

Algunas preguntas se benefician de una discusión grupal, otras no

Joshua Becker, Douglas Guilbeault y Edward “Ned”
Smith

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Cuando tiene una pregunta difícil de responder, ¿consulta a varios expertos para conocer sus opiniones individuales o le pide a un grupo que delibere conjuntamente? Los estudios sobre el concepto de inteligencia colectiva sugieren que, cuando se gestiona adecuadamente, preguntar a un grupo puede llevar a estimaciones más precisas que las de simplemente promediar las recomendaciones de asesores independientes.

Sin embargo, nuestra reciente investigación sugiere que, aunque la deliberación en grupo puede, efectivamente, aumentar la precisión de las previsiones, también puede desviarlo a la hora de tomar una decisión final. Descubrimos que, cuando se trata de decisiones de tipo “sí/no”, la deliberación en grupo reduce la probabilidad de tomar la decisión correcta. Todavía hay sabiduría en la multitud, pero sólo si se hace la pregunta correcta, de la manera correcta, con la gestión adecuada. Específicamente, hemos descubierto tres estrategias que pueden ayudar a los directivos a cosechar las ventajas de la deliberación en grupo:

— **Enfocarse en discutir datos, no en predecir resultados:** Durante el debate, los directivos deben animar a la gente a compartir información relevante, como experiencias personales, hechos y datos, pero no estimaciones numéricas ni recomendaciones de decisiones. Los directivos también deben esforzarse por alejar a los grupos de los sondeos de opinión y las predicciones públicas. La tendencia humana natural a que la interacción social vuelva más parecidas las opiniones de los participantes mejora las estimaciones cuantitativas de los grupos, pero a menudo acaba minando la precisión en una votación final.

— **Separar el “¿cuánto?” del “¿sí o no?”:** Una forma de aprovechar las ventajas de la inteligencia colectiva sin dejar de optimizar la precisión en la toma de decisiones es separar explícitamente la discusión sobre la previsión (¿cuánto?) de la decisión (¿sí o no?). Considere pedirle a un grupo que discuta una previsión cuantitativa, y luego tome la media de sus predicciones y deje la decisión final en manos de un directivo.

— **Capturar datos sobre la dinámica del grupo:** Tanto en nuestra investigación reciente como en nuestro trabajo previo, encontramos que las personas que son más obstinadas (es decir, las que tienden a hacer menores revisiones de sus estimaciones iniciales después de la discusión en grupo) también tienden a ser más precisas.

Este artículo es útil para:

- *Descubrir las ventajas de la deliberación en grupo.*
- *Hacer las preguntas adecuadas a las personas correctas.*
- *Aprovechar las ventajas de la inteligencia colectiva.*

Todavía hay sabiduría en la multitud, pero sólo si se hace la pregunta correcta, de la manera correcta, con la gestión adecuada.

Al registrar la evolución de las opiniones de los miembros del grupo y los resultados finales del proyecto, con el tiempo podrá aprender a qué opiniones hay que darles mayor importancia. Además, es probable que descubra que diferentes personas son mejores para estimar diferentes tipos de cuestiones. Usted podría, por ejemplo, descubrir que algunas personas de su equipo son realmente buenas para estimar la velocidad del proyecto, mientras que otras son buenas para estimar sus costos. También puede descubrir que las personas más seguras de sí mismas de su equipo suelen acertar, o puede descubrir que suelen equivocarse. El seguimiento de este tipo de información puede ayudarlo a hacer las preguntas adecuadas a las personas correctas.

El mismo proceso de influencia social que lleva a los grupos a gravitar hacia previsiones más precisas también puede empujar a los grupos hacia respuestas menos precisas a preguntas de sí/no. Los directivos deben tener cuidado de limitar las discusiones de grupo a los hechos y no a los juicios, separar las previsiones de la toma de decisiones y mejorar continuamente sus procesos de toma de decisiones basándose en los datos previos.

El mismo proceso de influencia social que lleva a los grupos a gravitar hacia previsiones más precisas también puede empujar a los grupos hacia respuestas menos precisas a preguntas de sí/no.

Sobre los autores:

Joshua Becker es profesor asistente de organizaciones e innovación en la UCL School of Management, University College London.

Douglas Guilbeault es profesor asistente en el departamento de administración de las organizaciones en la Haas School of Business, University of California, Berkeley.

Edward "Ned" Smith es profesor asociado de administración y organizaciones en la Kellogg School of Management de Northwestern.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com