

Pensamiento de grupo y cómo evitarlo

Pensamiento de Grupo



El pensamiento de grupo es algo en que caen los equipos cuando sus miembros, buscando unanimidad, pierden la motivación por evaluar caminos alternativos.

Para evitarlo es importante:

- Entender las ramificaciones del pensamiento de grupo y tener presente que se puede dar en cualquier equipo.
- Aprender a reconocer sus causas
- Aprender a aplicar estrategias para evitarlo

“Cuando todo el mundo piensa lo mismo, alguien no está pensando”

Gral. George Patton

**“Goin’ to Abilene”
Evitando el Pensamiento de Grupo**

TeamPac – Copyright 1994, IBM Corp.

**Basado en “Abilene Paradox and Other
Meditations on Management” by Jerry B. Harvey**



¿Por qué los equipos toman a veces decisiones que, en retrospectiva, chocan con los intereses del grupo o aún con el sentido común?

Características del Pensamiento de Grupo

- Ilusión de invulnerabilidad
- Creencia en la moralidad inherente al grupo
- Racionalización
- Estereotipos de los otros
- Autocensura
- Presión directa
- Guardianes del pensamiento
- Ilusión de unanimidad



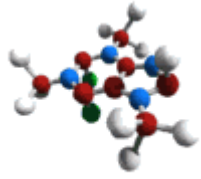
Ilusión de invulnerabilidad



- Por éxitos logrados en el pasado, por las altas calificaciones de sus integrantes o por cualquier otra razón, el equipo tiene un exagerado sentido de poder, confianza y autoridad. Creen que pueden llevar a cabo cualquier acción y que están destinados a tener éxito independientemente de la situación o contexto.
 - Una empresa de refrescos con más de 100 años de éxito toma la decisión de cambiar la fórmula de su producto estrella.
 - Por años los fabricantes de autos americanos fueron arrogantes en reproducir las mismas viejas ideas que les dieron éxito en el pasado, hasta que aparecieron los japoneses.
 - El presidente Nixon y sus asesores aparentemente no estaban preocupados de que un robo cualquiera en Watergate, pudiera afectar a la presidencia.

Creencia en la moralidad inherente al grupo

- Todos tenemos una saludable necesidad de creer que nuestras acciones “están bien”, pero llevado a un extremo, esto puede llevar a exhortaciones desubicadas como “Dios está de nuestro lado”. Estas afirmaciones nos liberan de la responsabilidad de justificar decisiones por procesos racionales.
 - Activistas ecologistas colocan explosivos en los troncos de los árboles para “asustar” a los leñadores que van a talar los árboles.
 - Miembros de una iglesia en una pequeña ciudad apedrean las ventanas de un local nocturno que abrió en las afueras del pueblo.



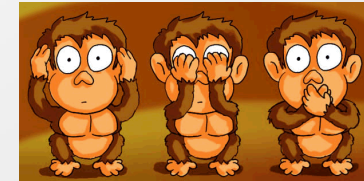
Racionalización

- Es normal minimizar las desventajas de un camino determinado cuando se está cerca de llegar a una decisión. Sin embargo excesiva racionalización puede hacer que personas con objeciones válidas se queden calladas por temor a una reacción negativa.
 - Después de gastar diez mil dólares en el servicio y la decoración para el casamiento de su hija, una familia puede empujar los planes hacia delante sin pensar, aún cuando su hija expresa reservas sobre el casamiento.
 - Aún después de ver informes que muestran que los clientes no están interesados, un equipo de desarrollo en una textil continúa impulsando una línea de productos, pues ya invirtieron más de veinte mil dólares.

Estereotipos de los otros

- El sentimiento de “nosotros” creado por el pensamiento de grupo genera un sentimiento de “ellos” hacia otros grupos, polarizando la situación.
 - Dos empresas contables se fusionaron con resultados desastrosos pues los empleados de una consideraban a los otros unos viejos conservadores, mientras el primer grupo no se podía sacar de encima la imagen de jóvenes presumidos sabelotodo.
 - Un equipo desarrollando un paquete de SW para un cliente no busca la opinión de los ejecutivos de la cuenta, porque consideran que son unos cabeza hueca, que dicen que sí a todo lo que les dicen sus clientes.

Autocensura



- En general la gente valora poder decir lo que opina y es un mecanismo saludable contra la presión de grupo. Pero mucha gente termina censurándose a sí misma en algún momento. Bajo el disfraz de lealtad hacia el grupo, espíritu de equipo o adherencia a la política de la organización, muchos pensamientos e ideas productivas nunca son compartidas.
 - La asistente de un ejecutivo se guarda algunas buenas ideas para mejorar las relaciones con los clientes porque siente que no es correcto hacer sugerencias al equipo ejecutivo.
 - Un equipo está indignado porque llegó una carta de queja fuerte de un cliente y un miembro del equipo piensa que no sería leal de su parte decir que cree que el cliente tiene algunos puntos válidos.

Presión directa

- La presión sobre los miembros de un equipo puede aparecer directa o indirectamente. El efecto real es el mismo: los integrantes del grupo están condicionados a guardarse opiniones disidentes o a rechazar las de otros. Después de todo nadie quiere sentirse incómodo dentro de su grupo.
 - A un nuevo abogado en un estudio le sugieren que “dibuje” las horas a facturar a un cliente “porque así es como funciona el negocio”.
 - Al llegar el momento de firmar nuevos contratos, un sindicato de mineros pone mucha presión sobre sus miembros porque la empresa los presiona a ellos.



Guardianes del pensamiento

- Es similar a un guardaespaldas asignado a proteger a una persona. Un guardián del pensamiento protege a su equipo de ideas o pensamientos externos que pueden afectar al grupo. Generalmente se asigna a si mismo y ejecuta el rol no hacia dentro del grupo, sino hacia fuera del mismo.
 - Un miembro del equipo en una empresa de video juegos recibe llamadas diarias de madres enojadas que acusan a la empresa de fomentar la violencia en los niños y él nunca comparte estos incidentes con el resto del equipo.
 - Un miembro del equipo sospecha que las partes que importan desde muy lejos pueden ser fabricadas por personas en condiciones laborales inhumanas, pero no dice nada aunque esto choque con los valores del equipo y la organización.

Ilusión de unanimidad



- Una vez que todo el grupo acuerda una decisión, las desventajas se minimizan y el fin “inevitable” se refuerza. Todos disfrutan el sentido de tarea cumplida, de confort. Los miembros del equipo que dudan, sienten que sus temores ya no importan y se guardan su opinión. Hay un sentimiento de alivio porque las discusiones han llegado a su fin, la responsabilidad de la decisión se diluye.
 - Después de meses de trabajo duro, un equipo de fabricación de una empresa de electrodomésticos firma un prototipo para una nueva batidora, aún cuando algunos miembros del equipo tenían dudas (nunca dichas) sobre el diseño.
 - Una familia fue a Abilene, cuando nadie quería ir.

Identificando Pensamiento de Grupo:

1. Ilusión de invulnerabilidad

2. Creencia en la moralidad inherente al grupo

3. Racionalización

4. Estereotipos de los otros

5. Autocensura

6. Presión directa

7. Guardianes del pensamiento

8. Ilusión de unanimidad

A. Todos sabemos que no liberaríamos un producto que no estuviera 100% bien, ¿verdad?.

B. No voy a llamar a votación porque creo que acá estamos todos más o menos de acuerdo.

C. Yo tenía algunas objeciones pero como todos los demás están de acuerdo, para no perder el tiempo no voy plantearlo.

D. Nuestra estrategia de ventas ha funcionado para nosotros en otras oportunidades, las chances son que va a funcionar otra vez.

E. Los negativos de legales siempre encuentran peros. ¿Vamos a dejar que un grupo de miedosos defina nuestra estrategia de ventas?.

F. Si no salimos pronto van a haber recortes, aún entre nosotros. Entonces, estamos de acuerdo, ¿no?.

G. ¿De qué nos vamos a preocupar? Este nuevo producto es otro ganador. Además, ¡nunca estuvimos errados en el pasado!.

H. No hay necesidad de que vayas a la reunión. Yo le resumo tus preocupaciones a la gerencia.

Cómo evitarlo

- Debemos estar atentos a los síntomas o signos de advertencia de que puede haber pensamiento de grupo.
 - Crear un clima abierto
- Aliente la discusión libre, actitudes abiertas y la aceptación de pensamientos diferentes. Esté atento por si surgen discusiones muy controladas, posturas muy defensivas y falta de tolerancia con los que opinan diferente.
- Intente decir:
Escuchen, sé que es tarde y que la idea de grupos de clientes (focus groups) parece la solución ideal para nuestros problemas. Pero antes que sigamos por ese camino, ¿nadie ve nada negativo (ningún ángulo)?

Cómo evitarlo

- Debemos estar atentos a los síntomas o signos de advertencia de que puede haber pensamiento de grupo.
 - Crear un clima abierto
 - Evitar el aislamiento del grupo
- Traiga personas externas al grupo para opinar sobre nuestros puntos de vista o decisiones.
- Por ejemplo:

Llamemos a los de la sucursal de Maldonado. Ellos han usado focus groups en el pasado y escuché que tuvieron algunos problemas. Antes de seguir avanzando veamos qué nos pueden comentar.

Cómo evitarlo

- Debemos estar atentos a los síntomas o signos de advertencia de que puede haber pensamiento de grupo.
 - Crear un clima abierto
 - Evitar el aislamiento del grupo
 - Asignar miembros del grupo como evaluadores críticos
- Dé el poder de sacrificar vacas sagradas y paradigmas. Aún cuestionando áreas en las que la persona no tiene experiencia, el grupo se ve forzado a examinar nuevamente su propio racional y suposiciones.
- Por ejemplo:
Bien Mario, digamos que es tu nombre el que está en la puerta de la presidencia de esta empresa, la cual construiste desde cero. ¿Qué pensarías si el equipo te viene con una propuesta costosa como esta?

Cómo evitarlo

- Debemos estar atentos a los síntomas o signos de advertencia de que puede haber pensamiento de grupo.
 - Crear un clima abierto
 - Evitar el aislamiento del grupo
 - Asignar miembros del grupo como evaluadores críticos
 - Evitar ser muy “direccionador”
- Falte adrede a algunas reuniones claves y permita que otros miembros del equipo manejen la reunión en su ausencia. Guárdese alguna opinión fuerte para no afectar como piensan los otros. De esta manera usted puede asegurar que no ejerce demasiada influencia sobre el resto del equipo.
- Intente decir:
José, Ana y Pablo, ustedes saben que me encantan los grupos de trabajo, por qué no van ustedes tres a almorzar y pelotean un poco esta idea. Mañana me cuentan a que llegaron.

Cómo evitarlo

- Debemos estar atentos a los síntomas o signos de advertencia de que puede haber pensamiento de grupo.
 - Crear un clima abierto
 - Evitar el aislamiento del grupo
 - Asignar miembros del grupo como evaluadores críticos
 - Evitar ser muy “direccionador”

Tener presente.. por evitar el pensamiento de grupo no caigamos en conductas de descarrilamiento

¿Qué es un factor de descarrilamiento?

- Los factores de descarrilamiento son un conjunto de comportamientos, que si se exhiben en el lugar de trabajo pueden disminuir la efectividad de su liderazgo e interferir con su desempeño.
- La demostración de estos comportamientos en general no es evidente ni conciente en quienes los demuestran.
- Aún los mejores líderes puede exhibir algunos de estos comportamientos de vez en cuando. Es importante reconocerlos para evitarlos o controlarlos.

Factores de descarrilamiento

Falta de:

- Conocimiento de sus habilidades / impacto
- Autocontrol
- Empatía con las personas
- Empatía con la organización
- Tomar posición / decisión
- Adaptabilidad / flexibilidad
- Confiabilidad
- Perspectiva amplia



Resumiendo

Síntomas de que puede haber pensamiento de grupo:

- Ilusión de invulnerabilidad
- Creencia en la moralidad inherente al grupo
- Racionalización
- Estereotipos de los otros
- Autocensura
- Presión directa
- Guardianes del pensamiento
- Ilusión de unanimidad

• Formas de evitarlo:

- Crear un clima abierto
- Evitar el aislamiento del grupo
- Asignar miembros del grupo como evaluadores críticos
- Evitar ser muy “direccionador”

“Si los dos estamos siempre de acuerdo, uno de nosotros es innecesario”

Gral. George Patton





Gracias

Factores de descarrilamiento – Falta de..

■ **Conocimiento de sus habilidades / impacto**

- No es conciente en cómo su comportamiento impacta a otros
- No demuestra entender cómo sus debilidades o fortalezas
- Se pone a la defensiva cuando recibe “feedback”.

■ **Autocontrol**

- Reacciona en forma exagerada ante contrariedades
- Es emocionalmente volátil o impredecible
- Es lento para recuperarse de un desajuste emocional
- Tiene dificultad para mantenerse calmo y confiado bajo presión.

Volver



Factores de descarrilamiento – Falta de..

▪ Empatía con las personas

- Falta de empatía por los pensamientos / emociones de otros
- Tiene dificultad para entender comunicaciones no explícitas
- No demuestra preocupación o interés por los problemas de la gente
- Es muy demandante e insensible a las necesidades y carga de trabajo de otros
- Tiende a usar un estilo intimidatorio / prepotente.

▪ Empatía con la organización

- Escala los conflictos en lugar de trabajar para alcanzar una solución
- Tiene dificultad en construir consensos y alcanzar decisiones
- Coopera con otros solamente cuando se lo exigen
- No mantiene relaciones confiables con personas fuera de su organización

Volver



Factores de descarrilamiento – Falta de..

■ **Tomar posición / decisión**

- No toma posición en tema controversiales o impopulares
- No toma responsabilidad por sus acciones
- Se descansa mucho en el soporte de personas más poderosas, no se los ve como independientes

■ **Adaptabilidad / flexibilidad**

- Tiene dificultad para adaptarse a los cambios
- No está abierto a aprender de sus errores
- No demuestra aprecio por las diferencias cuando trabaja en ambientes multiculturales.

Volver



Factores de descarrilamiento – Falta de..

▪ **Confiabilidad**

- Traiciona la confianza
- Dice una cosa y hace otra
- No honra los compromisos
- No da importancia a detalles importantes
- No admite sus errores

▪ **Perspectiva amplia**

- No piensa en forma estratégica ni amplia
- Está demasiado focalizado en detalles o tácticas
- No aprovecha efectivamente las fortalezas de los demás.

Volver



Factores de descarrilamiento

Inhibidores personales

- No se adapta, cerrado, inflexible
- Falta de conocimiento de sus propias habilidades
- Falta de balance de su vida personal / trabajo
- Falta de autocontrol

Inhibidores interpersonales

- Intempestivos, siempre al choque
- Super dependientes
- Falta de cumplimiento / no confiable

Inhibidores organizacionales

- Dificultad para hacer transiciones estratégicas
- No lograr los resultados
- Errores organizacionales – falta de criterio