

INTRODUCCION

Amalio Blanco

Universidad Autónoma de Madrid

Decía Juvenal que la toma de decisiones era la manifestación suprema de la dignidad humana. Es más que probable que al sabio latino le asistan múltiples razones para opinar de esta guisa y no somos nosotros quienes para contradecir tan sabio aserto; no obstante, y si a las pruebas históricas nos remitimos, puede resultar igualmente feliz sentenciar que en la toma de decisiones se manifiesta también la suprema necesidad e irracionalidad la especie humana.

Sea como fuere, y al margen ya de sentencias más o menos felices, lo que parece indudable es que se trata de una de las actividades más frecuentes y a veces más desgarradoras de nuestra vida cotidiana; una actividad, por cierto, que preocupó relativamente pronto a los psicólogos sociales. Recordemos a este respecto que Emory Borgardus incluía en su manual de 1924 la toma de decisiones en el grupo como uno de los atributos y tareas del liderazgo preocupándose de cómo los distintos tipos de líderes llevaban a cabo esta tarea. Pero no sería hasta la época de la Segunda Guerra Mundial cuando este asunto comenzara a adquirir verdadero rango científico de la mano de una serie de investigaciones llevadas a cabo por Kurt Lewin y colaboradores que se erigen en el verdadero punto de partida del estudio psicosocial de la teoría de decisiones en el grupo, y de paso, matiza Sherif, en un verdadero hito en el área del cambio actitudinal.

El primero de los estudios (Lewin, 1943), como es bien sabido aunque no por ello resulta baldío recordar, tenía como objetivo el modificar algunos prejuicios alimenticios de las amas de casa norteamericanas muy poco propensas a incluir en sus menús platos tales como las mollejas de pollo, el corazón de ternera, o los riñones. Grupos de voluntarias de la Cruz Roja (tres para más señas) fueron sometidos a la intervención de un experto que en el transcurso de una charla intentaba descifrar las virtudes nutritivas de estos productos de casquería, haciendo hincapié de paso en su accesibilidad económica, ofreciendo detallada información de las diferentes e incluso atractivas formas de prepararlo, sin faltar una llamada a la solidaridad en tiempo de guerra. Otros tres grupos de voluntarias se limitaron a discutir sobre los problemas inherentes al uso de estos productos, las posibles objeciones por parte

de los maridos, el olor que despiden durante su preparación. Tras la diusión, el experto pasaba a relatarles algunas técnicas de preparación y cocinado.

Algunas semanas después se procedía a la comprobación de la eficacia de ambos métodos medida por la inclusión de alguno de estos productos en la dieta alimenticia de las respectivas familias. Los resultados son más que elocuentes: mientras que un 32% de los sujetos participantes en los grupos de discusión confesaban haber consumido alguno de los productos a raíz del experimento, sólo un 3% de las personas participantes en las conferencias cambiaron sus hábitos alimenticios en relación con estos productos.

En un segundo experimento llevado a cabo cuatro años después por M. Radke y D. Klisurich (1947), se volvieron a confirmar estos resultados, controlando esta vez la variable "personalidad del guía de la sesión" (la fuente de comunicación, diríamos en la teoría del cambio actitudinal), que, como se sabe, resulta una de las variables independientes muy a tener en cuenta en la modificación de las actitudes. Ahora como entonces, es el método de discusión el que consigue un mayor cambio en la dirección deseada, un cambio, además, que esta vez permanecía más o menos intacto cuatro semanas después del experimento.

Pero no es ésta, obviamente, la única cara que posee el complejo asunto de la toma de decisiones; cuando Floyd H. Allport, en el capítulo XI de su conocido manual, se enfrenta al segundo gran bloque de estímulos sociales con los que tiene que vérselas el psicólogo social (la respuesta a la estimulación social en el grupo), plantea, a raíz de los resultados que arrojan algunos experimentos sobre la influencia del grupo sobre juicios de comparación, la presencia de una "actitud de sumisión" individual, especifica el autor, que adquiere el carácter de "conformidad" con la manera en que reaccionan los otros. La pregunta que se suscita en la conciencia del sujeto en estas situaciones, sigue Allport, es la de lo extremado que debe hacer su juicio porque, de alguna manera, se tiene la sensación de que es más probable el aislamiento del resto del grupo si se va demasiado lejos que si se mantiene una postura moderada. Todo ello adquiere al final la forma de comparaciones imaginarias, de sentimientos de cohibición de nuestros propios juicios y de deseo de corroboración. En una palabra:

"Una actitud social de considerable importancia se nos revela aquí. Con algunas excepciones (algunas hemos visto en los experimentos descritos), existe una tendencia básica en el individuo a moderar sus opiniones y conducta por deferencia para con las opiniones y conductas de los otros. El aprendizaje y el contacto social han

engendrado en nosotros el rechazo a los extremos de cualquier clase, sea en el ámbito del vestir como en el de las costumbres o en el de las creencias. Esta tendencia es tan fundamental que raramente somos conscientes de ella, si bien siempre o casi siempre nos acompaña. (...) Podemos decir que se trata de una 'actitud de conformidad social'". (Allport, 1924, pp. 278).

Esta actitud moderada facilitadora de una convergencia grupal, esta actitud de sumisión individual, de conformidad, es realmente la que da sentido a los más conocidos trabajos de Sherif sobre el "efecto autocinético" o de Asch sobre la presión grupal. Y así, Kelley y Thibaut (1954), en la primera revisión que hacen sobre el tema para el primer Handbook de Psicología Social, concluyen con la hipótesis de la moderación de los juicios individuales a fin de evitar una excesiva notoriedad en el grupo.

Pero, como suele ser más que frecuente en la investigación psicosocial, pronto comenzaron las cosas a cambiar; en 1957 Ziller había sugerido que las decisiones tomadas por grupos democráticos eran más arriesgadas que las que se tomaban en aquéllos otros cuya dinámica giraba manifiestamente en torno a un líder. Y en 1961 James Stoner, en el transcurso de la investigación para su Tesis de Master, dirigida por Michael Wallach, asiste sorprendido a unos resultados que desmontan las hipótesis de la convergencia, de la moderación, de la conformidad de los juicios y opiniones individuales en la situación neutral.

A un grupo de estudiantes se les presenta una serie de historias-problema (doce en total), en las que normalmente una persona se enfrenta a una elección entre dos alternativas, una deseable y atrayente pero difícil de conseguir y una segunda menos atractiva pero más fácil de lograr. En un primer momento, los sujetos experimentales se enfrentan a un análisis y decisión individual de cada uno de los casos; después se les reúne en grupo para que intenten llegar a una decisión unánime y consensuada. Los resultados son bastante elocuentes: el 45% de los sujetos no modificó sus opiniones privadas en la situación grupal, el 39% lo hizo en la dirección de mayor riesgo y sólo un 16% se mostró más conservador, cauteloso o moderado en la discusión grupal. La conclusión no se deja esperar: la dinámica grupal conduce a la adopción de posturas más arriesgadas que las que se toman individualmente; las decisiones grupales son más audaces que las individuales.

Las reacciones no se hicieron esperar. Y así, M. Wallace, N. Kogan y D. Bem, igualmente sorprendidos por estos resultados y preocupados por el control de algunas variables, proyectaron un conjunto de trabajos de investigación en los que, generalmente, se utilizó un procedimiento experimental muy parecido al que empleara

Stoner: en un primer momento el sujeto se enfrentaba a doce situaciones hipotéticas a las que respondía individualmente eligiendo dos modos de actuación que entrañaban distinto nivel de riesgo, y lo hacían respondiendo al cuestionario "elección-dilema" (ED) que, a tal efecto, habían elaborado los autores (fase de pre-consenso). A continuación, los mismos sujetos divididos en grupos, pasaban a la discusión de los mismos supuestos respecto a los cuales se les pedía una decisión-consejo común (fase de consenso), para acabar de nuevo enfrentándose individualmente a la tarea de aconsejar a ese supuesto señor que se enfrente a una decisión tan arriesgada como incierta (fase de post-consenso). En líneas generales, los resultados confirman efectivamente un significativo aumento del riesgo en las decisiones grupales, así como una notable variación entre las decisiones individuales de la fase pre-consenso y la post-consensual. Los propios autores, en su primer y representativo trabajo de 1962, llegan a las cinco siguientes conclusiones:

1.- Las decisiones grupales muestran una tendencia hacia la adopción de riesgos significativamente mayor que las decisiones de los mismos individuos cuando éstas se toman aisladamente. Esto es válido para ambos sexos.

2.- Las decisiones individuales que siguen a la discusión y toma de postura grupal (fase post-consenso) muestran la misma tendencia hacia el riesgo que la evidenciada por el grupo.

3.- Dicha postura resultante del proceso de discusión grupal se mantiene hasta, al menos, seis semanas después de la propia discusión. Este es un resultado válido únicamente para los hombres.

4.- En ausencia de discusión grupal, el nivel de riesgo en las decisiones individuales, tanto de hombres como de mujeres, no se mantiene a lo largo del tiempo.

5.- Se da una relación positiva entre el grado de riesgo asumido en la fase pre-consenso (riesgo individual) y la medida en que los miembros del grupo son percibidos como influyentes en las decisiones grupales.

Una vez consolidada la validez del fenómeno, una vez aceptado el hecho de que los grupos asumen más riesgos en sus decisiones que los individuos, las investigaciones subsiguientes (Kogan y Wallach, 1964; Wallach, Kogan y Burt, 1967) intentaron adentrarse en razones más específicas, y lo hicieron hasta constituir uno de los tópicos de investigación más sólidos durante la década de los sesenta. A. Vinokur, en una extensa revisión llevada a cabo en 1971, llega a distinguir hasta cuatro grandes tipos de procesos que, supuestamente, se encuentran en

el origen del fenómeno estudiado.

El primero de ellos se basa en una "hipótesis afectiva" según la cual la toma de decisiones grupales puede acarrear consecuencias positivas o negativas para el individuo; si son realmente éstas las que deciden su posición, nos encontramos frente a una influencia de orden afectivo que tendrá muchas posibilidades de desaparecer una vez finalizada la discusión grupal. A este primer proceso pasan a pertenecer las hipótesis de "la difusión de la responsabilidad" (en el grupo se corren más riesgos para demostrar voluntad de asumir responsabilidades y de lograr una posición de influencia o para aprovecharse del posible éxito), de la "familiarización" (la moderada postura inicial de los sujetos va paulatinamente modificándose a medida que se familiariza con el problema) y, finalmente, del "riesgo como valor cultural" que impregna la cultura norteamericana tan fuertemente motivada para el logro según la conocida hipótesis de Roger Brown.

Hay un conjunto de "hipótesis cognitivas" que sostienen que el cambio de decisión viene a ser simplemente el resultado de un cambio de opinión, de una modificación en la visión cognitiva de la situación evaluada. A este cambio pueden llegar los sujetos en virtud de una serie de argumentos e informaciones pertinentes al problema y generados en el transcurso de la discusión o, simplemente, de acuerdo con la hipótesis de la "racionalidad", porque el grupo se encuentra en mejor disposición que el individuo para conseguir información pertinente para una evaluación acertada de las posibilidades y utilidades asociadas con cada una de las alternativas.

Las "hipótesis interactivas" hacen recaer el peso del cambio, más que en procesos psicológico-individuales como las dos anteriores, en la influencia social, suponiendo que el cambio hacia el riesgo ocurre porque algunos individuos ejercen más influencia sobre la decisión grupal que otros. Algunos la ejercen sistemáticamente como manifestación de un rasgo de personalidad tendente al liderazgo y a la toma de decisiones arriesgadas (los arriesgados como líderes), y otros, esporádicamente lo hacen dependiendo del asunto de que se trate.

Finalmente, podemos asistir a una serie de "hipótesis estadísticas" que defienden la artificialidad del cambio hacia el riesgo; éste, dicen, no refleja un verdadero cambio en el individuo, sino que viene a ser el resultado inevitable de una norma de ordenamiento y reconciliación de las preferencias individuales; las variables que dan cuenta del riesgo son simplemente la norma de decisión grupal y la distribución de las opciones de riesgo inicial.

De toda esta gama de hipótesis, concluye Vinokur (1971, p. 243), sólo tres son viables: las hipótesis cognitivas de la información relevante al problema o a la tarea y la de racionalidad (la utilidad subjetivamente esperada) y la hipótesis interactiva de la adopción de posturas extremas de acuerdo con la naturaleza del problema en cuestión.

Son varias las razones que pueden explicar el éxito de las investigaciones sobre la adopción grupal del riesgo; Doise, Deschamps y Mugny (1980) hacen hincapié en un aspecto metodológico (la facilidad con que se puede replicar y reproducir el fenómeno), en algunas creencias y valores sociales que lo apoyan, tales como aquélla que supone que las decisiones importantes deben ser tomadas en consejos o comisiones y en su capacidad para explicar algunos sonados fracasos como la decisión de la invasión de la Bahía de Cochinos, una explicación que se sale de los márgenes del positivismo y que se acerca a las viejas posiciones de la psicología de las masas.

Pero el que la hipótesis de la tendencia hacia el riesgo en las decisiones grupales haya obtenido un alto índice de popularidad no significa que se trate de un fenómeno suficientemente probado; de hecho, Moscovici y Zavalloni (1969), apoyándose en una serie de experimentos que utilizan el procedimiento tradicional de pre-consenso, consenso y post-consenso concluyen que la discusión grupal, más que modificar la decisión individual y acercarla a un mayor riesgo, lo que hace es acentuar, intensificar y extremar actitudes, opiniones y posturas previas a la discusión grupal, lo que conduce a una **polarización** de los juicios en la situación grupal en la misma dirección que las opiniones individuales mantenidas en el pre-consenso, polarización ésta que será más extrema cuanto mayor sea la implicación del sujeto en el asunto en cuestión. En otras palabras, los individuos adoptan posiciones más extremas (más favorables o desfavorables) tras la interacción grupal cuanto más comprometidos se hallan previamente, resultando así la **polarización colectiva** de la relación entre el compromiso individual y la interacción grupal, entre la posición previa del sujeto y la inevitable influencia que emana de la situación grupal.

La conocida revisión que sobre el tópico de la polarización grupal llevaron a término Myers y Lamm (1976) sobre la base de unos 160 artículos, viene a proponer tres conclusiones: la polarización es un simple artefacto estadístico de muy precisa estructura al que sostiene la hipótesis de "Risky-shift", la polarización ocurre porque la gente juega a dar una imagen positiva de cara a la galería (teorías de la comparación interpersonal) y no tiene inconveniente en ajustar sus respuestas a fin

de mantener una imagen de deseabilidad social. Finalmente, las explicaciones de la influencia informativa sugieren que, en el transcurso de la discusión grupal, los individuos obtienen nueva información, acumulan argumentos antes desapercibidos que vienen a consolidar opiniones, actitudes y posiciones previas, algo muy parecido a lo que sostenía también Vinokur (1971). A renglón seguido, ambos autores proponen un sencillo modelo de integración teórica según el cual el deseo de dar una imagen favorable de sí mismo (motivación social) puede hacer cambiar de actitud y de opinión a través del mecanismo de comparación interpersonal al tiempo que puede motivar a la persona a expresar argumentos socialmente favorables. Ello, a su vez, puede reforzar las propias actitudes y cumplir una función de ensayo cognitivo para el emisor y de aprendizaje para el receptor (influencia informativa).

Arriesgadas y conservadoras, semejantes o diferentes de las posiciones individuales, este vasto complejo de investigaciones ha vuelto a ratificar el irrenunciable y antiguo principio psicosocial de que el comportamiento de los individuos, sea el manifiesto o el encubierto, queda afectado en la situación grupal, que ésta puede incluso llegar a producir efectos devastadores sobre la lucidez de los juicios y opiniones de los propios individuos, que aún los más razonables, sensatos y ecuánimes pueden llegar a tomar decisiones perfectamente necias, cuando se encuentran aprisionados en la vorágine de la discusión grupal. Y por otras investigaciones sabemos que el grupo ejerce una nada disimulada presión hacia la conformidad, que en cierto tipo de grupos los críticos no son precisamente bien recibidos, que el corporativismo, la buena armonía, la cohesión entre los miembros, no es garantía ni de eficacia, ni de racionalidad en las decisiones. Y bueno sería recordar, finalmente, que los políticos son hombres de carne y hueso y, como tal, a veces también están sometidos a algunas de estas miserias; es decir, los grupos que se encargan de tomar decisiones políticas se rigen, sencillamente, por la misma dinámica que el resto.

Bien, pues con estos mimbres llegó Irving Janis a trenzar una de las más divulgadas teorías psicosociales, la del "pensamiento grupal". Con ella el de Yale pretendía adentrarse en las razones de algunos fracasos políticos clamorosos de amplias resonancias y repercusiones internacionales, como la decisión del gabinete Kennedy de invadir Cuba, la de la Administración Truman de cruzar el paralelo 38 e intentar invadir Corea del Norte, la postura belicosa del presidente Johnson en el conflicto de Vietnam, la decisión de Carter de rescatar por la fuerza los rehenes norteamericanos secuestrados en Irán, el escándalo Water-

gate, no sin antes dejar bien advertido que dentro de este capítulo de decisiones políticas de dudosa racionalidad y coherencia cabrían la ignorancia del gobierno y del alto mando militar francés de la amenaza germana en 1914, el intento del gabinete Chamberlain de apaciguar a la Alemania Nazi durante 1938 en lo que se considera como el más deshonesto episodio de la historia inglesa y otras muchas decisiones similares.

No son éstos (y otros muchos que sin duda podrían traerse a colación) episodios de los que la clase política pueda enorgullecerse, no sólo por las fatídicas consecuencias que de ellos se desprendieron, sino por ser ejemplos vivos de incoherencia lógica, de irracionalidad, de ceguera política, de obstrucción mental, de necedad en una palabra (se trata, escribe Janis, de acciones duras de grupos con mente débil). Una incoherencia, ceguera e irracionalidad de la que, de acuerdo con algunas de las más consagradas hipótesis y contrastados resultados de la teoría grupal, no parecen responsables tanto los individuos particulares como la imparable dinámica que se genera en la interacción grupal, una dinámica que en no pocos momentos, de acuerdo con Janis, puede conducir a un auténtico deterioro de la eficacia y de la lucidez mental, a un alejamiento de la realidad, todo ello como consecuencia de la presión hacia la conformidad, del miedo por la independencia, del muchas veces desmesurado afán por la cohesión y la convergencia de opiniones, de la persecución de los críticos. Recordemos, siquiera brevemente, la hipótesis central de Janis:

"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 que probablemente resultarán acciones irracionales y deshumanizadas dirigidas en contra de los exogrupos" (Janis, 1982, p. 13).

Ello ocurrirá con una probabilidad extraordinaria allí donde se dé una alta cohesión grupal; no es de esperar la aparición del "pensamiento grupal", escribe Janis en el capítulo 8 de su monografía, si los respectivos miembros del grupo sienten poca simpatía entre ellos, si no se caen bien y no valoran ni dan excesiva importancia a su pertenencia a dicho grupo. Sólo cuando el grupo de decisores políticos es altamente cohesivo es de esperar la aparición de este síndrome. Pero para que dicho síndrome interfiera la toma de decisión, la cohesión debe ir acompañada de lo que el autor denomina "condiciones antecedentes adicionales" y que cifra en las tres siguientes: a) aislamiento del grupo que impide la obtención de información fuera de los cauces "oficiales"; b) ausencia de una apropiada tradición de liderazgo imparcial y

democrático, lo que viene a facilitar el empleo del poder y el prestigio para ejercer influencia sobre los miembros del grupo; c) ausencia de una clara normativa que defina los procedimientos para las tareas de toma de decisiones.

Son ciertamente muchos los niveles de análisis que permite una hipótesis tan atrevida como la del psicólogo social de Yale y varias han sido realmente las coordinadas sobre las que se han llevado a cabo. Hay una primera categoría de estudios meramente descriptivos que insisten en las aportaciones que la hipótesis del pensamiento grupal ha hecho al estudio de los grupos; una segunda categoría se mueve a un nivel explicativo y se preocupa por averiguar si los resultados de Janis son empíricamente válidos. Finalmente, hay un grupo de autores que han centrado su interés en las consecuencias prácticas que encierra el trabajo de Janis, para pasar de ahí a la contribución que la Psicología Social podría hacer para la comprensión de las relaciones, decisiones y problemas de política internacional, un asunto del que Herbert Kelman hace tiempo viene ocupándose, bien que desde supuestos diferentes a los del pensamiento grupal.

P. Tetlock ha sido precisamente un ferviente partidario de la aplicación de las enseñanzas de Janis a las decisiones políticas de alcance internacional por una doble y arraigada convicción. En primer lugar, se alinea con quienes creen que en el proceso de toma de decisiones políticas hay siempre un hueco para las tradicionales consideraciones y presiones de orden geopolítico y económico. Y no se trata de un alineamiento definido por el capricho, sino por la fuerza y la evidencia de los resultados de muchas y diversas investigaciones.

De diversa naturaleza son las variables psicológicas de las que se hace eco Tetlock (1983). Parece que los políticos encargados de asuntos internacionales poseen, como cualquier hijo de vecino, una estructura de personalidad de la que no pueden prescindir a la hora de actuar. A juzgar por los resultados que nos ofrece este campo, dos parecen ser los rasgos de personalidad respecto a los que existe soporte empírico suficiente para avalar su influencia sobre las decisiones políticas: a) las prácticas interpersonales autoritarias se traducen en respuestas más punitivas y posiciones más extremas en los conflictos internacionales; b) asimismo el aislacionismo como característica personal se ha observado que acompaña a una estructura cognitiva muy parecida a la que Adorno describiera para los autoritarios con notables consecuencias en el ámbito de las decisiones políticas. Con independencia de los rasgos de personalidad, resulta que muchas de las decisiones políticas se toman

en unas condiciones de alto estrés psicológico que, como es bien sabido, entre otras cosas, merma la complejidad del procesamiento de la información.

El fenómeno del "pensamiento grupal", tal y como lo entiende y define Irving Janis, se erige como una de las razones psicológicas (psicosociales en este caso) más poderosas en las decisiones políticas. No resulta nada fácil, advierte Tetlock, decir si Janis tiene o no razón, entre otras cosas, porque sólo en el caso del Watergate se dispone de material empírico para conducir un análisis de pensamiento grupal. Lo único que podemos asegurar en este sentido es que los detenidos análisis de contenido de las declaraciones de altos responsables de la política exterior (Tetlock, 1979) son extraordinariamente consistentes con el análisis de Janis en el sentido de que los decisores políticos más dominados por el pensamiento grupal eran considerablemente más simples en sus percepciones sobre la política exterior y poseían un mayor grado de endogrupalidad (valoración positiva sistemática de los Estados Unidos y de sus aliados y referencias negativas a los exogrupos). La coincidencia de resultados, advierte Tetlock, es digna de resaltarse porque tienen como base dos tipos de datos muy diferentes analizados de dos maneras asimismo bien distintas (análisis de contenido cuantitativo vs. reconstrucción intuitiva de episodios históricos). Otros estudios, esta vez de laboratorio (por ejemplo, el de Flowers, 1977), sólo apoyan parcialmente la hipótesis de Janis, especialmente en la importancia del estilo de liderazgo como determinante del pensamiento grupal.

"En suma, los estudios experimentales y los análisis de contenido ayudan a la comprensión de cómo los procesos grupales modelan el proceso de decisión política. Los estudios experimentales clarifican nuestro conocimiento de las condiciones antecedentes y de las consecuencias del pensamiento grupal y dan cuenta de los procesos que vinculan las unas con las otras (...) El análisis de contenido nos ayuda a entrever los efectos psicológicos de lo que los investigadores de casos históricos han identificado como pensamiento grupal en la vida real" (Tetlock, 1983, p. 66)

Hay influencias psicológicas de origen cognitivo que Tetlock engloba dentro del genérico apartado de Perseverancia de creencias y que hace referencia a las preconcepciones, estereotipos, prejuicios y atribuciones que transitan por el sistema cognitivo de los políticos jugando un determinado papel en la interpretación de acontecimientos y en la toma de decisiones.

La presencia y relevancia de estas variables psicológicas ha sido detectada gracias al empleo de una variada gama de estrategias metodológicas que abarcan estudios experimentales de laboratorio, autoinformación

mes, análisis de contenido de los discursos presidenciales, de las comunicaciones diplomáticas, de cartas, diarios y autobiografías de personajes especialmente relevantes en política exterior, entrevistas confidenciales, evaluación que observadores especializados realizan con la ayuda de alguna escala especializada (Leader Behavior Description Questionnaire) del comportamiento político de determinados líderes o, finalmente, como resulta ser el caso de Janis y de alguna otra investigación, estudio detallado de casos históricos.

En la antesala del siglo XXI, con una historia a nuestras espaldas plagada de inconfesables errores de cálculo, con unos políticos de carne y hueso que no disimulan (ni tienen por qué) sus preferencias, que se se recatan en dar rienda suelta a sus propios demonios interiores, con una visión del mundo tan simplista y estereotipada como la de una agencia de viajes (Reagan, por ejemplo, ha dado incontables e increíbles muestras de ello), unos políticos que, además, tienen a su alcance unos peligrosos armatostes bélicos capaces de dar al traste repetidas veces con nuestra civilización, no es de extrañar la preocupación que algunos psicólogos vienen mostrando recientemente (Foushee, 1984; Tetlock, 1986; Blight, 1987, por citar sólo algunos ejemplos) por el desinterés, hijo sin duda de la ignorancia e incluso del desprecio (en este terreno no es solamente el español el que desprecia cuanto ignora), que la clase política muestra respecto a estas evidencias psicosociales.

Foushee (1984) llamaba la atención sobre un problema de permanente actualidad, el de los accidentes aéreos; respecto a ellos, se sabe que aproximadamente el 65% son causados por errores humanos, unos errores que quedan patentemente al descubierto cuando, de la mano de la hipótesis del pensamiento grupal, consideramos a la tripulación como un grupo (ni más ni menos que como lo que es) y nos adentramos en sus entretelas con la mentalidad de un psicólogo social. Así, la investigación de R. Smith (1979) y la de Foushee y Manos (1981) permiten conclusiones de cierta importancia práctica, como la que hace referencia a que buena parte de los problemas durante el vuelo eran debidos mucho más a fallos en la coordinación de la tripulación que a la falta de experiencia o preparación técnica de cualquiera de los miembros de la tripulación, o aquella otra que predice una alta posibilidad de error en aquellas tripulaciones en las que existan dificultades en el ámbito de la comunicación sosteniendo una estrecha relación entre el intercambio de información -coordinación de estrategias -participación en el proceso grupal -ejecución.

Lo que con ello se quiere apuntar es que el llevar a buen término

una tarea tan compleja en la que, de una u otra manera, toman parte varias personas, no depende únicamente de la experiencia, de los conocimientos y de la habilidad personal; en la ejecución feliz de dicha tarea entran también en juego habilidades sociales de liderazgo, de participación, de interacción, que no siempre se tienen en cuenta en la formación y elección de los pilotos y de las que fundamentalmente entienden los profesionales del comportamiento. Estos, propondría recientemente Tetlock (1986), es posible que tengan algo que decir en el ámbito de las decisiones políticas internacionales, fundamentalmente como expertos en los procesos de toma de decisiones, de negociación y en la predicción de conductas en escenarios naturales complejos; y, si alguna lección merece la pena extraer del estudio de Janis, sería deseable que se les diera la oportunidad de hacerlo si se quiere reducir al máximo las fuentes psicológicas y psicosociales de error que, aunque fugazmente, hemos tenido oportunidad de ver que no son precisamente escasas.

El mismo Janis dedica el capítulo 11 de su monografía a la explicación de una serie de consejos y prescripciones, nueve en total, para evitar y prevenir el pensamiento grupal. Nosotros nos limitaremos, simplemente, a enunciarlos.

1.- El líder de un grupo de decisión política debe asignar el rol de evaluador crítico a cada uno de los miembros, encomendando al grupo el que conceda prioridad a manifestar objeciones y dudas. Esta práctica necesita ir acompañada por la aceptación de la crítica respecto a los propios juicios y opiniones del líder a fin de animar al resto de los miembros a expresar sus desacuerdos.

2.- Los líderes deben ser imparciales al asignar una misión política a un grupo y no dejar ver sus preferencias y expectativas desde el principio.

3.- La organización debe seguir rutinariamente la práctica administrativa de establecer varios grupos independientes de planificación y evaluación política que trabajen sobre el mismo asunto, cada uno bajo la dirección de un líder diferente.

4.- Durante el periodo en el que se pruebe la viabilidad y efectividad de las diversas alternativas, el grupo debe ser dividido de vez en cuando en dos o más subgrupos para discutir por separado el asunto bajo diferentes líderes y encontrarse después para limar sus diferencias.

5.- Cada miembro del grupo de decisión política debe discutir periódicamente las deliberaciones con algunos de sus compañeros de más confianza y dar cuenta de sus reacciones.

6.- Se debe invitar a uno o a varios expertos de la organización que no formen parte del grupo a cada una de las sesiones de discusión con la consigna de que critique los puntos de vista de los miembros del grupo.

7.- En cada una de las sesiones dedicadas a la evaluación de las alternativas políticas, se debe nombrar al menos un "abogado del diablo".

8.- Cuando el asunto a tratar implique relaciones con un país u organización rival, una parte de una sesión (o quizás una sesión entera) se debe dedicar a examinar las señales de aviso procedentes del rival y a construir escenarios alternativos de sus intenciones.

9.- Después de haber logrado un primer consenso de la que parece ser la mejor alternativa política, el grupo debe tener una segunda sesión en la que los miembros tengan la oportunidad de expresar sus dudas residuales y puedan repensar el tema antes de tomar la decisión definitiva.

Referencias bibliográficas

- Allport, F.H., 1924, **Social Psychology**, Boston, Houghton-Mifflin
- Blight, J., 1987, Toward a policy-relevant psychology of avoiding nuclear war: lessons for psychologists from the Cuban Missile crisis, **American Psychologist**, 42, pp. 12-30
- Bogardus, E., 1924, **Fundamentals of Social Psychology**, Nueva York, The Century Co.
- Doise, W., Deschamps, J.C. y Mugny, G., 1980, **Psicología Social Experimental**, Barcelona, Hispano-Europea
- Foushee, H., 1984, Dyads and triads at 35.000 feet, **American Psychologist**, 39, pp. 885-893
- Flowers, M., 1977, A laboratory test of Janis' groupthink analysis, **Journal of Personality and Social Psychology**, 35, pp. 888-896
- Janis, I., 1982, **Groupthink: Psychological Studies of Policy decisions and fiascos**, Boston, Houghton-Mifflin, 2ª edición
- Kelley, H.H. y Thibaut, J.W., 1969, Group Problem Solving, en G. Lindzey y E. Aronson (eds.), **Handbook of Social Psychology**, Cambridge, Addison-Wesley, 2ª edición
- Kogan, N. y Wallach, M., 1964, **Risk taking: a study in cognition and personality**, Nueva York, Holt, Rinehart y Winston
- Lewin, K., 1943, Forces behind food habits and methods for change, **National Research Council Bulletin**, 018, pp. 35-63

- Moscovici, S. y Zavalloni, M., 1969, The group as a polarizer of attitudes, **Journal of Personality and Social Psychology**, 12, pp. 125-135
- Myers, G. y Lamm, H., 1976, The group polarization phenomena, **Psychological Bulletin**, 83, pp. 602-627
- Radke, M. y Kilsurich, D., 1947, Experiments in changing food habits, **Journal of the American Dietetic Association**, 24, pp. 403-406
- Tetlock, P., 1979, Identifying victims of groupthink from public statements of decision-makers, **Journal of Personality and Social Psychology**, 37, pp. 1314-1324
- Tetlock, P., 1983, Psychological Research on Foreign Policy: A methodological Overview. En L. Wheeler y P. Shaver (eds.) **Review of Personality and Social Psychology**. Beverly Hills: Sage.
- Tetlock P. (1986) Psychological Advice on Foreign Policy. What do we have to contribute?, **American Psychologist**, 41, pp. 557-567
- Vinokur, A., 1971, A review and theoretical analysis of the effects of group processes upon individual and group decisions involving risk, **Psychological Bulletin**, 76, pp. 231-250
- Wallach, M., Kogan, N. y Bem. D.J., 1962, Group influence on individual risk taking, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 65, pp. 75-86
- Wallach, M., Kogan, N. y Burt, R., 1967, Group risk taking and field dependence-independence of group members, **Sociometry** 30, pp. 323-338