

# EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA PARADOJA DE ABILENE

Hugo Urdaneta Fonseca

“En una calurosa tarde, una familia se encuentra jugando cartas en la terraza. El jefe de familia cree que deberían salir -no porque él quiera, sino porque cree que a los demás les gustaría- así que propone un viaje a Abilene. Su esposa, de inmediato, responde diciendo que es una gran idea. El suegro, a pesar de que sabe que el camino es largo, piensa que mostrar desacuerdo iría contra la tendencia del grupo y acepta ir al viaje. La suegra, dadas las circunstancias, responde de inmediato: “Por supuesto, no he ido a Abilene en mucho tiempo”.

En efecto, el viaje es largo y caluroso, y cuando llegan a Abilene, la comida es en extremo desagradable. Cuando regresan a casa, el esposo dice, de manera mentirosa: “Fue un buen viaje, ¿no?”, y la suegra responde que en realidad no quería ir, pero que aceptó porque el resto del grupo estaba emocionado. Pronto, descubren que los cuatro habían aceptado hacer el viaje



por la misma razón y, en realidad, todos fueron a un viaje al que ninguno quería ir”.

Este texto es lo que en gerencia, consultoría y sociología es conocido como “La Paradoja de Abilene”, que fue descrita por Jerry Harvey, profesor de la Universidad George Washington, y que nos explica el por qué los grupos de personas suelen tomar malas decisiones, cuando ninguno de los miembros individuales está de acuerdo.

## EL MIEDO A SER DIFERENTES

Una Paradoja según el diccionario es un dicho o hecho que parece contrario a la lógica. Si esto es así cómo se explica la existencia de la Paradoja de Abilene.

Una primera explicación es neurológica, según investigaciones científicas pareciera que nuestro cerebro está programado para cambiar su punto de vista, o reconfigurarse, cuando prevé que la violación de una regla o norma de un grupo, lo va a llevar a un conflicto, siendo por lo tanto mejor cambiar de posición para evitar problemas.

Otra explicación es de tipo cultural y sociológica, somos seres sociales, que nacemos y crecemos en grupos, desde la familia, la escuela, el trabajo, los amigos etcétera. Cada uno de estos grupos está gobernado por normas y patrones culturales, explícitos o implícitos, que debemos seguir, de manera de ser socialmente aceptados por el resto de los miembros del grupo.

## LA CULTURA DEL CONSENSO

Nuestros patrones culturales por lo general nos han remarcado que el conflicto es malo, en sociedades muy orientadas a la afiliación esto es aún más evidente. El problema está en que se asume como similares el conflicto con la discrepancia, siendo, por el contrario, que la no aceptación y mal

manejo de la discrepancia es lo que termina de llevarnos al conflicto.

Por lo general se sobre valora el consenso en contraposición del conflicto, siendo que la contraposición del con-

sensu es la discrepancia, que es la que permite a los equipos negociar, construir y crecer. El Consenso es negativo si es un fin en sí mismo, ya que va en contra de la naturaleza humana de ser seres pensantes y diferentes unos de otros, la mayoría de las malas decisiones y estrategias en los equipos, es producto de acuerdos por consenso, que terminan como la historia del paseo a Abilene, en donde al final nadie quería, pero por no discrepar, los miembros lo aceptaron como parte del consenso y así evitar problemas entre los miembros.

### LA PARADOJA DE ABILENE EN LOS NEGOCIOS

El profesor Jim Westphal de la Universidad de Michigan realizó un estudio con 228 staff de gerencia en los Estados Unidos, para demostrar la Paradoja de Abilene en la práctica diaria de las empresas. Westphal descubrió que los directores externos a pesar de tener fuertes dudas sobre las estrategias de las empresas no lo manifestaban, y por otro lado se subestimaban las preocupaciones que los otros directores tenían sobre estas estrategias. Como consecuencia se persistía en estrategias inadecuadas que llevaban al fracaso una y otra vez. Otro estudio es el de Irving Janis en Estados Unidos, más referido al entorno político. Analizó los acuerdos de equipos políticos en decisiones como la invasión a Bahía de Cochinos o el ataque a Pearl Harbor.

Janis comprobó que en la toma de decisiones se impuso “el pensamiento de grupo” o la búsqueda de consenso. El consenso presionó a sus miembros y estos terminaron aceptando cosas en contra de sus creencias, lo que trajo como consecuencia que el grupo continuó conscientemente con su desacierto, dado que nadie estuvo dispuesto a dar el primer paso y expresar su objeción. Tan grande fue el desacierto que el presidente John F. Kennedy se preguntó posteriormente ¿Cómo pudimos ser tan estúpidos?

### CÓMO SUPERAR LA PARADOJA DE ABILENE EN LOS EQUIPOS

Algunas recomendaciones para evitar el pensamiento de grupo o Paradoja de Abilene serían:

- Fomente en su equipo o grupo la discrepancia entre los miembros como algo positivo, para contrarrestar la cultura del consenso.
- Mientras el equipo adquiere confianza en el manejo de la discrepancia asigne a uno a unas personas el rol de “sombbrero negro” que es la persona que ve siempre la parte negativa de las decisiones.
- Implemente técnicas que permitan a cada miembro hablar y opinar sin interrupciones, como por ejemplo la de un pedazo de madera redondeado que se entrega al que habla y si otro quiere hablar, solo puede hacerlo una vez que solicita la madera y la tiene en sus manos, eso impide que hablen dos a la vez.

- Entrene al equipo en temas como las comunicaciones, la toma de decisiones, el manejo de las discrepancias, etcétera.
- Contrate a un coaching de equipos que acompañe y apoye al grupo a fortalecer las conductas necesarias para llegar a ser un equipo de alto desempeño.

El objetivo final debería ser el implantar en los equipos y la empresa una cultura

de apertura hacia la discrepancia, ya que es la que permite innovar y construir, ya que abre los caminos a la generación de nuevas ideas, y a la detección y solución temprana de problemas potencialmente grandes.

23 de junio 2016

### HUGO URDANETA FONSECA

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.  
[www.huconsulting.net](http://www.huconsulting.net) @huconsulting

