

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

¿Son dos cerebros mejores que uno?

Comúnmente, se da por supuesto que el resultado de una decisión tomada por un grupo de personas, siempre es mucho mejor que la tomada por un único individuo. No sólo decisiones relativas a la inversión, sino a decisiones de todo tipo y envergadura. Desde decidir la empresa de limpieza en una comunidad de propietarios, hasta establecer los tipos de interés de una economía.

Los “comites de sabios” están a la orden del día.

Sin embargo, los especialistas en psicología del comportamiento llevan bastante tiempo advirtiendo que decidir en grupo es una de las peores maneras de decidir. Y que comportan una pérdida de tiempo y de recursos enorme para, finalmente, obtener unos resultados bastante mejorables.

Modo óptimo de decisión en grupo.

En el interesante libro “The wisdom of crowds”, James Surowiechi muestra cómo la suma de decisiones individuales ofrece un resultado más acertado que la gran mayoría de decisiones tomadas individualmente.

En un conocido y ampliamente comentado ejemplo, propuso que 56 estudiantes de su clase en la universidad intentaran acertar la cantidad de judías que había en un determinado recipiente (exactamente eran 850 judías.). Cada alumno hizo su estimación a sobre cerrado, y resultó que la media de las estimaciones fue de 871; y únicamente un estudiante realizó una estimación que se acercara más. La estimación media fue mejor que la de los 55 restantes alumnos.

Este ejemplo parece contradecir el argumento inicial referente a la eficacia de la decisión colectiva, pero lo que muestra es el método correcto de aprovechar la dispersión de las opiniones.

Para que la decisión de un grupo sea realmente efectiva, es necesario que se den tres condiciones:

1- Los miembros del grupo han de opinar de modo absolutamente independiente, y por tanto sus errores no estarán correlacionados.

2- La probabilidad de tomar la decisión correcta debe ser independiente de la probabilidad de que la tome cualquier otro miembro del grupo. Lo que supone un mismo nivel de información para el conjunto de individuos.

3- Ningún participante debe conocer la posibilidad de que su opinión pueda ser decisiva para el resultado final, y así evitar posibles situaciones de presión psicológica tipo “*piénsatelo bien, que tu voto desempata...*”

La ventaja de la toma de decisiones en grupo se anula rápidamente si estas condiciones se incumplen.

Lo que sucede en realidad.

Los grupos que se crean en el día a día son, sin embargo, bastante diferentes a los “creados” para hacer estudios estadísticos.

Por ejemplo, un estereotípico comité que se cite para decidir la distribución de las inversiones en un banco, reunirá a especialistas de cada tipo de activo (renta fija, variable, materias primas, etc...), y/o a especialistas de cada zona geográfica...

El funcionamiento típico es que se sienten, y discutan entre ellos cuál es la óptima estrategia de inversión (*asset allocation*).

Lo que se espera es que se intercambien ideas y surjan puntos de vista diferentes que enriquezcan la toma de decisiones. Pero el comportamiento de los grupos es bastante diferente.

Para empezar, la deliberación tiende a reducir la variación de las opiniones. Una vez unidos, los miembros del grupo tenderán a buscar un consenso que recorte cualquier opinión fuera de lo común.

Adicionalmente, las discusiones y las deliberaciones del grupo tienden a generar una mayor confianza de los miembros en las decisiones tomadas, sin que éstas tengan porqué ser más acertadas. Y cuanto más largo sea el encuentro, mayor es la sensación de seguridad de creer que la decisión es la correcta. No es más que nuestro instinto gregario en acción. Nos gusta sentirnos acompañados en nuestras decisiones e, inconscientemente, todos los miembros buscan un punto común para sentirse cómodos.

La autoconfianza parece que se refuerza por la simple repetición de un mismo punto de vista.

Otra característica de comportamiento en los grupos de decisión es la poca capacidad de los miembros para dar a conocer información fuera del saber común, normalmente por temor a quedar en minoría, o en los casos en los que entre los miembros existan diferencias de “status”, por temor a hacer el “ridículo” ante los superiores.

Esto hace que se favorezca también la unanimidad y se reduzca el contraste de pareceres, que es lo que se supone que debería hacer más rico al conjunto.

De hecho, estudios de comportamiento resaltan que aquellos miembros que tienen una opinión similar a la del grupo, son vistos por el resto como más creíbles y competentes que los que no comparten el punto de vista común. Inconscientemente, tratamos de favorecer a los que nos hacen sentir unidos...

Otra situación generalizada es la presencia en el grupo de liderazgos que “arrastran” con sus opiniones a los demás miembros.

Dada la toma de una decisión, los primeros en dar la opinión influyen enormemente en las opiniones posteriores. Parece ser que algún mecanismo cerebral nos hace creer que, quien opina primero, posee algún tipo de información que los demás desconocen, e inconscientemente nos limitamos a copiarle y así protegernos de equivocarnos en solitario...

¿Se puede mejorar el funcionamiento de los grupos de decisión?

Normalmente, estos “errores” cognitivos crecen con el tamaño del grupo de decisión, pero hay posibles acciones que se pueden llevar a cabo para que el proceso resulte ser más eficaz, por ejemplo:

Votos secretos

Reduce el riesgo de que los miembros padezcan algún tipo de “presión social”. En el caso concreto de los comites de inversión, tal vez sería preferible que antes de empezar la reunión, cada miembro emitiera su opinión por escrito y en secreto. Entonces, una vez en la reunión, acabar de perfilar el resultado de la decisión común.

Abogados de diablo

No es mala idea que ciertos miembros estén obligados a interpretar el papel de llevar la contraria a las deciones mayoritarias. Cuanto más desagradable y “contrista”, pues mucho mejor. El problema es que esta clase de individuos son dificiles de encontrar y mucho más difícil que encajen en la mayoría de organizaciones.

Y para acabar, quisiera recordar que la práctica totalidad de inversores exitosos son intelectualmente independientes, y deben gran parte de sus logros a tener la capacidad de no pensar como la mayoría, a mantenerse firmes en sus convicciones y a no dejarse influir por cantos de sirena.

La inversión es una carrera larga en la cual son necesarias la independecia, la disciplina y una buena dosis de humor.

Pero sobretodo, la calma y la paciencia...

La rentabilidad es semejante a una banda de palomas en la playa. Cuanto más corres para alcanzarlas, más difícil se hace conseguirlas...

David.