

## El pensamiento grupal en decisiones de organizaciones de economía social

**M. León**

Doctora en Psicología Social y Directora del Centro de Investigaciones para el Desarrollo Integral Sustentable, en la Universidad de Los Andes, Trujillo, Venezuela. maruleon@ula.ve

**B. Díaz**

Doctor en Socioeconomía y Director de la Maestría en Desarrollo Regional en la Universidad de Los Andes, Trujillo, Venezuela. bdiaz@ula.ve

### RESUMEN

En este artículo se introduce el problema de la toma de decisiones en grupos de organizaciones de economía social. Se hace referencia al fenómeno psicosocial denominado *pensamiento grupal*, término originalmente usado por el psicólogo Irving Janis, en 1972, para describir un proceso que conduce a toma de decisiones pobres o erróneas. Se plantea que este fenómeno es más frecuente en aquellos grupos con alta cohesión, que tienen que tomar una decisión muy importante bajo fuerte presión y que adolecen de procedimientos metódicos para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones. Se señalan los síntomas del *pensamiento grupal*, las condiciones que favorecen su formación y se hacen sugerencias para prevenirlo. Se concluye que el aprendizaje de procedimientos metódicos para el proceso de toma de decisiones debe formar parte del instrumental básico de educación cooperativa.

**PALABRAS CLAVES:** Toma de decisiones, pensamiento grupal, organizaciones de economía social.

### ABSTRACT

In this article the problem of the decision making in groups of organizations of social economy is introduced. It focus on the psychosocial phenomenon denominated *groupthink*, term used by psychologist Irving Janis in 1972 to describe a process that leads to poor or erroneous decision making. Groupthink is frequent in those groups with high cohesion, when they have to make a very important decision under strong pressure and with no methodical procedures to carry out the process of decision making. The symptoms indicative of *groupthink* and the conditions that favor it are mentioned and also suggestions to prevent it are made. One concludes that the learning of methodical procedures for the process of decision making must be part of the basic instruments of cooperative education.

**KEY WORDS:** decision making, groupthink, social economy organizations.

## **La pensée groupale dans les décisions des organisations d'économie sociale**

### **RÉSUMÉ**

Cet article traite du problème de la prise de décisions dans des groupes d'organisations d'économie sociale. On se réfère au phénomène psycho-social appelé *pensée groupale*, terme utilisé originellement par le psychologue Irving Janis, en 1972, pour décrire un processus qui mène à une prise de décisions pauvres ou erronées. On affirme que ce phénomène est plus fréquent dans des groupes à haute cohésion, quand ils doivent prendre une décision très importante sous une forte pression, alors qu'ils souffrent d'un manque de procédures systématiques pour la prise de décisions. L'article présente les symptômes de la pensée groupale, les conditions qui favorisent sa formation, et des suggestions pour la prévenir. Il conclut que l'apprentissage de procédures méthodiques pour le processus de prise de décisions doit faire partie des outils de base de l'éducation coopérative.

Mots-clés: prise de décisions, pensée groupale, organisations d'économie sociale

### **INTRODUCCIÓN**

A partir de la aprobación de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional Constituyente, 1999), y otras leyes específicas vinculadas, las Organizaciones de Economía Social (OES) han tenido un vigoroso crecimiento cuantitativo y un desarrollo cualitativo. Es decir, el número de OES y especialmente de cooperativas ha crecido de una manera escalar y se ubica en espacios sociales y geográficos asumiendo retos y demandas en una proporción jamás antes vista, tal vez en ninguna otra parte del mundo en esa intensidad, en gran parte debido al apoyo del Estado mediante variados instrumentos de políticas públicas. Para comprender los procesos que han surgido e identificar sus tendencias deben incorporarse en el análisis los paradigmas de la complejidad y la sustentabilidad. Se requiere comprender tanto a las OES como al conjunto de instrumentos de políticas públicas para la economía social, lo cual comprende a lineamientos generales, programas, proyectos y acciones regulares de ministerios, gobernaciones, alcaldías, institutos y fondos, así como al desempeño de las recientes "misiones" que se vinculan con cooperativas y organizaciones comunitarias de base.

En el contexto antes presentado, este trabajo se concentra en la reflexión sobre el problema de la toma de decisiones por organizaciones en ambientes complejos y particularmente de aquellas tomadas bajo las condiciones del llamado "*pensamiento grupal*". Las instituciones del sector público ocupadas en la economía social deben tomar decisiones a veces muy rápidamente y bajo presión. Esta tensión se transmite a las OES y cooperativas, especialmente las que se vinculan a las instituciones del Estado. Lo urgente primero y lo importante luego se usa como

criterio común de decisión. A veces no se evalúan suficientemente las opciones ni sus consecuencias e impactos mediatos. Por ejemplo, la Superintendencia de cooperativas (SUNACOOOP) se ha movido desde centralizada a descentralizada y luego a reconcentrada en funciones e instancias. Las cooperativas se promovieron y publicitaron con cinco asociados y de repente se cambió la orden y debían ser de 20 asociados y más luego de 30 asociados. Los sistemas cooperativos de agricultura colectiva conocidos como SARAOS y su complemento SARAITOS en la visión de desarrollo rural integral desde el Instituto Nacional de Tierras y el Ministerio de Planificación fueron abandonados como propuesta. Similarmente ocurrió con los Consejos Comunales de Economía Social que fueron impulsados desde el Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES). Ha habido muy numerosos casos de expulsiones de asociados de cooperativas de reciente conformación y sin tener aún reglamento interno, eliminando de hecho la posibilidad de defensa, lo que ha motivado la muy reciente resolución de SUNACOOOP referida a prohibir las expulsiones hasta que se completen los reglamentos faltantes (ver [www.sunacoop.gob.ve](http://www.sunacoop.gob.ve)). El caso puede ser que sólo se vea la punta del iceberg por ahora.

Por tanto, en este papel se pretende hacer una contribución a la discusión y análisis de la situación, la cual se percibe como de interés y utilidad tanto para los académicos que trabajan en este campo como para alertar sobre los riesgos del *pensamiento grupal* a los actores institucionales, los operadores políticos tomadores de decisiones y los dirigentes de los comités de educación y consejos de administración y vigilancia de cooperativas de base y de segundo grado.

### **¿Son mejores las decisiones tomadas en grupo que las tomadas individualmente?**

El éxito de las organizaciones (comerciales, cooperativas, y de cualquier otro tipo) depende mucho de la manera en que se toman las decisiones. Esto ha motivado a investigadores en el campo de la psicología social a estudiar las condiciones que influyen en el proceso de toma de decisiones y en sus resultados. En esta línea de investigación ha sido de gran interés el comparar la calidad de las decisiones tomadas en grupo con las tomadas individualmente.

Se ha asumido que las decisiones tomadas en grupo son mejores que las tomadas individualmente. Sin embargo, tal como señala Gordon (1997) las decisiones grupales tienen ventajas y desventajas. Las ventajas más relevantes incluyen la sinergia que se podría generar cuando cada uno de los miembros del grupo aporta más conocimientos y habilidades a la decisión, la posible creatividad resultante y la mayor probabilidad de que la decisión sea aceptada. Entre las desventajas están que se requiere un plazo mayor de tiempo para tomar la decisión, la probabilidad

de que las decisiones sean más extremas y, finalmente, que se podría ignorar la pericia individual, optando en cambio por el consenso del grupo.

Las circunstancias que rodean la toma de decisiones favorecen que esta sea tomada en forma individual o grupal. En este sentido, resultados de investigación indican que la superioridad de la toma de decisiones en grupo es relativa y depende de variables como: el tipo de tarea que se esté realizando (diseñar planes, resolver problemas con respuestas correctas, decidir sobre situaciones en las cuales no hay una única respuesta, resolver conflictos de puntos de vista), las presiones para alcanzar el consenso, características de los miembros del grupo, las reglas para tomar la decisión (por ejemplo, por unanimidad o por decisión de la mayoría), la aceptación de la decisión, la cantidad de tiempo disponible y otras varias (Gordon, 1997; Levine y Moreland, 1998).

Investigaciones sobre la toma de decisiones individuales versus las grupales se han centrado en las condiciones de grupo que exacerbaban o reducen los sesgos cognitivos de los miembros del grupo, en el proceso de toma de decisiones. Irvin Janis (1972, 1983) señala que cuando los grupos tienen la tendencia a tratar de suprimir la disidencia de los miembros en pro de la armonía del grupo, fenómeno conocido como *pensamiento grupal*, pueden conducir a toma de decisiones erróneas. Los grupos que experimentan *pensamiento grupal* no consideran o evitan evaluar críticamente todas las alternativas para tomar la decisión, de tal manera que puedan preservar el sentimiento de unidad y consenso del grupo. Es decir, la búsqueda de concurrencia se vuelve dominante y cada miembro del grupo intenta conformar su opinión a lo que ellos creen es el consenso del grupo. El riesgo está en que el grupo llega a un acuerdo en relación a una acción, sobre la cual los individuos podrían estar pensando que no es la adecuada o aconsejable. Este fenómeno que conduce a que se tomen decisiones pobres o equivocadas, tiende a ocurrir en grupos altamente cohesivos, que se encuentran bajo una presión considerable para tomar una decisión buena y que tienen fallas en el uso de una metodología para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones.

El *pensamiento grupal* fue originalmente descrito por Janis (1972) a partir del análisis de tomas de decisiones realizadas por algunos de los presidentes de los Estados Unidos y sus Consejeros, que condujeron a consecuencias desastrosas (como el ataque de Pearl Harbor en 1941, la invasión de Bahía de Cochinos en 1961 y la Guerra del Vietnam entre 1964 y 1967). Como técnicas de investigación utilizó registros históricos y entrevistas en profundidad a participantes y observadores. Otros autores han señalado al *pensamiento grupal* como uno de los factores que influyeron en otras decisiones erróneas, como el lanzamiento espacial del Challenger (Esser y Lindoerfer, 1989, citado por Myers, 1997) y la decisión de ir a la guerra en Irak en el 2003 (ver <http://intelligence.senate.gov/conclusions.pdf>)

### **Síntomas del pensamiento grupal**

Janis (1972) señaló ocho síntomas que son indicadores de pensamiento grupal. Estos síntomas en conjunto evitan la búsqueda y discusión de información en contra de la decisión que se está tomando y la consideración de otras alternativas:

1. **Ilusión de invulnerabilidad:** tendencia del grupo a ser excesivamente optimistas, lo que los hace obviar los riesgos y las consecuencias negativas del seleccionado curso de acción.
2. **Incuestionable creencia en la moralidad del grupo:** los miembros del grupo suponen que su grupo es inherentemente moral y dejan de lado los asuntos éticos y morales.
3. **Racionalización colectiva de las decisiones del grupo:** los miembros del grupo tienden a explicar, defender y justificar sus decisiones; se tiende a discutir por qué se debería tomar esa decisión, mas no las consecuencias negativas de tomarla.
4. **Visión estereotipada de otros grupos, particularmente de los grupos oponentes.** Los expertos de los grupos analizados por Janis (1972) consideraban que sus enemigos eran débiles, poco inteligentes o demasiado viles para poder negociar con ellos.
5. **Presión para la conformidad;** es decir, presión directa sobre los disidentes para que se conformen a la “opiniones del grupo”. Los miembros del grupo critican con argumentos o sarcasmos personales a aquellos miembros que intentan dudar o diferir de los planes o decisiones del grupo.
6. **Los miembros se autocensuran,** inhibiéndose así de hacer críticas. Los miembros que tienen críticas o dudas se inhiben de manifestarlas o defenderlas para evitar el rechazo del grupo.
7. **Ilusión de unanimidad:** la autocensura y la presión para el consenso, hace creer a los miembros que la mayoría está de acuerdo.
8. **Existencia de “guardianes mentales”.** Algunos miembros se designan a sí mismos como “guardianes mentales” que protegen al grupo de información negativa: ellos se abstienen de llevar al grupo información que pueda conducir a evaluar

otras alternativas

En las cajas de texto 01 y 02 se ilustran los síntomas de este fenómeno de grupo. Luego se mencionan las condiciones sociales que lo favorecen y algunas críticas a este proceso psicosocial. También se harán algunas sugerencias para un proceso de toma de decisiones por consenso, frecuente en organizaciones de economía social, pero que disminuyen el riesgo de formación de síntomas del *pensamiento grupal*.

### CAJA DE TEXTO 01

#### Síntomas del pensamiento grupal y la caída del Challenger

El Challenger fue un proyecto de nave espacial que diseñó y lanzó la agencia de administración del espacio de los Estados Unidos de Norteamérica, conocida popularmente por sus siglas NASA. El Challenger tuvo una amplia publicidad y se ofreció como un nuevo paradigma en la tecnología y diseño de naves y vuelos espaciales. Sin embargo, el vuelo del Challenger tuvo un desenlace trágico con fatales consecuencias. El gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica nombró una comisión investigadora del fracaso de esa misión espacial. Se encontró que procedimientos inadecuados de toma de decisiones y el fenómeno del pensamiento grupal estuvieron en la base de los errores que condujeron a ese desastre, que pudo haber sido previsto y evitado. El pensamiento grupal se hizo evidente de manera trágica en el proceso para la toma de decisiones por medio del cual la NASA decidió lanzar el vuelo espacial Challenger, en enero 1986 (Esser y Lindoerfer, 1989). Los ingenieros de Morton Thiokol, que fabrican los refuerzos del cohete y los de Rochwell Internacional, que manufacturan la nave, se opusieron al lanzamiento por los peligros que podrían ocasionar el equipo al ser sometido a temperaturas inferiores al punto de congelamiento. Los ingenieros de Thiokol temían que el frío pudiera hacer que los sellos de caucho entre los cuatro segmentos del cohete se volvieran demasiado quebradizos como para mantener aislados los gases excesivamente calientes. Varios meses antes de la predestinada misión, el experto más sobresaliente de la compañía había advertido por medio de un memorándum que se trataba de un “salto por la Pelota”, el que los sellos se mantuvieran en su sitio y que si no lo hacían, “el resultado sería una catástrofe de la mayor magnitud” (Magnuso, 1986). En una discusión telefónica, la noche anterior al lanzamiento, los ingenieros defendieron su punto de vista ante sus vacilantes administradores y ante los oficiales de la NASA, quienes estaban ansiosos por continuar con el lanzamiento que ya había sido pospuesto. Uno de los oficiales de Thiokol dijo posteriormente en su testimonio: “Nos vimos involucrados en un proceso de razonamiento por medio del cual intentábamos hallar alguna manera de demostrarles que (el reforzador de la nave) no funcionaría. No podíamos demostrar de manera absoluta que este no funcio-

naría”. El resultado fue una ilusión de invulnerabilidad. También entraron en juego las presiones de conformidad. Uno de los oficiales de la NASA se quejó, “por Dios, Thiokol, ¿cuándo quieres que sea el lanzamiento, el próximo abril?”. El más alto ejecutivo de Thiokol declaró, “tenemos que tomar decisiones administrativas”, y a continuación le pidió a su vicepresidente de ingeniería que “se retirara su casco de ingeniero y se pusiera su sombrero de administrador”. Para crear una ilusión de unanimidad, este ejecutivo procedió entonces a encuestar solamente a los oficiales administrativos y a ignorar a los ingenieros. Una vez tomada la decisión de seguir adelante, uno de los ingenieros suplicó tardíamente a uno de los oficiales de la NASA que lo reconsiderara y le dijo proféticamente: “Si algo llegase a pasar con este lanzamiento estoy seguro que no querría ser la persona que tuviera que comparecer ante un comité de indagatoria para explicar las razones por las cuales efectué el lanzamiento”. Finalmente, gracias a los guardianes de discernimiento, el principal ejecutivo de la NASA que tomó la decisión final, nunca se enteró de las preocupaciones de los ingenieros ni de las reservas de los oficiales de la Rockwell. Protegido de esta información desagradable, confiadamente dio la autorización para el lanzamiento del Challenger en su trágico vuelo.

**Fuente:** David G. Myers (1997) *Psicología Social. Sexta Ed.* pág. 321.

### **Condiciones sociales de los grupos que favorecen el pensamiento grupal**

Hay ciertas condiciones de los grupos que favorecen el surgimiento de los síntomas de pensamiento grupal (Janis y Mann, 1977):

- ✓ Grupos altamente cohesivos, es decir, aquellos con miembros con un alto sentido de pertenencia e identificación con el grupo; de manera tal que el grupo es muy unido.
- ✓ Grupos aislados de otros puntos de vista.
- ✓ Falta de reglas y procedimientos metódicos para la búsqueda y evaluación de información.
- ✓ Liderazgo directivo que promueve determinadas ideas.
- ✓ Alto grado de estrés por amenazas externas y bajo grado de esperanza para encontrar una solución mejor que aquella propuesta por el líder.
- ✓ Homogeneidad en la experiencia y en la ideología de los miembros del grupo.

Un caso ilustrativo de pensamiento grupal operando en organizaciones políticas y de Estado, se presenta en la caja de texto 02, referida al caso del fenómeno del Stalinismo en la Unión Soviética.

**CAJA DE TEXTO 02.****Síntomas del pensamiento grupal y el Stalinismo**

Vladimir Lenin fue teórico del socialismo científico, líder de la revolución de obreros, campesinos y soldados de 1917 que destruyó el imperio de los Zares de Rusia y fundador del primer Estado en el mundo con poder para los trabajadores organizados por la base en soviets, conocido como la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Pero Lenin murió joven y la revolución rusa enfrentó problemas de sabotaje, aislamiento, presiones y la segunda guerra mundial mientras ensayaba su vía al socialismo. Entonces José Stalin se convirtió en el heredero y líder absoluto indiscutible en ese proceso histórico dirigido y centralizado por el Partido Comunista, que surgió como transformación del Partido Obrero Social Demócrata Ruso Bolchevique que en su oportunidad dirigiera Lenin. Durante el liderazgo de Stalin hubo aciertos y grandes errores. Este periodo ha sido estereotipado y señalado posteriormente como una dictadura que bajo el argumento del centralismo democrático que debía cohesionar al partido, al gobierno y al ejército, eliminaba toda forma de disenso. Se dice que funcionaba como la dictadura del Secretario General del Partido sobre su Buró Político, que a su vez la ejercía sobre su Comité Central y a su turno sobre el conjunto de las instituciones que recibían el apoyo oficial, el financiamiento estatal y el reconocimiento general como la dirección del Estado y la sociedad en la URSS y el conjunto de países con gobiernos políticamente afines que asumían los principios de la planeación centralizada. Luego de la muerte de Stalin el nuevo gran líder fue Nikita Kruschov, una personalidad destacada con célebres anécdotas, como haberse quitado un zapato para golpear la tribuna de oradores en las Naciones Unidas al ver que no atendían su discurso. Con Kruschov comenzó un tímido proceso de revisión del funcionamiento del sistema socialista soviético. En el XX Congreso del Partido Comunista de la URSS se abrió el debate sobre ese fenómeno que se conoció como “el stalinismo”. En el informe político del nuevo Secretario General, Nikita Kruschov, que se presentó en sesión plenaria, se denunció al Stalinismo y sus consecuencias. Entonces ocurrió una anécdota ilustrativa del síntoma de *pensamiento grupal*. La voz de uno de los delegados asistentes a la plenaria gritó desde las tribunas preguntando “*Dónde estaba (usted) antes que no denunció eso?*” Kruschov hizo una pausa y se volteó hacia el lugar de las tribunas de donde había salido la pregunta y preguntó: “*Alguien dijo algo?*” La respuesta fue un silencio absoluto prolongado. Entonces Kruschov exclamó cerrando el silencio: “*...Por eso mismo*”; se dió media vuelta y continuó leyendo su informe. Posteriormente, luego de la muerte de Kruschov, el siguiente Secretario General, Breshnev, al tomar posesión de su cargo hizo similar apología y crítica de su antecesor. Eso continuó hasta que Gorbachov asumió la Secretaría

General y anunció los lineamientos de “Perestroika y glasnot” (reestructuración y transparencia -en la gestión), que contribuyeron a acelerar los cambios que transformaron y desintegraron a la URSS, convirtiéndola en un conjunto de países variados que ensayan distintos caminos de desarrollo en la actualidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Prevención del pensamiento grupal.**

Durante el proceso de toma de decisiones hay algunas conductas que pueden alertar sobre la presencia del fenómeno de *pensamiento grupal*. Estas conductas están relacionadas principalmente con la manera en que se busca, se selecciona y se procesa la información: la investigación incompleta de las alternativas y de los objetivos, las fallas para examinar los riesgos de la opción preferida, la búsqueda deficiente de información, el sesgo selectivo en el procesamiento de la información a la mano, las fallas para reevaluar otras alternativas o alternativas inicialmente rechazadas y fallas para elaborar planes de contingencia. De tal forma que la mayoría de las sugerencias para la prevención del pensamiento grupal están relacionadas con el uso de una metodología de toma de decisiones que asegure una búsqueda amplia de información a favor y en contra de todas las alternativas posibles, que propicie la discusión plena de todas ellas y que aliente a todos los miembros del grupo a manifestar sus opiniones, sus dudas y sus desacuerdos. Algunas sugerencias para reducir el pensamiento grupal son las siguientes:

- ✓ Comente a los miembros del grupo acerca del pensamiento grupal, sus causas y sus consecuencias.
- ✓ Deje la responsabilidad y autoridad para una decisión en las manos de una sola persona que pueda a su vez pedir consejo a otras.
- ✓ Sea imparcial, no asuma ninguna posición.
- ✓ Pida a todos que evalúen de manera crítica; aliente las objeciones, las dudas y el cuestionamiento de cada alternativa.
- ✓ Implante un proceso específico de toma de decisiones o de resolución de problemas.
- ✓ Preseleccione a un individuo para que asuma el rol de “abogado del diablo”; es decir, para que con argumentos critique y se muestre en desacuerdo con cualquier sugerencia presentada. De esta manera es más probable que otros miembros del grupo presenten sus dudas y sus ideas, aunque sean diferentes a las que se están discutiendo.
- ✓ Planifique una forma de dar feedback de manera anónima. Por ejemplo, hacer que todas las personas escriban sus opiniones sin identificarse, las coloquen en una caja y luego en grupo se vayan discutiendo. Esto garantiza

que surjan puntos de vistas disidentes o negativos mantenidos por miembros del grupo que no van a ser identificados y por ende criticados.

- ✓ Asegúrese que exista un clima abierto para las discusiones.
- ✓ Promueva investigaciones abiertas y el escepticismo.
- ✓ No confunda el silencio con el consentimiento.
- ✓ Forme subgrupos para discutir por separado y luego reunirse para ventilar las diferencias.
- ✓ Cuando la cuestión tenga que ver con las relaciones con un grupo rival, tome tiempo para investigar todas las señales de advertencia e identificar varias acciones posibles del rival.
- ✓ Evite el control excesivo de las decisiones del grupo.
- ✓ Después de llegar a una decisión preliminar, convoque a una decisión de segunda oportunidad, pidiendo a cada miembro que exprese las dudas.
- ✓ Invite a expertos ajenos al grupo a que asistan a las reuniones de forma escalonada y pídale que desafíen los puntos de vista del grupo.
- ✓ Alentar a los miembros del grupo a que ventilen las deliberaciones del grupo con integrantes confiables y que reporten sus reacciones.
- ✓ Hacer que grupos independientes trabajen de manera simultánea en la misma cuestión.

### **Proceso formal para toma de decisiones por consenso**

Para aquellos grupos, como las organizaciones cooperativas, cuyos objetivos son cooperativos más que competitivos y donde sus miembros participan en forma igualitaria tratando de reducir la cantidad de poder delegada a líderes, es posible que funcionen bien procesos formales de tomas de decisiones por consenso<sup>1</sup>. En este caso, consenso implica identificar, abordar y resolver problemas, preocupaciones y asuntos, generando nuevas y variadas alternativas, combinando elementos de alternativas múltiples y chequeando que las personas entienden un argumento o una propuesta. Este método es compatible con los principios de las organizaciones cooperativas ya que empodera minorías, a aquellos cuyas objeciones o planteamientos son difíciles de aceptar rápidamente y a los que tienen menos destrezas para el debate. Por otra parte, al igual que otros procesos de toma de decisiones, éste puede desempoderar a aquellos que no estuvieron presentes en el debate, ya que sus propuestas no pueden ser consideradas; entonces este método premia la participación.

Un proceso formal de toma de decisiones por consenso no sólo busca el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino que también intenta resolver o mitigar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión en la cual realmente

hay más acuerdo. Funciona mejor cuando los participantes están dispuestos a aprender y aplicar destrezas para facilitar el proceso de toma de decisiones y exige que previo al proceso de toma de decisiones haya una etapa donde se genere confianza entre todos los participantes

Dada la expectativa de consenso, se corre el riesgo que en este tipo de procesos de toma de decisiones intervenga el fenómeno de *pensamiento grupal*. De allí que se debe seguir un proceso formal, que tiene varios principios, etapas y técnicas para garantizar o aumentar la probabilidad de que realmente la decisión a la que se llegó estuvo lo suficientemente sustentada por una amplia búsqueda y discusión de información y que realmente los miembros están de acuerdo con ella y no albergan dudas o críticas internas.

Finalmente, dado el carácter pionero de este trabajo en relación al campo de la economía social, se recomienda profundizar en la revisión de literatura internacional y realizar estudios de casos específicos con referentes empíricos de las regiones del país. Particularmente, sería importante iniciar una reflexión, revisar experiencias y hacer estudios de cómo se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones en organizaciones de economía social y realizar una discusión sobre las metodologías más procedentes y adecuadas para cada tipo de organización.

### CONCLUSIONES

El presente artículo permite obtener algunos aprendizajes. Es importante que directivos, asociados y asesores de cooperativas tomen conciencia de la importancia de seguir procedimientos metódicos en el proceso de toma de decisiones, para disminuir la probabilidad de que se creen condiciones en la dinámica grupal que favorezcan la formación de fenómenos psicosociales, como el *pensamiento grupal*, que conduzcan a decisiones pobres o erróneas. El aprendizaje de procedimientos metódicos para el proceso de toma de decisiones debe formar parte del instrumental básico de educación cooperativa. Esto no implica hacer más lentos los procedimientos, sino asumir la necesidad de aprender a tomar decisiones complejas ágilmente.

### NOTAS

<sup>1</sup> Para profundizar sobre el proceso formal de toma de decisiones por consenso ver: [http://en.wikipedia.org/wiki/Consensus\\_decision-making](http://en.wikipedia.org/wiki/Consensus_decision-making) y <http://www.wandreilagh.org/consensus.pdf>

### BIBLIOGRAFÍA

- JANIS, I.** (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 0395140447
- JANIS, I.L.** (1982). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: Theory and Research perspectives. En H. Brandstatter, J.H. Davis & G. Stocker-Kreichgauer (Eds.), *Group Decision Making*. New York: Academic press. (pp. 317-321).
- JANIS, I. & Mann, L.** (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. New York: The Free Press.
- GORDON, J.** (1997). *Comportamiento Organizacional*. Quinta edición. México: Printice–Hall Hispanoamericana, S.A.
- LEVINE, J. & Moreland, R.** (1998). Small group. En D. Gilbert, S. Fiske y G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*. Vol 2, 4ta. Ed., Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc. (pp. 415-469)
- MYERS, D.** (1997). *Psicología Social*. Sexta edición. Bogotá: McGrawHill