

## DOS EXTRACTOS DE “LA LÓGICA DEL FRACASO”, Dietrich Dörner

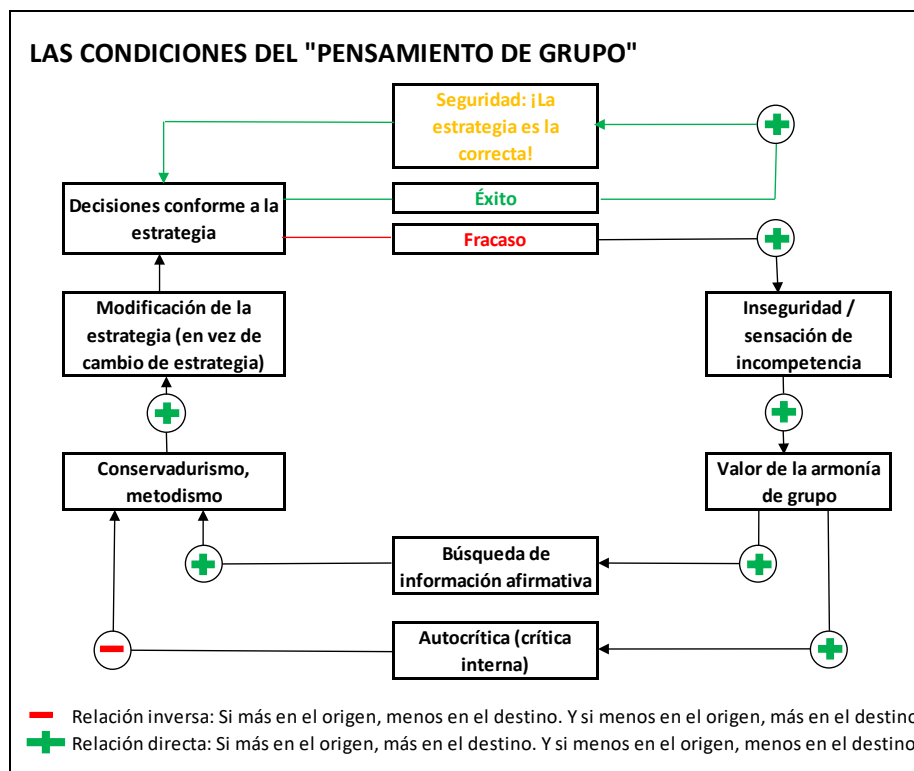
Dietrich Dörner. La lógica del fracaso: La toma de decisiones en situaciones complejas (Die logia des misslingen: Strategisches denken in komplexen situationen, 1989). Traducción de Sussane Lehman. Madrid. Ed Modus Laborando SL. 2009.

### El pensamiento de grupo [groupthink] (pág 220)

Pensamiento de grupo (groupthink) es una expresión acuñada por el psicólogo Irving Janis en 1972 para describir el proceso por el cual un grupo puede tomar decisiones malas o irracionales. En una situación de pensamiento en grupo, cada miembro del grupo intenta conformar su opinión a la que creen que es el consenso del grupo. Esto parece ser una manera muy racional de afrontar la situación. Sin embargo, resulta en una situación en la cual el grupo se pone de acuerdo en determinada acción, que cada miembro individualmente considera desaconsejable.

El marco dentro del que se piensa, está delimitado. Si se producen fracasos, se mueven algunos hilos y los parámetros se reajustan de nuevo; en principio se mantiene la estrategia ya elegida. Y si la estrategia es mala, pero no muy mala (y por consiguiente no lleva directamente al fracaso, sino sólo a una lenta decadencia, entonces aún se tiene la esperanza de que si se hacen algunas modificaciones en la estrategia, éstas le darán un nuevo impulso. Y si los fracasos no son demasiado grandes, no es necesario tenerlos en cuenta. Quien sólo registra los pequeños éxitos que se producen de vez en cuando, consigue tener una buena imagen de la situación y se reafirma continuamente en su decisión de haber elegido la estrategia correcta.

Pero el *pensamiento de grupo* no es una ley natural. Las personas tienen la capacidad de configurar sus pensamientos, de detectar y comprender las condiciones que hacen que sus pensamientos vayan en una determinada dirección. Pero no es sencillo, porque el grupo puede desarrollar una fuerte tendencia a la inercia y seguir yendo en la dirección que eligió a principio. Además, cuanto mayor es la inversión ya hecha, mayor es la tendencia a no permitir que los sacrificios hayan sido en vano.



Un ejemplo de este pensamiento de grupo es la “**paradoja de Abilene**”, que se da cuando los límites de una situación particular presionan a un grupo de personas para actuar de una forma que es opuesta a sus deseos individuales. El fenómeno ocurre cuando un grupo continúa con actividades desacertadas que ningún miembro quiere, porque ninguno está dispuesto a expresar objeciones.

La paradoja fue observada por el experto en administración Jerry B. Harvey en su libro de 1988 *The Abilene Paradox and other Meditations on Management*. La denominación de la paradoja viene de una anécdota citada por éste para explicar el fenómeno:

Una calurosa tarde en Coleman (Texas), una familia compuesta por suegros y un matrimonio está jugando al dominó cómodamente a la sombra de un pórtico. Cuando el suegro propone hacer un viaje a Abilene, ciudad situada a 80 km., la mujer dice: «Suenan como una gran idea», pese a tener reservas porque el viaje sería caluroso y largo, pensando que sus preferencias no comulgan con las del resto del grupo. Su marido dice: «A mí me parece bien. Sólo espero que tu mamá tenga ganas de ir.» La suegra después dice: «¡Por supuesto que quiero ir. Hace mucho que no voy a Abilene!».

El viaje es caluroso, polvoriento y largo. Cuando llegan a una cafetería, la comida es mala y vuelven agotados después de cuatro horas.

Uno de ellos, con mala intención, dice: «¿Fue un gran viaje, no?». La suegra responde que, de hecho, hubiera preferido quedarse en casa, pero decidió seguirlos sólo porque los otros tres estaban muy entusiasmados. El marido dice: «No me sorprende. Sólo fui para satisfacer al resto de ustedes». La mujer dice: «Sólo fui para que estuviesen felices. Tendría que estar loca para desear salir con el calor que hace». El suegro después refiere que lo había sugerido únicamente porque le pareció que los demás podrían estar aburridos.

El grupo se queda perplejo por haber decidido hacer en común un viaje que nadie entre ellos quería hacer. Cada cual hubiera preferido estar sentado cómodamente, pero no lo admitieron entonces, cuando todavía tenían tiempo para disfrutar de la tarde.

El fenómeno es una forma de *pensamiento de grupo*. Se explica por teorías de conformidad con el grupo de la psicología cognitiva social, que sugieren que la especie humana suele sentirse desanimada para actuar en contra de la tendencia del resto del grupo. Del mismo modo, en psicología social se estudia qué motivos ocultos y señales indirectas yacen tras los actos y afirmaciones externos de la gente, frecuentemente porque existen determinados frenos sociales que impiden a los individuos expresar abiertamente sus sentimientos o seguir sus inclinaciones.

Esta anécdota se incluyó en un cortometraje educativo sobre administración. La teoría se usa generalmente para ayudar a explicar decisiones de trabajo extremadamente malas, en especial para criticar la supuesta superioridad de las «reglas de comité». Una técnica mencionada para combatir este mal administrativo, también usada por consultores, es preguntarse *¿Estamos yendo a Abilene?* para determinar si la decisión colectiva es legítimamente adoptada por los miembros del grupo o si es, solamente, el resultado de este tipo de pensamiento grupal.

En resumen, la «paradoja de Abilene» postula que en situaciones críticas existe, en el pensamiento gregario, una tendencia a tomar decisiones poco satisfactorias.

### **“El Círculo de la lealtad” en la empresa ChocoFin SL (pág 221)**

A primera vista se podría pensar que en un área en la que se trata de solucionar problemas, de elaborar estrategias y planes, de calcular efectos, de percibir correctamente la situación, lo importante es la inteligencia. El inteligente comprende rápidamente las relaciones,

sabe calcular las consecuencias de determinadas medidas, detecta los determinantes de la situación. Cuanto mejor comprenda la situación, más lejos llegará.

En cierta medida, esto es correcto, pero justo lo contrario de la inteligencia, lo que en lenguaje popular se llama simplemente estupidez, también puede promover la carrera profesional. Se ilustra a continuación con un relato de las simulaciones de la empresa ChocoFin SL. El grupo de ChocoFin SL se componía de cuatro hombres entre 35 y 45 años. La fase inicial de la situación generó una disputa sobre la estrategia a seguir. Sobre todo, discutieron Adolfo y Benedicto. En la disputa apenas se entrometieron Ceferino y Demetrio. El principio, Ceferino hizo una propuesta, pero Adolfo la rechazó de pleno. Adolfo le dijo que su propuesta no valía nada. La argumentación y los motivos de Adolfo convencieron enseguida a Ceferino. ¡Había encontrado a su maestro! A partir de ese momento, apoyó a Adolfo vehementemente. El final de la disputa inicial fue que Adolfo ganó por mayoría. Se aceptó su estrategia. Ahora que Adolfo se había impuesto prácticamente como jefe del grupo, nombró a Demetrio y Ceferino para determinadas funciones; a Ceferino, su ardiente admirador, le encomendó la tarea de recopilación e integración de la información. Demetrio se ocuparía de las ventas. Benedicto quedó prácticamente fuera; se ocuparía de “observar la situación del mercado” en general.

De modo que Adolfo es autócrata. Como al principio, gracias a la estrategia elegida, había éxitos (hubo un desarrollo ascendente hasta aproximadamente el duodécimo mes del primer año), Adolfo se convirtió pronto, no sólo en el autócrata, sino en un autócrata muy despótico a quien le resultó fácil, con la ayuda de sus sumisos seguidores Demetrio y Ceferino, no dar importancia a las objeciones de Benedicto frente a su estrategia. Finalmente, Benedicto se fue a una especie de “migración interior” y observó la estrategia de los demás, primero con rabia contenida, y más tarde, cuando se demostraron los primeros fracasos, con una cierta alegría cínica.

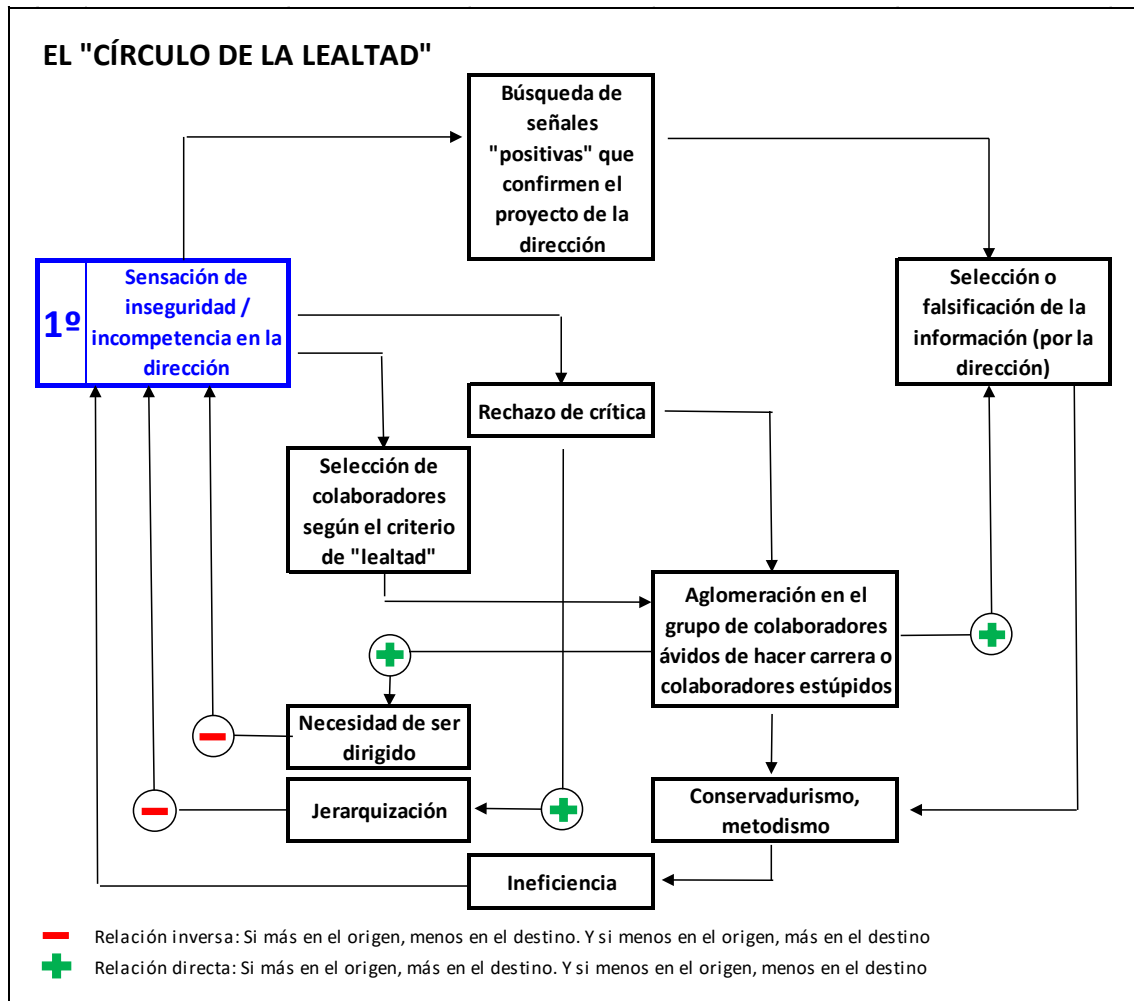
En este caso se había creado un grupo de un determinado modo. Adolfo se convirtió en el dictador, lo que consiguió únicamente porque encontró unos seguidores sumisos, Ceferino y Demetrio. Estos se convirtieron en seguidores, porque reconocieron el “intelecto superior” de Adolfo (¡que no era tan superior!). Los éxitos que Adolfo logró al principio legitimaron su poder y su estrategia.

A partir del duodécimo mes comenzó la evolución descendente de ChocoFin SL. La causa fue la misma que la estrategia elegida anteriormente: ya no servía para las condiciones cambiantes del mercado de chocolate vienés. Con unos cuantos comentarios sarcásticos, Adolfo rechazó las propuestas de Benedicto para cambiar el procedimiento. Ceferino recordó a Benedicto que desde el principio hicieron bien en no seguir sus consejos. Benedicto quedó definitivamente fuera del grupo por aguafiestas y criticón.

El curso del éxito de la empresa se transformó poco a poco en una lenta decadencia. Pero, como de vez en cuando aún había algunos pequeños éxitos, Adolfo, Ceferino y Demetrio casi no se dieron cuenta, y siguieron con su rutina ya arraigada.

**“El círculo de la lealtad”** muestra la dinámica de todo el proceso en forma de diagrama de flujos algo más complejo que la simple espera de cambio total mediante un solo paso. Si uno no es muy inteligente, si no tiene ideas nuevas, si le resulta difícil comprender las cuestiones y necesita mucho tiempo para hacerlo, en una situación en la que es importante actuar rápidamente, tendrá la “necesidad de ser dirigido”. El lema de la estupidez es *“mándanos, Führer, nosotros te seguiremos”*. En una dirección insegura, la estupidez y la solidaridad derivada de la misma son condiciones previas para la carrera profesional. La gente estúpida se adhiere a una “fidelidad inquebrantable” porque a ellos mismos no les ocurre nada. La gente inteligente jamás se adhiere a una fidelidad o adhesión inquebrantable, puesto que forma parte de la inteligencia el que uno dude del correspondiente concepto del mundo, de las correspondientes estrategias. Y esto hace peligrosas a las personas inteligentes, como reconoció muy bien el *César*, de Shakespeare, peligrosas por el “espíritu de cuerpo”. Por este motivo, las propuestas de Benedicto ni siquiera se discutieron seriamente, ya que esto hubiera hecho peligrar

la pretensión de liderazgo de Adolfo. Y Ceferino y Demetrio hicieron carrera (en tiempo que fue posible en la empresa ChocoFin SL).



De esta manera se tiende a la preferencia por los colaboradores inferiores. El hecho de que éstos tengan la necesidad de ser dirigidos tiene también efectos positivos. Aumenta la autoestima del jefe, puesto que es a él al que siempre se le pide consejo, se da cuenta de que sus decisiones son necesarias, que sin él no se puede hacer nada. Sólo esto ya es una prueba de su competencia; el que las decisiones sean inteligentes y realmente tengan éxito a largo plazo no importa demasiado por ahora.

El hecho de que las medidas en la política y la economía no muestren inmediatamente sus consecuencias, sino con un retraso más o menos largo, tiene el efecto de que la subóptima calidad de una estrategia no se demuestre inmediatamente en las consecuencias. En el caso de que la estrategia no sea ineficaz del todo, es decir, que no conduzca directamente a la catástrofe, uno puede darla equivocadamente por óptima durante un tiempo, debido a los "probados métodos" del acondicionamiento marginal inmunizante, es decir la ilusión de que todo va bien.

Por supuesto, semejante estructura de grupo está sentenciada a la decadencia. Un grupo así se volverá rígido, los subordinados no critican nada porque no pueden y el jefe tiene que seguir fiel a sus principios, porque si no sus subordinados podrían dudar de él. No puede decir: ¡Chicos, hay que cambiar de rumbo!, dado que peligraría la confianza en su poder de mando, en su juicio. Está condenado a ser consecuente. Esto significa que la estrategia, una vez elegida, se tiene que empotrar en hormigón. Pero, como la idoneidad de las estrategias cambia, la estrategia empotrada en hormigón lleva al hundimiento.

¿Qué conclusión se puede sacar de los relatos de Adolfo y sus compañeros? ¿Qué la solidaridad es mala? ¿Qué la lealtad es mala? ¿Que la dictadura es mala? ¡Nada de eso! Pero sí que no todo es siempre y automáticamente bueno. ¡Depende! La solidaridad nunca debe ir tan lejos como para que las normas del grupo se vuelvan sagradas. Como la realidad cambia, se tienen que poder cambiar también las estrategias. En una situación de crisis puede ser apropiado que una persona asuma la autocracia. Pero ello no debe llevar a que éste deje de escuchar las críticas o a que no vea (o pase por alto) los indicios de fracaso.