

GO International

Lo que los obreros transculturales deben saber sobre el

# Pensamiento de Grupo

*Ronald L. Koteskey*  
GO International

7

• SERIE CINCO •  
2020

# Biografía del Autor



## Ronald Koteskey

Consultor de Cuidado al Asociado de Go International.

Enseñó Psicología a nivel universitario durante 35 años y comenzó a escribir estos folletos en 1998, que ahora sirven para brindar atención a los obreros transculturales. Renunció a su trabajo como profesor para poder dedicar todo su tiempo al cuidado de estos obreros.

### Contacto:

Ron Koteskey  
122 Lowry Lane  
Wilmore, Kentucky 40390.  
EE.UU









Teléfono: +1 (859) 858-3436

[ron@crossculturalworkers.com](mailto:ron@crossculturalworkers.com)

---

# Índice

## Página

-  **1** Intro
  -  **2** ¿Qué es el Pensamiento de Grupo?
  -  **3** ¿Hay indicios del Pensamiento de Grupo en la Biblia?
  -  **4** Factores que conducen al Pensamiento de Grupo
  -  **5** Síntomas del Pensamiento de Grupo
  -  **6** Consecuencias del Pensamiento de Grupo
  -  **7** Prevenir el Pensamiento de Grupo
  -  **8** Diferencias entre la unidad del Espíritu y la unanimidad del pensamiento grupal
- 

## Créditos

Traducción y Corrección:

Lcda. Aziel Figueroa

Diseño y Montaje:

Lcda. Haniel Figueroa

*Arte y Letra*

SERVICIO EDITORIAL

arteyletraeditorial@gmail.com

# Intro

**\*Pensamiento de Grupo (Groupthink, en inglés).** Según el Diccionario de Cambridge, es el proceso durante el cual un grupo de personas toma malas decisiones porque sus miembros no quieren expresar opiniones, sugerir nuevas ideas, etc., con las que otros pueden estar en desacuerdo.

Supongamos que esto le pasó a un obrero transcultural. Era la cuarta reunión que se pautaba para conversar acerca de ese proyecto que el antiguo director de campo había propuesto con insistencia. Sin embargo, Pat todavía tenía dudas al respecto. Le parecía, luego de considerar el costo del proyecto y la realidad de la economía, que proceder con el proyecto no era prudente. Cuando otra obrera transcultural que llevaba poco tiempo en el campo comenzó a hacer cuestionamientos al respecto, un obrero veterano la acusó rápidamente de tener poca fe. Pat pensó: “El proyecto sería de ayuda a mucha gente y tal vez es la voluntad de Dios”, así que votó a favor al igual que los demás pero aun así se sentía incómoda con la idea.

Más tarde, después de que el proyecto terminó en el abandono y la agencia perdió muchos miles de dólares, Pat y varios de los otros que votaron a favor hablaron de cuánto se parecían al hombre que comenzó a construir la torre y no pudo terminarla (Lucas 14:28-30). Mientras conversaban entre sí, se preguntaban: “¿Por qué votamos a favor? Resulta tan obvio ahora que el proyecto estaba destinado al fracaso”. Lo que pasó fue que prevaleció en ellos el pensamiento de grupo.



# 1. ¿Qué es el Pensamiento de Grupo?

Irving Janis, la primera persona que estudió sobre el tema en detalle, definió el Pensamiento de Grupo como el tipo de pensamiento que tiene la gente cuando se compromete con un grupo cohesivo cuyo esfuerzo por conservar la unanimidad supera su capacidad de ser realistas al momento de decidir qué acción tomar. La singularidad individual, la creatividad y el pensamiento independiente son puestos a un lado para proteger la cohesión del grupo. Las personas no quieren parecer tontas o incomodar al grupo por lo que desechan sus dudas y toman decisiones irracionales.

Janis estudió algunos de los desastres de la política exterior estadounidense, como lo ocurrido en Pearl Harbor en 1941 y el fiasco de la invasión de Bahía de Cochinos en 1961. La mayoría de los actuales obreros transculturales estadounidenses recordarán la decisión que su gobierno tomó en 2003 de atacar Iraq para destruir las supuestas armas de destrucción masiva que estaban allí escondidas, aunque muchos ciudadanos estadounidenses y la mayoría del resto del mundo no lo consideraron prudente. El Pensamiento de Grupo no es algo únicamente de los políticos, también lo podemos encontrar entre los obreros transculturales.



## 2. ¿Hay indicios del Pensamiento de Grupo en la Biblia?

No tenemos suficientes detalles que así lo aseguren pero el Pensamiento de Grupo parece estar presente poco después de la muerte del rey Salomón. Su hijo, Roboam, se convirtió en rey y, rápidamente, les preguntó a los consejeros de su padre cómo debía responder ante una situación difícil. Ellos le recomendaron servir al pueblo, sin embargo, Roboam rechazó sus buenos consejos y consultó con algunos jóvenes con los que él había crecido. Ellos le dieron malos consejos de tratar al pueblo con dureza. Roboam lo hizo. Terminó perdiendo a muchos de sus súbditos y apenas logró escapar con vida hacia Jerusalén (1 Reyes 12, 8-20).



### 3. Factores que conducen al Pensamiento de Grupo

Aunque no hay ninguna causa comprobada que dé origen al Pensamiento de Grupo, sí existen factores que pueden contribuir a su posible aparición. A continuación se mencionan varios de estos factores que son particularmente relevantes para los obreros transculturales en el campo.

■ **Un grupo altamente cohesivo.** Los obreros transculturales valoran la cercanía de su grupo porque tiene pocas personas a su alrededor con las que pueden compartir íntimamente.

■ **Aislamiento del grupo.** Los obreros transculturales tienen pocas personas con las cuales pueden hablar porque están lejos de sus países de origen.

■ **Liderazgo directivo.** Los directores de campo pueden simplemente decirles a los obreros transculturales lo que les gustaría que se haga en lugar de preguntar qué se debería hacer.

■ **Grupo homogéneo.** El proceso de selección de los obreros transculturales a menudo resulta en personas con similares valores, formas de pensar, educación, etc.

■ **Amenazas externas.** Los obreros transculturales con frecuencia tienen que enfrentar situaciones difíciles como amenazas políticas, de seguridad y de salud.

■ **Decisiones difíciles.** Las diferencias que hay entre los valores de la cultura anfitriona y los valores de los obreros transculturales pueden hacer que las decisiones “simples” sean muy complejas.

## 4. Síntomas del Pensamiento de Grupo

Te presentamos algunos de los síntomas que indican que el Pensamiento de Grupo está en operación. Presta atención si notas que algunos de ellos están presentes cuando tu grupo se reúne.

**1** Ilusión de invulnerabilidad. Por ejemplo: “Esto no puede fallar porque Dios está de nuestro lado”.

**2** Racionalización colectiva de las advertencias que desafían los supuestos. Por ejemplo, si un consultor laico afirma que no van a recibir dinero para llevar a cabo el proyecto, los miembros del grupo concluyen que esta persona simplemente “no entiende las promesas de fe”.

**3** Creencia incuestionable en la moralidad del grupo. Por ejemplo: “Somos hijos de Dios así que lo que estamos haciendo seguramente es ético o bueno”.

**4** Estereotipar a la gente externa al grupo como débil, prejuiciosa, tonta o incluso malvada. Por ejemplo, etiquetar a los nacionales que se oponen a la construcción de un templo en su vecindario como que están bajo alguna influencia demoníaca.



5 Presionar a los miembros del grupo que disienten para que se conformen, sugiriendo que carecen de fe si no apoyan la decisión.

6 Ilusión de unanimidad entre los miembros del grupo porque el silencio de los demás se toma como un acuerdo, aunque la mayoría piense que la idea está condenada al fracaso.

7 Autocensura de los miembros ya que no se animan a expresar sus dudas por el aparente consenso que existe entre los demás miembros del grupo. Como, al parecer, todo el comité está de acuerdo, nadie está dispuesto a que lo cataloguen de “Tomás”, el discípulo incrédulo.

8 “Guardianes mentales” autodesignados que intentan “proteger” al grupo de cualquier información problemática. Los miembros del comité que están a favor del proyecto pueden asegurarse de eliminar cualquier informe financiero que sea negativo o dejar de lado a algún obrero que exprese dudas, aduciendo que existe unanimidad en favor de que lleve a cabo.



# 5. Consecuencias del Pensamiento de Grupo

Las decisiones basadas en el consenso conducen a los siguientes tipos de problemas.

■ El grupo no estudia con rigurosidad lo que se necesita lograr. Comienzan a planificar el edificio antes de explorar si realmente necesita ser construido o no.

■ El grupo no analiza todas las acciones y opciones disponibles. Por ejemplo, tal vez la agencia está en capacidad de alquilar o comprar un edificio en lugar de construir uno nuevo.

■ El grupo no sopesa a fondo los riesgos de la opción preferida. ¿Será que quienes financiarán el proyecto lo considerarán como algo no prioritario, demasiado ostentoso o un desperdicio de dinero?

■ El grupo busca selectivamente información que le favorezca. No se toma el tiempo de investigar los hechos que indican que es una mala elección.

■ El grupo no formula ningún plan de contingencia o Plan B. Están tan seguros de que tienen la razón que no piensan en lo que podrían hacer si el Plan A fracasa.



# 6. Prevenir el Pensamiento de Grupo

Si se siguen algunas de las siguientes sugerencias, es menos probable que el Pensamiento de Grupo termine dominando.

1 Los líderes no expresan sus opiniones o preferencias al asignar la tarea.

2 Cuando el grupo se reúne, los líderes animan a cada miembro a expresar sus objeciones y dudas.

3 Los miembros del grupo discuten rutinariamente los planes o avances del proyecto con personas de confianza externas al grupo, como los nacionales u obreros de otras agencias.

4 Se debe invitar a los expertos externos a las reuniones de manera escalonada y alentarlos a cuestionar los puntos de vista expresados.

5 Permitir que en cada reunión haya un miembro del grupo que cumpla el papel del “abogado del diablo”, para que señale o haga ver los posibles defectos y sugiera alternativas.

6 Antes de la aprobación final, se debería dedicar por lo menos una reunión a considerar todas las señales de advertencia que se les ocurran a los miembros.


Por supuesto, en nuestros intentos por evitar el Pensamiento de Grupo tampoco debemos caer en el otro extremo y ser tan precavidos que terminemos atascados sin aprobar ninguna solución.

## 7 • Diferencias entre la unidad del Espíritu y la unanimidad del pensamiento grupal

Finalmente, no debemos confundir la unanimidad del Pensamiento de Grupo con la “unidad del Espíritu” descrita en Efesios 4:3. La primera nace de un conjunto de suposiciones que no deben ser cuestionadas. Pero la unidad del Espíritu proviene de un conjunto de suposiciones cristianas y un propósito común de estar unidos con Cristo (Efesios 2:1-5).

Al término del primer período de servicio transcultural cristiano, surgió un problema que bien ilustra la diferencia entre la unidad del Espíritu y la unanimidad del Pensamiento de Grupo. Cuando llegaron a la iglesia en Jerusalén, Pablo y Bernabé se reunieron con los apóstoles, los ancianos y la iglesia. Ellos reportaron los resultados de su servicio pero algunos de los creyentes presentes se pusieron de pie y dijeron que los conversos tenían que ser circuncidados y obedecer la ley de Moisés. Entonces los apóstoles y los ancianos se reunieron para debatir acerca de este tema (Hechos 15).





■ Hubo mucha discusión (v. 7).

■ Pedro, aunque no era líder de este grupo pero sí alguien con experiencia previa en el tema, se dirigió al grupo (v. 7).

■ Pablo y Bernabé informaron acerca de lo que Dios había hecho entre los gentiles (v. 12).

■ El grupo guardó silencio mientras escuchaban su informe (v. 12).

■ Sólo cuando terminaron, Santiago (líder del grupo) dio su opinión sobre lo que debía hacerse (vv. 13-21).

■ Para implementar su decisión, “los apóstoles y los ancianos, junto con toda la iglesia” (v. 22), escribieron una carta en la que afirmaban: “... decidimos, después de llegar a un acuerdo unánime...” (v. 25).

Aquí hubo unidad en el Espíritu, algo muy diferente a la unanimidad del Pensamiento de Grupo. El líder no expresó su opinión al principio; las personas a favor y en contra del asunto presentaron sus argumentos; la gente se mantuvo callada mientras escuchaba; hubo mucha discusión; al final se llegó a la decisión de que los gentiles involucrados “lo leyeran y se alegraran por su alentador mensaje”.

“Los obreros transculturales deben ser cuidadosos al momento de distinguir entre la unidad del Espíritu y el Pensamiento de Grupo”