosos del secretario Rusk sobre los jefes de Estado Mayor y su mayor lealtad a su grupo militar del Pentágono que al presidente en una ocasión en que estaba conversando en privado con un miembro del endogrupo, Schlesinger). El presidente Kennedy y aquéllos que en su círculo interno admiraban a Dulles y a Bissell les consideraban como nuevos miembros valiosos del equipo de Kennedy y estaban contentos de tenerlos en el Consejo. Todas las personas del grupo se daban cuenta claramente del hecho de que Bissell había estado dedicando sus talentos con gran intensidad durante un año a desarrollar el proyecto de invasión cubana y que Dulles estaba también profundamente comprometido con ella. Cada vez que Bissell presentaba sus argumentos, “todos escuchábamos traspuestos”, según Schlessinger, “fascinados por el funcionamiento de esta inteligencia magníficamente clara, organizada y articulada”. Schlessinger informa de que Bissell era apreciado por el grupo como una “persona de gran carácter y de dotes intelectuales extraordinarias”. En

poco tiempo fue aceptado como un miembro de alto valor.

El sentido de poder del grupo nuclear fue probablemente intensificado por la advertencia de que los dos potentes burócratas que controlaban la cadena de inteligencia de los Estados Unidos se habían incorporado al equipo de Kennedy. Los miembros del núcleo del equipo querrían ciertamente evitar oponerse a ellos y se sentían inclinados, por lo tanto, a suavizar sus críticas del plan de la CIA y quizás incluso a suspender su juicio crítico al evaluarlo.

La manera en que Dulles y Bissell fueron tratados por el presidente Kennedy y por sus asociados después de que el plan hubiera fracasado sugiere fuertemente que estas personas continuaron siendo aceptados plenamente como miembros del equipo de Kennedy durante el periodo de crisis generado por sus desafortunados errores. Según Sorensen, el aprecio de Kennedy hacia Bissell no cambió después del desastre de la Bahía de Cochinos y lamentó tener que aceptar su dimisión. Cuando Dulles presentó su dimisión, el presidente Kennedy le urgió para que la pospusiera y le pidió que se uniera a una comisión especial para investigar las causas del fracaso. Durante los días que siguieron a la derrota, Kennedy se abstuvo de hacer críticas abiertas a Dulles o a Bissell (lo cual seguramente exigía la posesión de un considerable autocontrol). En una ocasión, cuando un amigo común de Dulles y Kennedy evitó ver al Director de la CIA, Kennedy se tomó la molestia de apoyar a Dulles invitándole a una copa y rodeándole con su brazo ostentosamente en la presencia de quien pretendía excluirlo del trato social. Esta es una manera típica en la que un líder de un grupo cohesivo trata a uno de los miembros que está temporalmente en “el pabellón de castigo”.

La imagen que obtenemos, por tanto, es que los dos representantes de la CIA, dos personas altamente estimadas que se habían unido recientemente al equipo de Kennedy estaban presentando su “criatura” al resto del equipo. Como protagonistas, tuvieron un magnífico comienzo para la obtención de un consenso favorable. Los nuevos miembros del endogrupo serían escuchados con más simpatía y con menos crítica que las personas ajenas al grupo que representarían a una agencia que pudiera estar intentando vender uno de sus proyectos favoritos al nuevo presidente.

Hilsman, que también respetaba a los dos hombres, dice que Dulles y Bissell “habían llegado a implicarse emocionalmente... de forma tan profunda en el desarrollo de los planes de la invasión cubana, que no pudieron ya nunca ver claro ni juzgar de manera sensata”.

Añade: “había un compromiso tan profundo, ciertamente, que había un esfuerzo inconsciente por confinar la consideración de la operación propuesta a un número de personas tan pequeño como fuera posible, así como evitar un examen de los planes demasiado duro o esmerado”. Si Hilsman está en lo cierto, es razonable asumir que los dos hombres se las arreglaron para comunicar a los otros miembros del equipo de Kennedy su fuerte deseo de “evitar un escrutinio demasiado duro o esmerado”.

Cualesquiera que hayan podido ser las razones políticas o psicológicas que motivaron al presidente Kennedy a dar un trato preferencial a los dos jefes de la CIA él evidentemente consiguió transmitirlo a los otros miembros del grupo central, quizás sin darse cuenta de que la “criatura” de la CIA no debía ser tratada duramente. Su forma de dirigir las reuniones, en especial su adhesión al extraordinario procedimiento de permitir que cada comentario crítico fuera inmediatamente refutado por Dulles o Bissell sin permitir que el grupo tuviera una oportunidad de rumiar las objeciones potenciales, probablemente fijó la norma de tomarse el plan con tranquilidad, lo que los dos nuevos miembros del grupo obviamente querían que aceptara la nueva administración. Evidentemente los miembros del grupo adoptaron esta norma y buscaron el acuerdo entre ellos reformulando continuamente el plan original de la CIA, intentando encontrar una versión mejor, sin examinar atentamente los argumentos básicos para tal plan y sin debatir las estimaciones cuestionables suficientemente para descubrir que toda la idea tenía que ser abandonada.

## CONCLUSION

Aunque la evidencia disponible consta de informes fragmentarios y algo influenciados por las deliberaciones del grupo de la Casa Blanca, sin embargo revela grandes errores de cálculo y converge en los síntomas del Pensamiento Grupal. Mi conclusión provisional es que el presidente Kennedy y los consejeros políticos que decidieron aceptar el plan de la CIA fueron víctimas del Pensamiento Grupal. Si los hechos que he tomado de los informes dados por Schlessinger, Sorensen y otros observadores son exactos, la hipótesis del Pensamiento Grupal hace más comprensibles las deficiencias en la toma de decisiones del gobierno que fue la responsable de la enorme diferencia entre la idea y la realidad.

El fracaso del grupo de Kennedy en descubrir algunos de los supuestos falsos del plan de invasión de la Bahía de Cochinos pueden al menos dar cuenta parcialmente de la tendencia del grupo a buscar acuerdo a expensas de la búsqueda de información, valoración crítica y debate. Esta tendencia se manifestó en ilusiones compartidas y otros síntomas que ayudaron a los miembros a mantener un sentido de solidaridad de grupo. Lo más crucial fueron los síntomas que contribuyeron a un exceso de confianza autocomplaciente frente a incertidumbres vagas y advertencias explícitas que podían haber alertado a los miembros de los riesgos de la operación militar clandestina una operación tan mal concebida que entre las personas cultas de todo el mundo el nombre del lugar de invasión ha llegado a ser el símbolo de un fracaso perfecto.

#### TRADUCCION

Guadalupe Martinez Barquín  
María Eugenia Garcia Vega