NOMBRE DE LA HERRAMIENTA

El riesgo del pensamiento grupal

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

- Normalmente, pensamos que varios cerebros son siempre mejor que uno y que tomar decisiones en grupo es mejor que hacerlo individualmente. La investigación llevada a cabo por Stoner demostró claramente que las decisiones tomadas en grupo tendían a ser mucho más arriesgadas que las tomadas de forma individual.

- Las personas suelen ocultar opiniones acerca de un tema determinado, pensando que éstas pueden no ser socialmente aceptadas. Sin embargo, en presencia de quienes parecen tener ideas similares, la gente se vuelve más audaz y tiende a expresar sus opiniones secretas con mayor libertad. Al oír esto, los demás se sienten más cómodos para expresar sus propias opiniones extremas, lo que provoca una reacción en cadena que hace que el grupo se vuelva más exagerado y polarizado. Esto puede llevar fácilmente al "pensamiento de grupo". Todo lo que se necesita para iniciar una reacción en cadena de este tipo en una discusión de grupo es una persona de carácter fuerte (o simplemente una persona ruidosa) que lidere el grupo y exprese alguna opinión exagerada. Los demás pueden sentir que tienen que conformarse para seguir formando parte del grupo y expresar sus propias creencias deformadas.

- Para ilustrar el fenómeno en su forma más básica, puedes realizar el siguiente ejercicio que se basa en los estudios realizados por James Stoner. El objetivo es demostrar que un grupo puede tomar decisiones exageradas con respecto al riesgo y que dos cerebros no siempre son mejores que uno. La estructura general del ejercicio es

que se da un escenario a algunos participantes y se espera que decidan en nombre de un determinado personaje que está experimentando un dilema. A continuación, se quiere ver el riesgo que asume el grupo o el individuo si estuviera en la posición del personaje.

OBJECTIVOS DE LA HERRAMIENTA

- Tomar decisiones de forma individual y en grupo y comparar los resultados con respecto a la cantidad de riesgo asumido.
- Que los participantes sean conscientes de que las decisiones tomadas en grupo pueden ser exageradas en una u otra dirección.
- Demostrar que un grupo puede tomar decisiones exageradas con respecto a situaciones de riesgo y que dos cerebros no siempre son mejor que uno.

CONEXIÓN DE LA HERRAMIENTA CON LA HABILIDAD

- La toma de decisiones es uno de los aspectos más importantes de una empresa, pero el proceso para llegar a una decisión debe ser preciso, para que dé los mejores resultados. También es importante recordar que, además de las decisiones importantes que toman los directivos, hay varias decisiones menores que tomarán los miembros del personal, a veces sin la aportación del directivo. Para garantizar que la toma de decisiones sea uniforme en toda la organización, hay que poner en marcha un proceso que todos puedan seguir.

- También es importante ser consciente de los factores que influyen en la toma de decisiones, como el pensamiento de grupo. Esta herramienta quiere mostrar la diferencia entre las personas que toman decisiones en grupo y las que lo hacen de forma individual respecto a la cantidad de riesgo que asumen. El objetivo es que sean

conscientes de que las decisiones tomadas en grupo pueden ser exageradas en una u otra dirección.

RECURSOS Y MATERIALES

Escenario 1

"El Sr. A, un ingeniero eléctrico casado y con un hijo, trabaja para una gran empresa de electrónica desde que se graduó en la universidad hace cinco años. Tiene asegurado un puesto de trabajo para toda la vida, con un salario modesto, aunque adecuado, y unas prestaciones de pensión liberales cuando se jubile. Por otra parte, es muy poco probable que su salario aumente mucho antes de que se jubile. Mientras asiste a una convención, al Sr. A le ofrecen un trabajo en una pequeña empresa de reciente creación con un futuro muy incierto. El nuevo trabajo pagaría más para empezar y ofrecería la posibilidad de una participación en la propiedad si la empresa sobreviviera a la competencia de las empresas más grandes.

Imagínate que está asesorando al Sr. A.
A continuación, se enumeran varias probabilidades o posibilidades de que la nueva empresa resulte financieramente sólida".

Marca la probabilidad **más baja** que considere aceptable para que el Sr. A. acepte el nuevo trabajo.

___Las posibilidades de que la empresa resulte financieramente sólida son de 1 entre 10.
___Las posibilidades de que la empresa resulte financieramente sólida son de 3 entre 10.
___Las posibilidades de que la empresa resulte financieramente sólida son de 5 entre 10.
___Las posibilidades de que la empresa resulte financieramente sólida son de 7 entre 10.
___Las posibilidades de que la empresa resulte financieramente sólida son de 9 sobre 10.
___Marque aquí si cree que el Sr. A debería aceptar el nuevo trabajo.

Escenario 2

“El Sr. M está pensando en casarse con la Srta. T, una chica a la que conoce desde hace poco más de un año. Sin embargo, recientemente se han producido una serie de discusiones entre ellos, que sugieren algunas diferencias de opinión en la forma en que cada uno ve ciertos asuntos. De hecho, deciden pedir consejo profesional a un consejero matrimonial sobre si sería conveniente que se casaran. A partir de estos encuentros con un consejero matrimonial, se dan cuenta de que un matrimonio feliz, aunque posible, no estaría asegurado.

Imagina que estás asesorando al Sr. M y a la Srta. T.
A continuación, se enumeran varias probabilidades de que su matrimonio sea feliz y exitoso".

Por favor, marca la probabilidad **más baja** que considerarías aceptable para que el Sr. M y la Srta. T se casen.

___ Las posibilidades de que el matrimonio sea feliz y exitoso son de 9 sobre 10.

___ Las probabilidades de que el matrimonio sea feliz y exitoso son de 7 entre 10.

___ Las posibilidades de que el matrimonio sea feliz y exitoso son de 5 entre 10.

___ Las probabilidades de que el matrimonio sea feliz y exitoso son de 3 entre 10.

___ Las posibilidades de que el matrimonio sea feliz y exitoso son de 1 entre 10.

___ Marque aquí si cree que el Sr. M y la Srta. T no deberían casarse sin importar las probabilidades.

IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA

¿Qué necesitas?

Dos escenarios preparados. Imprímelos para que puedas entregárselos a los delegados como folletos. Puedes encontrar más escenarios en su tesis (Stones 1961). https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/11330/33120544-MIT.pdf?sequence=2

- Para conseguir mejores resultados, realiza este ejercicio con un grupo amplio.

Preparación

- No expliques nada sobre la naturaleza de este ejercicio, ni siquiera el título, para que puedas obtener resultados de calidad. Debes explicar todo lo mencionado anteriormente después durante los debates.
- Divide a los participantes en dos mitades. Lo mejor es que cada mitad esté en una sala diferente para que no se oigan entre sí.
- Divide una mitad en grupos de 5 personas. Muchos expertos en gestión consideran que este tamaño de grupo es bastante óptimo. El tamaño ideal de un grupo oscila entre 4 y 10 personas. Lo mejor es que lleves a cabo el ejercicio con tamaños de grupo comunes, así conseguirás un escenario realista.
- Haz que los grupos trabajen en el escenario 1. La otra mitad, que puede estar en otra sala, debe trabajar individualmente en el escenario 2.
- Los que trabajen individualmente deberán escribir sus respuestas en un papel.
- Proporciona unos 10 minutos para esto. Probablemente los individuos no necesiten tanto tiempo, pero hay que asegurarse de

que los grupos tengan suficiente tiempo para que se produzca un debate decente. Deben hablar lo suficiente con cada uno para que pueda ser diferente de la toma de decisiones individual.

- Cambia los escenarios y los grupos. Haz que la mitad que trabajó en grupos trabaje individualmente en el escenario 2, mientras que la mitad que trabajó individualmente debe trabajar en grupos de 5 en el escenario 1.
- Asigna otros 10 minutos.
- Vuelve a reunir a todos y compara las decisiones tomadas por los grupos y las tomadas individualmente para cada escenario uno por uno.
- Dedica 10 minutos a la comparación y al intercambio de ideas. Es de esperar que los grupos hayan asumido más riesgos o hayan sido más conservadores que los individuos.

Cronometraje

Explicación del ejercicio: 5 minutos
Actividad: 10 min. Escenario 1 + 10 min. Escenario 2 + 10 min. Comparar resultados = 30 minutos
Feedback grupal: 10 minutos

Debate

¿Qué se discutió en los grupos? ¿Había un líder de opinión? ¿Todos expresaron sus opiniones? ¿Te sorprendieron los resultados finales a los que llegó el grupo o te sentiste cómodo con ellos? ¿Fueron diferentes las opiniones del grupo y las individuales para cada escenario? ¿Por qué crees que hay una diferencia? ¿A qué conduce esto? ¿Qué debes tener en cuenta al tomar decisiones en grupo?

QUÉ APRENDER

- Los ejercicios deben demostrar que un grupo parece exagerar las opiniones de sus miembros, lo que les lleva a tomar decisiones extremas, ya sean demasiado arriesgadas o demasiado conservadoras.
- El ejercicio que aquí se presenta pretende ilustrar este punto a los participantes de una manera elegante y memorable. El objetivo es que sean conscientes de que las decisiones tomadas en grupo pueden ser exageradas en una u otra dirección.

REFERENCIAS

- https://www.skillsconverged.com/FreeTrainingMaterials/tabid/258/articleType/ArticleView/articleId/1174/categoryId/114/Teach-Why-Groups-Can-Take-Too-Much-Risk-While-Making-Decisions.aspx
- Stones, J.A.F. (1961) *“A comparison of individual and group decisions involving risk”,* master’s thesis, Massachusetts Institute of Technology
- Whyte, G. (1993) *“Escalating Commitment in Individual and Group Decision-Making: A Prospect Theory Approach”*, Organisational Behaviours and Human Decision Process, 54, pages 430-55.