

## DISCUSION

Javier Roiz

Universidad Complutense de Madrid

Uno de los mayores atractivos del libro de Janis que aquí comentamos es el de ser un texto apreciado por psicólogos, politólogos y sociólogos. Se trata de una obra considerada incluso por muchos expertos como un clásico y, en concreto, en el campo de la teoría y práctica del proceso de toma de decisiones, son numerosos los cursos en los que este libro es lectura obligada para los estudiantes.

Desde el punto de vista de la ciencia política, llama la atención que el primer capítulo de este libro se dedique enteramente a un hecho político tan relevante para el mundo contemporáneo como el desembarco frustrado en Bahía de Cochinos. Veamos cómo fue en síntesis este asunto.

En Abril de 1961 una brigada compuesta por 1.400 exiliados cubanos, alentada, entrenada y con el apoyo logístico de los servicios de inteligencia norteamericanos, intentaron el desembarco en esta bahía cubana como parte de un plan global para el derrocamiento del régimen castrista. El plan, que se suponía iba a dar un golpe mortal al comunismo norteamericano, no hizo sino fortalecerlo y empujarlo hacia una cooperación mucho más entregada con la Unión Soviética.

Janis contempla este fracaso estrepitoso de la política americana y analiza minuciosamente el proceso mediante el cual se tomó esta desafortunada decisión.

Para efectuar el análisis, Janis desmonta el proceso de toma de decisiones en sus tres ingredientes canónicos: decisores - información - alternativas que conducen a la decisión.

El argumento parte de la base obvia de que la decisión del presidente J.F. Kennedy y su equipo fue un fracaso total. Se nos recuerda que con la operación "nada sucedió como se había planeado" y, que al tercer día, 1.200 miembros de la brigada invasora, es decir, casi todos los que no habían muerto, "fueron capturados y enviados ignominiosamente a campos de prisioneros". Claro que, hasta aquí, y si sólo se tratase de un error, no habría nada de particular y, desde luego, nada que reseñar científicamente. Todos los días se toman decisiones políticas y, dado que el hombre no es infalible, muchas de ellas han de ser, por fuerza, erróneas.

## Un caso crucial

No obstante, Janis encuentra en todo esto, una paradoja interesante, porque se da el caso de que, cuando él mismo analiza los componentes de la decisión, se encuentra que son todos de primera calidad. Y la conclusión es obvia. ¿Cómo es posible que con los mejores elementos se produzca una decisión de la peor calidad? Janis va a plantear su trabajo como un estudio de caso, y, más exactamente aún, como un estudio de caso crucial, en el sentido que Harry Eckstein ha dado a este término (1).

Un estudio de caso crucial es aquél en el que las condiciones para que se produzca una regularidad son idóneas y, a pesar de ello, los resultados no siguen las predicciones científicas. El caso crucial es uno de los procedimientos de construcción teórica más hondos y fecundos en la ciencia moderna y, consecuentemente, también en la ciencia política empírica. Con un solo caso de este tipo, tan posible es destruir una regularidad hasta el momento admitida por la comunidad científica, como formular una generalización nueva que tenga validez teórica.

Para que se pueda hablar de la existencia de un caso crucial es necesario demostrar dos cosas: a) que las condiciones eran las más favorables o las más desfavorables para que el hecho se produjera; b) que el hecho no ha seguido el curso pronosticado por la afirmación teórica; es decir, en el primer supuesto, ocurrir y en el segundo, no ocurrir.

## Los actores

Janis se esfuerza por dejar bien sentado desde el comienzo, que los actores que tenían a su cargo tomar la decisión de invadir Bahía de Cochinos eran todos de los mejores; o, al menos, que estaban en el máximo nivel de cualificación profesional.

Su descripción de los méritos de los participantes en la decisión analizada, es rotunda a este respecto. Douglas Dillon había sido seleccionado por su "extraordinaria capacidad y sagacidad que había (ya) demostrado", Dean Rusk había sido reclutado por J.F. Kennedy "a causa de su sólida reputación como administrador experimentado" y venía nada menos que de la presidencia de la Fundación Rockefeller, era "un político veterano" y de muchos éxitos. George Bundy procedía de Harvard, en donde había sido decano y sus antecedentes en la toma de decisiones "no se limitaban a los problemas de una gran universidad",

con lo que parece querernos sugerir que tales antecedentes eran incluso más importantes.

La descripción de la aptitud de los actores es concienzuda. Un intelectual de la talla de Schlessinger aparece como un superclase; Godwin, como otro hombre del Olimpo de Harvard y, además, "de inteligencia poco común", afirmaciones casi redundantes para un norteamericano. Del resto del equipo, hay que decir que todos destacan, desde Bissell, que era un "economista brillante", a quien el propio presidente "había admirado" durante años; hasta Robert McNamara, un hombre dotado de "una elevada reputación por su brillante inteligencia y fría lógica, combinada con una gran integridad personal", un cerebro que había llegado a ser presidente de la Compañía Ford.

Kennedy, un presidente idolatrado, aparece pues, en la fluida narración de Janis, rodeado por unos consejeros claves, que proceden de los centros más prestigiosos de la sociedad americana: la Universidad de Harvard, la gran empresa privada, el Ejército y los Servicios de Inteligencia. Todos son expertos en su campo, y están llenos de experiencia y éxitos. Todos ellos se hallan incuestionablemente motivados por la lealtad a su patria. Y para que no nos quepa la menor duda de la lealtad a toda prueba del grupo decisor hacia su presidente, Janis nos recuerda oportunamente que el propio Robert Kennedy, hermano del presidente y Fiscal General del Tribunal Supremo, formaba parte de él. Janis nos asegura que el hermano del presidente era un "joven brillante" y "uno de los miembros más influyentes del equipo". De un equipo, por tanto, casi fraternal.

La información con que el presidente y sus consejeros contaban para adoptar una decisión tan importante "era suficiente para indicar que sus supuestos eran demasiado inestables". En otras palabras, para darse cuenta de que estaban basando su estrategia en arenas movedizas. Janis deja claro que todos ellos "pudieron haber obtenido y usado la información crucial antes para corregir sus falsos supuestos".

¿Cómo es explicable, por tanto, que los mejores ejecutivos, trabajando conjuntamente sobre un asunto, y contando con una información suficiente, hayan tomado una decisión tan escandalosamente errónea?.

### **El grupo culpable**

Planteadas así las cosas, el desastre de Bahía de Cochinos se convierte en una paradoja inexplicable. Y dado que de la intensidad de

la paradoja emana la trascendencia científica del caso, Janis se dedica a atar cuidadosamente todos los cabos para que esta paradoja no pierda presión. Por eso nos remacha que los actores que tomaron parte en la decisión siguieron siendo después de este fracaso profesional tan buenos y competentes ejecutivos como lo habían sido hasta entonces. En resumidas cuentas, nos insiste en que, aun cuando todos los componentes del equipo que tomó la decisión fueron en su momento y siguieron siendo después inmejorables, el producto resultó ser pésimo.

Una vez definido su caso, Janis nos avanza su hipótesis. A pesar de que la decisión estudiada parece ser paradójicamente irracional, y de que, al contradecir el presupuesto de racionalidad universal en el que se basan casi todos los estudios de toma de decisiones, parece no dar lugar a una justificación, lo que ocurrió sí tiene una explicación causal. El hecho de que esa explicación no resalte a primera vista y el caso parezca inexplicable, se debe simplemente a que, al estudiarla, se ha tenido en cuenta un punto de vista individualista; ignorando que, en ocasiones, no es el individuo el actor básico, sino el grupo.

Janis establece, por tanto, que el grupo es una entidad básica primordial, en la que aparecen fenómenos que no tienen explicación racional desde la perspectiva individual, pero que sí son coherentemente racionales desde la del grupo. En el equipo de decisión con el que contaba el presidente Kennedy se produjeron fenómenos grupales que nadie supo, y por eso no pudo, controlar. El más relevante en este caso, y en el que Janis basa la explicación científica de la paradoja que presenta, es el del "pensamiento grupal".

El fenómeno del pensamiento grupal viene a ser como un flash transitorio que obnubila la mente de los agentes participantes en la decisión. Este fenómeno provoca una verdadera ceguera intelectual transitoria y hace que los afectados por ella sean incapaces de apreciar y de controlar lo que incluso personas mucho menos cualificadas habrían sabido ver en circunstancias normales.

A pesar de la brillantez del trabajo y de lo interesante de su exposición, hay muchas preguntas que quedan sin respuesta. Y con el paso de los años desde su publicación y el decantamiento de sus influencias, surgen graves críticas a su validez científica.

### **La audacia de los mecanismos**

Lo primero que sorprende, a la vista de una nueva lectura y de una reflexión detenida, es la oportunidad y significación de que el ejemplo

de este primer capítulo tenga que ser de tanta enjundia y trascendencia políticas, cuando, por otra parte, en la exposición del trabajo, tanto el lenguaje utilizado como su desarrollo parezcan impecablemente asepticos. El trabajo intenta obstinadamente presentarnos la variable "pensamiento grupal" como si se tratase de un mecanismo alterador del funcionamiento universal de la racionalidad humana, es decir, como un verdadero alterador del juicio, a la manera en que lo eran los prejuicios clásicos. Pero olvida ostentadamente que tales mecanismos, cuando operan en la política, dejan víctimas por el camino. Son mecanismos que juegan con la vida y la muerte de seres concretos.

El filósofo ilustrado Helvetius ya advertía en el siglo XVIII que, aunque los prejuicios se basen en el error, tienen también sus forjadores y no son, por tanto, instrumentos inocuos. Helvetius les achacaba a la tiranía y a las iglesias. Hoy en día, sin necesidad de aceptar el radicalismo de Helvetius, debemos tener en consideración que estos mecanismos, cuando operan en la vida política, afectan a los intereses y a las vidas de muchas personas y pueden ser verdaderas armas.

Curiosamente, Janis trae también a la pantalla la palabra víctima, pero no para recordar a los afectados por el desastre de esa decisión tan torpe, sino para calificar a los propios causantes del desaguisado. El presidente Kennedy nos es descrito como un hombre deprimido y arrepentido por su error, sus consejeros aparecen consternados. Naturalmente, esto no es aceptable en la perspectiva que nos dan los quince años que han transcurrido desde que el autor publicó su libro. Y algo que resulta especialmente estridente es ver cómo Janis ignora que en toda decisión política grave, sobre todo en acciones bélicas, la decisión arriesga y busca el triunfo, muchas veces con una audacia insensata.

Desde muy antiguo los actores políticos han experimentado la importancia de la audacia, de las acciones imprevisibles, ya que la acción irracionalmente impremeditada ha sido un arma descomunal contra un enemigo que basa su defensa en la participación de movimientos esperados. En la cultura norteamericana, más casi que en ninguna otra tradición épica y teórica-política de Occidente, la tensión entre el hombre de acción y el estratega ha estado siempre en el germen de la nación.

En la guerra, una acción a la desesperada o un movimiento osado contra todo pronóstico pueden tener ventaja y lograr la gloria. Ahí puede estar su racionalidad, naturalmente. Y ahí pudo estar la de esta acción de Bahía de Cochinos, tal y como la vieron los pobres y arrepentidos equivocados que él nos describe. ¿Y si su impensable audacia, a pesar

de los factores en contra, hubiera sorprendido a un enemigo preparado solamente para lo pensable?. ¿Y si por cualquier otra causa hubieran triunfado?. ¿Qué habría pasado con ellos?.

Es fácil a posteriori decir que no podía ser, pero a priori el color del futuro está siempre por decidir, y hay colores posibles que todavía no han sido creados. De haber conseguido sus objetivos, los mismos que fracasaron se habrían convertido en héroes. A Janis se le pasa por alto que en la tarea cívica del héroe aparece este componente de creador de nuevas realidades, de pautas impensadas hasta entonces. Y se limita a recrear una situación ya pasada y de alta tensión. Los valores que maneja se hallan totalmente inmersos en una racionalidad de laboratorio en la que nunca existe el riesgo mortal que subyace en toda acción política trascendental.

El discurso cientifista de Janis, que hoy todavía conserva su candor, se destapa ingenuamente al necesitar de un ejemplo tan escandalosamente politizado como el que utiliza. Y, en mi opinión, no lo hace por casualidad.

### Notas

(1) Eckstein, H., 1975, Case study and Theory in Political Science, en F.I.Greenstein y N. Folsby (eds.), **Handbook of Political Science**, Reading, Addison-Wesley, Vol. 7, Cap. 3º, pp. 79-137