



Nota técnica

Trump y su círculo íntimo: una guía para el monitoreo

iei

Instituto de Estrategia Internacional

Enero 2017

Monitoreando a Trump

En su libro “A Arte da Política”, el ex Presidente de Brasil Fernando Henrique Cardoso señala la importancia de analizar el círculo de decisión íntimo de los Presidentes para entender las dinámicas políticas de un país (inner circle).

La asunción del próximo Presidente de EEUU, Donald J. Trump, y la perspectiva de que se produzcan importantes transformaciones en las relaciones comerciales internacionales, son analizadas con interés por su potencial disruptivo.

Cada designación de Trump es examinada con lupa, como así también las sesiones de confirmación en el Congreso. Algunos de los nombramientos ya han causado polémica, como el de Peter Navarro al frente del recientemente creado National Trade Council, por su posición dura contra China (ver **En Contacto China** N° 101, nota “Pedro y el dragón”, en la página web de la CERA). Otra incógnita es el papel que jugarán los familiares de Trump en su proceso de toma de decisiones.

A medida que pasen los meses, se irá esclareciendo la composición y dinámica del círculo íntimo presidencial. En esta nota, presentamos una guía de reflexión para evaluar el funcionamiento del inner circle de Trump a la luz de la teoría del psicólogo Irving Janis (1972) sobre el “groupthink”.

El “groupthink” o “pensamiento de grupo”

El “groupthink” o “pensamiento de grupo” es un término creado por el psicólogo Irving Janis en 1972 para describir el proceso por el cual un grupo conformado por individuos inteligentes y criteriosos termina tomando decisiones malas o irracionales.

El campo de estudio de Janis fue el de las relaciones internacionales de EEUU. El psicólogo analizó diversas decisiones erróneas tomadas por los altos mandos del gobierno estadounidense durante momentos de crisis agudas, tales como la falta de preparación ante el ataque japonés de Pearl Harbor, el estancamiento de la Guerra de Corea, la invasión de la Bahía de los Cochinos y la escalada de la Guerra de Vietnam. En todos estos casos, Janis determinó que los grupos responsables de trazar políticas, evaluar alternativas y tomar decisiones, habían sido víctimas del fenómeno de groupthink.

El pensamiento de grupo se da cuando existe alta cohesión interna en el grupo, y los individuos intentan por lo tanto minimizar el conflicto y alcanzar decisiones por consenso o unanimidad. Esto los lleva a evitar preguntas incómodas, temas controvertidos o soluciones alternativas. Una cuestión fundamental es que esta supresión de los aspectos críticos se da de manera involuntaria e individual, y no por la amenaza de un castigo social externo. Los miembros del grupo tienen incentivo para no generar discordia, por lo que delegan el poder decisorio a la generalidad y aceptan las determinaciones del grupo, acallando y minimizando las preguntas, críticas o dudas propias que puedan tener sobre algún curso de acción.

Janis aclara que no todos los grupos cohesivos sufren el fenómeno de groupthink. En aquellos donde los miembros tienen roles definidos y tradiciones establecidas en el manejo de críticas y conflictos, el grupo es capaz de tomar mejores decisiones que los individuos cada uno por su cuenta. Pero en aquellos colectivos que sufren de groupthink, las ventajas de tomar decisiones en grupo se diluyen por las presiones psicológicas que surgen cuando el grupo es cohesivo, comparte los mismos valores y enfrenta una situación de crisis.

Los miembros del grupo realizan un esfuerzo por mantener su autoestima y ecuanimidad emocional, proveyendo apoyo y contención social, sobre todo cuando existe una responsabilidad compartida.

Síntomas

¿Cómo identificar cuando un grupo es víctima del groupthink? A continuación, se presentan los principales síntomas identificados por Janis:

Síntomas del pensamiento de grupo	
Ilusión de Invulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de los miembros del grupo comparte la ilusión de invulnerabilidad, lo que lleva a subestimar los riesgos y a no responder de manera adecuada ante señales de peligro. Esto reduce la ansiedad que genera la toma de riesgos.
Racionalización colectiva	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del grupo construyen racionalizaciones para minimizar alertas y críticas que, si fueran tomadas en cuenta, llevarían al grupo a reevaluar sus supuestos. Las racionalizaciones reducen la magnitud de los riesgos que se enfrentan.
Creencia en la moralidad	<ul style="list-style-type: none"> Los individuos creen en la moralidad inherente del grupo, por lo que tienden a ignorar las consecuencias éticas y morales de sus acciones. Estas creencias reducen las sensaciones de vergüenza o culpa.
Creación de estereotipos	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del grupo crean estereotipos sobre los líderes de los grupos enemigos. Esto lleva a descartar la negociación de diferencias, y a suponer que el otro grupo es débil, irracional e incapaz. Esto ayuda a crear una sensación de rectitud moral, orgullo en una misión y también para reducir el estrés de las decisiones.
Presión directa	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del grupo aplican presión directa a cualquier individuo que momentáneamente exprese sus dudas sobre las ilusiones compartidas por el grupo o que cuestionen los argumentos de una política favorecida por la mayoría.
Autocensura	<ul style="list-style-type: none"> Las víctimas del pensamiento de grupo evitan desviarse de lo

	que perciben como el consenso del grupo. No expresan sus dudas y hasta minimizan ante sí mismos la importancia de las mismas.
Unanimidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los miembros del grupo comparten la ilusión de unanimidad dentro del mismo. ▪ Este efecto es reforzado por la autocensura, ya que se supone que cualquier individuo que permanece callado durante las discusiones está en pleno acuerdo con lo que expresan los demás. ▪ La validación por consenso reemplaza el pensamiento crítico individual y la confrontación con la realidad, sobre todo en situaciones de crisis o de alto riesgo. Si el sentimiento de unanimidad fuera quebrado, los individuos entonces se enfrentarían a la incertidumbre que plantean las decisiones. ▪ Se enfatizan aquellos puntos de convergencia entre los miembros, mientras que se ignoran las divergencias.
Guardianes de información negativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algunos miembros del grupo asumen una posición para resguardar al líder o a los demás miembros de información negativa sobre la efectividad y moralidad de las decisiones que se han tomado.

Consecuencias

Las consecuencias del fenómeno de pensamiento de grupo son prácticas de toma de decisiones inadecuadas y soluciones ineficaces o erróneas. Se observan los siguientes puntos:

- Hay una consideración incompleta o limitación de las alternativas. Se limitan las discusiones a pocas alternativas, por lo general dos, y no se discuten las restantes.
- No se reexamina el curso de acción elegido cuando se descubren nuevos riesgos y consecuencias negativas que no se habían considerado.
- No se vuelven a evaluar las opciones que fueron rechazadas. No se discute si éstas contenían ventajas ignoradas o maneras de reducir costos que a primera vista parecían prohibitivos.
- Hay una búsqueda insuficiente de información y escaso esfuerzo para obtener información de expertos dentro de las propias organizaciones que provean estimaciones más precisas de potenciales costos y beneficios.
- Existe un sesgo en la selección de información. Se demuestra interés en los hechos y opiniones que apoyan las políticas preferidas, y se ignoran aquellos que no las apoyan.
- No se crean planes de contingencia ante eventuales fallas y existe escaso o nulo debate sobre las maneras en que la política elegida podría ser perjudicada por inercia burocrática, sabotada por oponentes políticos o demorada por accidentes comunes.

Recomendaciones

A su vez, Janis presentó una serie de recomendaciones para corregir el problema:

- El líder del grupo debe asignar a cada miembro el papel de evaluador crítico, e incentivar al grupo a expresar sus dudas y críticas. Esto implica que el líder del grupo debe estar dispuesto a escuchar y aceptar dichas críticas.
- Cuando los individuos o grupos de alta jerarquía le encomiendan a un grupo formular una política, deben adoptar una posición imparcial y no marcar sus preferencias o expectativas desde el vamos. De esta manera, se fomentará una examinación más detallada e imparcial.
- La organización debe crear varios grupos de evaluación que trabajen en los mismos problemas pero bajo distintos líderes, lo que evita el aislamiento.
- Antes de que el grupo alcance un consenso, el líder debe requerir que cada uno de los miembros discuta el problema con sus asociados o dentro de sus unidades en la organización. Estas reacciones luego deben ser informadas al grupo.
- El grupo debe invitar a uno o más expertos externos a cada reunión de manera alternada e incentivar a dichos expertos a desafiar las visiones de los miembros núcleo del grupo.
- En cada reunión, al menos un miembro debe officiar de abogado del diablo, desafiando la visión mayoritaria.
- Cuando el tema en discusión involucra las relaciones con una nación u organización rival, el grupo debe dedicarle una cantidad de tiempo sustancial a analizar las señales de alerta y examinar escenarios alternativos en base a las intenciones de los rivales.
- Cuando el grupo examina diferentes alternativas en base a factibilidad y efectividad, debería, durante un período de tiempo determinado, dividirse en subgrupos y reunirse de manera separada, bajo distintos líderes, y luego reunirse.
- Después de alcanzar un consenso preliminar, el grupo debería llevar adelante reuniones de “segunda oportunidad”, en las que cada miembro debe expresar de manera vívida y cándida todas sus dudas, y repensar todo el problema si fuera necesario.

Referencias

Cardoso, Fernando Henrique. A arte da politica: a historia que vivi. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

Janis, Irving. Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton, Mifflin, 1992.