

PREPARE A SUS COMITÉS PARA EL ÉXITO

Tian Chan y Panos Markou

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Desde los comités de inversión que evalúan importantes gastos de capital hasta las revisiones de fases en I+D, las organizaciones dependen de los comités para tomar decisiones de alto riesgo. La lógica parece sólida: Si se reúnen diversas experiencias y puntos de vista, se identificarán soluciones integrales que ayuden a tomar decisiones importantes.

Sin embargo, aunque reunir a las “personas adecuadas” en la sala es necesario para una toma de deci-

siones sólida, es solo el primer paso. Incluso los expertos más calificados pueden fallar al compartir ideas cruciales. Esto se debe a que la dinámica de los comités y las normas no escritas pueden desalentar la divulgación abierta, dejando información crítica y desacuerdos atrapados en la mente de los individuos, sin llegar nunca a la discusión colectiva. Desde la autocensura hasta la interpretación del silencio como acuerdo, pasando por la supresión de las discrepancias, los grupos de expertos luchan habitualmente por sacar a la luz la información necesaria durante

las discusiones para tomar una decisión acertada. El resultado es un cementerio de errores espectaculares y catastróficos, desde el desastre del transbordador espacial Challenger hasta la invasión de Bahía de Cochinos.

¿Por qué los comités suelen fallar al sacar a la luz información pertinente? ¿Y cómo puede revertirse su destino?

Nuestra investigación revela que no solo importa quién se sienta en la mesa, sino también cómo está estructurado el proceso del comité. Cambios simples en los protocolos del comité pueden moldear fundamentalmente los incentivos para compartir información, mejorando drásticamente la calidad de las decisiones y desbloqueando la inteligencia colectiva.

¿POR QUÉ FRACASAN LOS COMITÉS?

A pesar de las muchas ventajas que aportan los comités, se sabe que los grupos de toma de decisiones enfrentan varios desafíos al sacar a la luz y procesar información. En el fondo, existen costos cognitivos, psicológicos y sociales asociados a compartir la información que poseen de manera privada los miembros individuales del comité. Todos estos desafíos provienen de una raíz común: compartir información única supone costos significativos para el individuo.

— **COSTOS COGNITIVOS.** Nuestros límites cognitivos humanos a menudo hacen menos probable que se comparta información privada. Esto se debe a que los datos únicos o “no compartidos” suelen

Cuando los procesos del comité no fomentan activamente la aparición de perspectivas diversas, los participantes naturalmente adoptan comportamientos más seguros: discutir lo que todos ya saben, buscar el consenso y minimizar el riesgo personal al limitar sus aportaciones.

requerir un mayor esfuerzo cognitivo para recordarlos y expresarlos, especialmente cuando su relevancia para la discusión actual es incierta. El resultado es que los individuos en grupos tienden naturalmente hacia la información compartida y común, ya que es más fácil de recuperar, validar y discutir. Este sesgo hacia lo “fácilmente disponible” puede llevar a los equipos a privilegiar la redundancia sobre el descubrimiento.

— **COSTOS PSICOLÓGICOS.** Compartir información privada introduce una forma de vulnerabilidad psicológica que los individuos prefieren evitar. Expresar un punto de vista divergente o plantear una preocupación previamente no mencionada implica el riesgo de estar equivocado, o peor aún, de ser percibido como fuera de sintonía con el grupo. Este fenómeno, conocido como aprehensión a la evaluación, puede ser especialmente agudo en equipos jerárquicos o de alto estatus, donde los errores conllevan sanciones

reputacionales y profesionales. Los individuos pueden autocensurarse no porque carezcan de ideas valiosas, sino porque el costo psicológico de un posible juicio o rechazo supera los beneficios percibidos de contribuir.

— **COSTOS SOCIALES.** La dinámica social de los entornos grupales puede desalentar aún más la introducción de información no compartida. Los grupos tienden a recompensar el consenso y la cohesión, creando presiones sutiles que refuerzan la conformidad. Discutir conocimientos comunes ayuda a generar vínculos y refuerza un sentido de alineación, mientras que introducir datos nuevos o contradictorios puede parecer disruptivo. Las motivaciones sociales como la mejora mutua, en la que los miembros ganan credibilidad al afirmar un entendimiento compartido, pueden conducir a un ciclo donde los miembros buscan validación más que precisión. En tales entornos, las mismas normas que fomentan la armonía también pueden suprimir la diversidad de pensamiento necesaria para una toma de decisiones rigurosa.

Cuando los procesos del comité no fomentan activamente la aparición de perspectivas diversas, los participantes naturalmente adoptan comportamientos más seguros: discutir lo que todos ya saben, buscar el consenso y minimizar el riesgo personal al limitar sus aportaciones. Estos fallos no son consecuencias inevitables de la toma de decisiones en grupo. Más bien, son resultados predecibles de un diseño defectuoso del comité. Como demuestra nuestra investigación,

los cambios sutiles en la forma en que operan los comités pueden conducir a mejoras significativas en el intercambio de información, desbloqueando el verdadero potencial de la experiencia colectiva reunida en el comité.

HACIA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Las organizaciones que buscan mejorar la calidad de sus juicios colectivos deben ir más allá de seleccionar participantes expertos. Necesitan mecanismos deliberados que motiven a los miembros a sacar a la luz y asimilar ideas diversas, cuestionar suposiciones y colaborar de forma constructiva. Nuestra investigación ofrece tres ideas clave para estructurar las reuniones grupales:

1. ENFÓQUESE EN EL PROCESO DEL COMITÉ, NO SOLO EN LOS RESULTADOS. La toma de decisiones efectiva del comité depende no solo de quién está en la sala, sino también de si la estructura de la reunión alienta a los miembros a contribuir plenamente con sus conocimientos. Una conclusión clave de nuestra investigación es que la manera en que se conducen las reuniones (especialmente los incentivos incorporados en procedimientos como los protocolos de votación) influye en cuán profundamente los miembros participan, comparten información privada y buscan perspectivas diversas. Con demasiada frecuencia, las organizaciones se enfocan en el resultado de la

La toma de decisiones efectiva del comité depende no solo de quién está en la sala, sino también de si la estructura de la reunión alienta a los miembros a contribuir plenamente con sus conocimientos.

decisión y pasan por alto la mecánica que la produce. Esto conduce a un enfoque en lograr consenso y avanzar. Pero la calidad sostenible de las decisiones depende de crear protocolos que reduzcan las barreras a la participación y fomenten el aprendizaje.

2. ABORDE LAS BARRERAS DE ESTATUS Y COMUNICACIÓN DE MANERA DIRECTA. En comités de alto rendimiento, encontramos un tiempo de habla más equilibrado y un mayor uso de lenguaje que promovía la búsqueda de hechos y el intercambio de puntos de vista. Estas características no son accidentales: reflejan un entorno donde se cultiva activamente la seguridad psicológica. Los líderes desempeñan un papel clave en este aspecto. Deben monitorear y gestionar los patrones de participación, fomentar un compromiso genuino y reforzar positivamente las aportaciones que desafían el consenso o introducen nueva información. Cuando los miembros se sienten seguros para

hablar y son invitados a cuestionarse entre sí, es más probable que salgan a la luz ideas no compartidas que son críticas para tomar decisiones sólidas.

3. ESTRUCTURE DELIBERADAMENTE LAS DISCUSIONES PREVIAS A LA VOTACIÓN Y ADOPTE LA VOTACIÓN SIMULTÁNEA. Los momentos de mayor valor en las decisiones grupales ocurren antes de la votación, cuando los puntos de vista diversos chocan, se superponen y se integran en una comprensión compartida. Anime a los miembros del comité a hacerse preguntas entre sí. Una táctica sorprendentemente poderosa es implementar la votación simultánea utilizando botones electrónicos, lo cual impide que los miembros vean cómo votan los demás en tiempo real. A diferencia de la práctica común de ir alrededor de la sala uno por uno, la votación simultánea reduce la influencia social y los efectos de “manada”. Cuando los participantes saben que deben formar un juicio independiente, participan con mayor intensidad durante la discusión. Nuestra investigación muestra que este simple cambio procedimental puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones colectivas.

No se puede garantizar una toma de decisiones grupal perfecta. Pero sí se puede inclinar la balanza a favor del éxito mediante el diseño deliberado de procesos que incentiven la franqueza, la curiosidad y el desafío crítico.