
EL LIDERAZGO EN LA TOMA DE DECISIONES GRUPALES

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo y la toma de decisiones grupales es, sin duda, una de las capacidades más exigentes de las organizaciones civiles y militares del siglo XXI.

Hasta hace muy poco (y quizá perdura en algunos ambientes aún hoy) se consideraba el proceso de toma de decisiones como una actitud y aptitud personal del jefe en la que este realizaba un trabajo a menudo en solitario ("la soledad del mando") o en el que, en el caso de los equipos de trabajo, el líder —con su arrollador carisma— arrastraba e influenciaba poderosamente al resto de integrantes del grupo. A día de hoy, la acumulación de funciones y responsabilidades del líder, la diferente naturaleza de las fuentes de información, la diversidad de especialistas y especialidades que forman un equipo de trabajo o las diferentes amenazas a afrontar hacen necesario diseñar y aceptar un tipo de liderazgo de equipo diferente al planteado anteriormente no solamente en el ámbito civil, sino también en el militar.

El trabajo en equipo actualmente no solo se estudia desde la psicología social, sino que es atentamente seguido por las escuelas de negocios¹, por los estudios de economía social y gestión de recursos humanos^{2, 3} y por los analistas de ciencias políticas y de estrategia militar^{4, 6}.

Intentaremos en el presente artículo presentar una perspectiva sobre la toma de decisiones basada en las lecciones aprendidas desde la psicología del grupo y que sirvan al líder para generar un ambiente de trabajo equilibrado desde el punto de vista relacional, eficiente y libre de errores sistemáticos.

TRABAJO EN EQUIPO EN INSTITUCIONES MILITARES

Como veremos más tarde, son precisamente el estudio de errores cometidos a nivel político y militar en la gestión de grandes conflictos bélicos del pasado reciente los que demuestran la gran importancia de la coordinación y el trabajo grupal en beneficio de los intereses comunes.

A día de hoy, en un ámbito más cercano a nosotros, la *Estrategia de seguridad nacional* (Presidencia del Gobierno, 2013)⁷ señala «la toma colectiva de decisiones y la decisión multilateral» como las formas más adecuadas para afrontar los retos de la seguridad y la defensa de España en los años venideros. Esta forma de trabajo justifica que España pertenezca a estructuras supranacionales como la OTAN, la ONU o la OSCE, que ceda parte de su autonomía e independencia y que se integre en órganos decisorios y ejecutivos diversos, multidisciplinares y de compleja estructura intergrupala, pues «los retos y amenazas globales, solo pueden tener soluciones globales».

Pero ¿cómo transmitir esta necesidad de funcionamiento colectivo a los equipos de trabajo que forman las diversas unidades de las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado, y más concretamente a las Fuerzas Armadas?

Existen interesantes impulsos e iniciativas procedentes de los órganos directivos de los tres ejércitos de las Fuerzas Armadas españolas (Tierra, Mar y Aire) que intentan implantar y acrecentar este nuevo espíritu de trabajo y toma de decisiones en equipo en sus unidades. En el caso del Ejército del Aire, la reciente directiva IG-00-04 sobre liderazgo y valores en el EA recoge varios factores re-



Luis Ángel Díaz Robredo

Teniente psicólogo
Reservista voluntario



lacionados con el trabajo en equipo, como la negociación, las habilidades sociales, la organización del trabajo y la orientación a la misión.

El proceso de la toma de decisiones en el ambiente militar es una tarea de especial complejidad debido a la necesidad constante de adaptación de los equipos humanos, ya que estos están condicionados por unas características propias de los conflictos y de las emergencias, como son ambientes cambiantes, la urgencia de las decisiones y la gravedad de las consecuencias de esas decisiones (incluidas las derivadas de la opinión pública, de los medios de comunicación y de lo políticamente correcto). La exigencia se hace aún mayor debido a la naturaleza diferenciada de las misiones actuales (de combate, de apoyo al combate o de tipo humanitario), el funcionamiento dentro de unidades nacionales o multinacionales, en ambientes de conflicto asimétrico o convencional, en países con culturas

próximas a la propia o ajenas... En resumen, los líderes militares a día de hoy deben acostumbrarse a trabajar con numerosos expertos en su equipo de colaboradores y a obtener el máximo rendimiento del grupo para tomar decisiones con mínimo o nulo margen de error.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Sería conveniente que el líder siguiera un proceso sistemático de toma de decisiones. El que aquí se resume es una adaptación de la propuesta planteada por Burn (2004)⁸.

1. Definición del problema. El punto de inicio de la reunión grupal consiste en señalar los objetivos a alcanzar con el proceso de decisión grupal. Para ello, es importante formular correctamente la cuestión sobre la que el grupo tiene que decidir. En esta fase, el director o líder del equipo de trabajo deberá esforzarse personalmente en el empeño de que todos los miembros estén bien informados y comprendan perfectamente los objetivos a perseguir en las sesiones de trabajo.

2. Identificación de opciones. En este paso es fundamental llevar a cabo un análisis de las alternativas reales disponibles que tiene el grupo de decisión sin que se restrinjan opciones por la influencia diferenciada de ciertos miembros del grupo que, bien por su estatus, graduación militar o veteranía lleven a que se consideren solo ciertas alternativas y no todas las opciones disponibles. El líder real en este caso debe organizar el debate de opiniones de forma que todos los miembros puedan expresar libremente y aportar sus opciones.



3. Recogida de información. Resulta de gran importancia obtener la información relevante respecto a las opciones identificadas previamente y garantizar que la información sea compartida y utilizada convenientemente en el debate del grupo. La partición de la tarea principal de recogida de información en subtareas y en subgrupos cuando la información es compleja y diversa es una buena forma de gestionar este punto. De la misma forma, el líder deberá cerciorarse de que se comparte toda la información disponible y de que no existen recelos entre los miembros, consiguiendo esto con la generación de una gran cohesión del grupo de decisión y con una gran motivación e implicación de los individuos en las subtareas encomendadas.

4. Evaluación de opciones. En esta fase se debe analizar en detalle y lo más objetivamente posible la información acerca de las opciones y de sus efectos, teniendo en cuenta los costes y beneficios obtenidos de cada una de ellas. Esto implica controlar los sesgos derivados del interés propio de cada miembro o del mayor peso concedido a las opciones preferidas por el líder u otros miembros de mayor estatus. El líder, de nuevo, debe ejercer un papel de moderador entre los intervinientes a la vez que gestiona y somete al juicio grupal la información expresada por cada miembro sin menoscabo de ninguno de ellos.

5. Toma de decisiones. La fase de decisión consiste en seleccionar una de las alternativas anteriormente valoradas por el grupo. La forma de decisión implicará diferencias dependiendo de la naturaleza del asunto: esto es, se deberá elegir por unanimidad cuando la gravedad lo requiera, por mayoría, por selección al azar entre varias alternativas, ... (Davis, 1974)⁹.

El líder en este punto deberá decidir, si no hubiera sido impuesto o aclarado anteriormente por el propio protocolo de funcionamiento, qué forma de decisión se toma.

6. Implementación de la decisión. Una vez que se han alcanzado el resto de fases deben planearse y preparar todos aquellos aspectos que implica la decisión tomada, como los pasos concretos a seguir, las tareas a realizar, el desarrollo y plazos temporales de los acontecimientos y las personas responsables de llevar a efecto la decisión, así como una comprobación de que dicha implementación se ha realizado satisfactoriamente.

RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El psicólogo de la Universidad de Yale Irving Janis plantea interesantes explicaciones acerca de los posibles fallos y limitaciones en las decisiones grupales. Sus aportaciones a la psicología del grupo vienen de la observación de sonados fracasos en política exterior del Gobierno de EE.UU. como el de la invasión de bahía de Cochinos en los años 1960 o la guerra de Corea en los años 1950, entre otros (Janis, 1987)¹⁰. Curiosamente, el autor indica que en los casos estudiados por él, los miembros de los equipos de decisión contaban con una alta formación y preparación indivi-



dual, como el propio JF. Kennedy –presidente del Gobierno de EEUU–, A. Dulles –jefe de la CIA– o R. McNamara –secretario de Defensa–, en el caso de bahía de Cochinos. Sin embargo, dicha validez individual no consiguió producir una toma de decisiones eficiente y causó un fracaso tan estrepitoso que a punto estuvo de provocar una crisis política internacional más grave que la que pretendía solucionar.

Por tanto, es obvio que existen factores superiores al individuo que hay que tener en cuenta a la hora de sacar el máximo beneficio a las decisiones grupales.

Janis introduce el término “pensamiento grupal” como un tipo de error habitual en grupos altamente cohesionados y en los que un excesivo celo por la unanimidad les lleva a tomar decisiones equivocadas: «el pensamiento grupal se refiere al deterioro de la eficacia mental, de la contrastación de la realidad y del juicio moral que se producen como resultado de las presiones endogrupales»¹⁰. Además, un liderazgo especialmente personalizado en el cabeza del equipo, el compartir unos valores idénticos dentro del equipo de trabajo y el hecho de que la toma de decisiones a veces se da en situaciones de crisis en las cuales cada individuo



luciones a dichas tendencias. Sin duda, el escenario de toma de decisiones en el ámbito empresarial y militar puede beneficiarse especialmente de dichas conclusiones.

SÍNTOMAS DEL PENSAMIENTO GRUPAL

Una de las principales características del pensamiento grupal es la sobreestimación del grupo, la sensación de sus miembros de que son invulnerables al error (ilusión de invulnerabilidad) y que gracias a su fuerza moral, el grupo de decisión conseguirá todo aquello que se proponga. Este exceso de optimismo genera una creencia irracional acerca de las propias posibilidades que favorece el descuido, el seguidismo ciego al líder y una lealtad exagerada al grupo que produce una falta de revisión y análisis de alternativas e información.

La cerrazón mental o racionalización es otro rasgo típico del pensamiento grupal y consiste en el desprecio o la minusvaloración de las señales o informaciones que puedan hacer variar la decisión tomada y que pueden ser consideradas

está sujeto a grandes tensiones que generan gran necesidad de afiliación pueden aumentar la probabilidad de que el grupo se cierre sobre sí mismo y se cometan errores de decisión alejados del escenario real y de consecuencias dramáticas.

Por tanto, y pese a que las condiciones anteriormente citadas –como una alta motivación por la unidad grupal, por la lealtad y el espíritu de equipo y por la imagen de unanimidad en las decisiones– tienen obviamente características muy positivas dentro de los equipos de trabajo, el autor señala los riesgos y propone so-

EXPRESIONES NEGATIVAS DEL PENSAMIENTO GRUPAL

Juntos conseguiremos todo lo que nos proponamos porque tenemos un gran equipo de toma de decisiones
(ILUSIÓN DE INVULNERABILIDAD)

Una vez tomada una decisión, ninguna amenaza o información nueva puede alterar nuestro plan inicial
(CERRAZÓN MENTAL)

El adversario o las circunstancias son inferiores a nuestro grado de determinación, a nuestra fuerza moral y a nuestra inteligencia
(VISIÓN ESTEREOTIPADA)

Las críticas internas nos hacen débiles como grupo
(AUTOCENSURA)

incómodas para el grupo. Esta cerrazón ayuda a proteger a cualquier precio la decisión tomada a costa de minimizar los peligros o incluso de fabricar visiones estereotipadas del grupo oponente (presentarlos como muy débiles, torpes, de ánimo y moral bajos, con numerosos vicios que hacen desestimar su amenaza...) o quitar gravedad a las circunstancias, con lo cual se descarta información muy valiosa para su análisis y se expone excesivamente al riesgo.

Un tercer síntoma es la presión que puede hacer el grupo de forma consciente o inconsciente sobre los individuos discrepantes del equipo de decisión para eliminar o limitar sus críticas. Los "guardianes de la mente" son individuos del propio grupo que coaccionan activa o pasivamente las opiniones críticas de otros miembros que no coinciden con las del líder o las de la mayoría. Esta autocensura genera una ilusión de unanimidad que aboca al equipo al fracaso por la falta de autocrítica. Igualmente, se produce un sesgo informativo que refuerza las ideas ya contempladas y excluyen las nuevas o las divergentes.

ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DEL PENSAMIENTO GRUPAL

Es fundamental asignar el rol de evaluador crítico a todos los miembros del grupo. Es decir, todos los miembros del equipo de decisión tienen la obligación de exponer objeciones, críticas y alternativas a las opiniones compartidas en el grupo de trabajo. Para ello, el líder deberá primeramente aceptar y agradecer la crítica de los miembros y gestionar las discusiones de los miembros de forma natural y adecuada. Hacer responsable a cada miembro del grupo y a los subgrupos de las decisiones tomadas es muy útil para generar una cohesión basada en la interacción efectiva y no en la pertenencia. En este punto, el líder también deberá animar al equipo a evitar aplicar soluciones del pasado de forma sistemática (justificado por expresiones como «es que esto es lo que siempre se ha hecho») y buscar, en cambio, diferencias entre las situaciones pasadas y presentes para encontrar decisiones

SOLUCIONES AL PENSAMIENTO GRUPAL

El líder debe dar ejemplo en asumir las críticas y opiniones discrepantes

Todos los miembros deben criticar, exponer y hacer sugerencias: Quien calla o consiente sin fundamento no hace favor al grupo

El líder debe evitar favoritismos en el equipo y escuchar cada opinión con equidad e interés

Toda información es útil: es inteligente integrar asesores externos en los procesos de decisión del equipo

Previsión: tener uno o varios planes alternativos por si las cosas no salen como se esperan

Vigilancia constante: la información debe estar actualizada acerca de los cambios en el ambiente o en el adversario

apropiadas al escenario actual. Además, el líder –pese a las limitaciones como la falta de tiempo, la complejidad de la tarea o la imposibilidad de obtener toda la información necesaria– debe invitar al grupo a cuestionar, buscar y detectar de forma activa las deficiencias de la información obtenida, motivando a los miembros a buscar toda la información necesaria y a entender las consecuencias una mala decisión. Janis propone como facilitador de la crítica interna la figura del abogado del diablo que deberá, de forma rotatoria entre los miembros del grupo, liderar la crítica y someter a cuestionamiento los argumentos expuestos por los demás.



En segundo lugar, el líder debe ser imparcial con la información y las personas intentando ser equidistante y justo, sin forzar teorías personales. Como director del grupo es gestor de personas, de objetivos, de información, de discrepancias y de alternativas. El líder deberá profundizar y reforzar el compromiso del equipo por llegar a la mejor solución pese a que surjan desacuerdos o discrepancias, animando a expresar nuevas alternativas y objeciones a las propuestas cuando sea necesario, pero siempre buscando que las críticas no sean a las personas, sino a los planteamientos y que no haya enfrentamientos entre individuos que puedan alterar el espíritu de equipo. Para ello, el líder deberá estar preparado para gestionar situaciones de estrés grupal y de enfrentamiento aportando calma, espíritu constructivo y equidad entre las relaciones de los miembros independientemente del grado jerárquico. Si se aprecia un control excesivo de las decisiones por parte de algunos miembros dominantes del grupo, bien por su estatus y condición (en este caso el grado militar), bien por buscar un interés propio (satisfacción personal, ego, intereses profesionales, económicos u otros a nivel individual), el líder deberá corregir de forma individual o colectiva aquellas actitudes que puedan suponer un riesgo para la libertad de expresión y el buen funcionamiento del debate.



En tercer lugar, como rutina establecida en los grupos grandes, si es posible, el líder debe crear varios grupos diferentes de planeamiento y evaluación que valoren las mismas cuestiones. Así, el asunto se abordará desde diversas perspectivas. En cualquier caso, cada persona integrante del equipo, por pequeño que sea, debe tener claras las responsabilidades y el rol que se le otorgan.

La adquisición y gestión de la información deben ser una prioridad para el líder y su equipo. Además de conseguir que los miembros del grupo compartan toda la información disponible, es conveniente insistir en la idea de que todo individuo debe ser buscador y transmisor al grupo de la información obtenida. Asimismo, siempre que sea posible, el grupo deberá apoyarse en asesores externos de forma habitual de tal manera que, manteniendo la seguridad de la información interna, aporten visiones y propuestas diferentes.

Cuando las decisiones impliquen a entidades o grupos rivales (empresas, naciones) será necesario evaluar continuamente las señales de advertencia de los rivales y crear diversos escenarios con las posibles intenciones de los otros. En este caso, la preparación de planes de contingencia y la elaboración de una lista de factores amenazantes a observar será altamente recomendable.

Por último, tras una toma de decisiones inicial, es aconsejable hacer una reunión posterior en la que repensar las cuestiones y analizar de nuevo las opciones no elegidas por si aparecieran nuevas ideas o formas diferentes de solución. •

NOTAS

¹Riordan, D, Riordan M. (2013). Guarding against groupthink in the professional work environment. *Journal of Academic and Business Ethics*, 7, 1.

²Lunenburg, FC. (2010). Group decision making: the potential for groupthink. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-6.

³Hassan, G. (2013). Groupthink principles and fundamentals in organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 225-240.

⁴Houghton DV. Understanding Groupthink: The Case of Operation Market Garden. *Parameters* 45(3) Autumn 2015

⁵Fitzsimmons, D. (2008). Coherence in Crisis: Groupthink, the news media, and the Iraq War. *Journal of Military and Strategic Studies*, 10(4).

⁶Mulrine A. (2008). The Army Trains a Sceptics Corps to Battle Groupthink. Obtenido de <https://www.usnews.com/news/world/articles/2008/05/15/the-army-trains-a-skeptics-corps-to-battle-groupthink>

⁷Presidencia del Gobierno. (2013). Estrategia de Seguridad Nacional. Obtenido de: http://www.lamoncloa.gob.es/documentos/seguridad_1406connavegacionfinalaccesiblebpdf.pdf

⁸Burn, SM. (2004). *Groups. Theory and Practice*. California: Thomson and Wadsworth.

⁹Davis, JH, Kerr, NL, Sussmann, R, Rissman, AK. (1974). Social decision schemes under risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 248-271

¹⁰Janis, IL. (1987). El pensamiento grupal. *Revista de Psicología social*, 2, 126-180