

Desenvolupament humà i perspectives socials  
actuals

# *¿Somos seres sociales?*

## *Procesos Psicosociales Básicos*

Dra. Eva Cifre

Dpto. de Ps. Evolutiva, Educativa, Social y Metodología

Curso 2017-2018

**Sesión 8: Toma de decisiones grupal**

# ¿Qué se aprende?

## 10 sesiones

- ✦ **Tema 1.** Qué es la Psicología Social. El Self
- ✦ **Tema 2.** Percepción y Cognición social
- ✦ **Tema 3.** Atribución causal
- ✦ **Tema 4.** Relaciones interpersonales-intergrupales: Pre-juicios y estereotipos
- ✦ **Tema 5.** Actitudes y cambio de actitudes: persuasión
- ✦ **Tema 6.** Estructura grupal. Liderazgo
- ✦ **Tema 7.** Influencia social en los grupos
- ✦ **Tema 8.** Toma de decisiones grupal
- ✦ **Tema 9.** Atracción, amistad, amor
- ✦ **Tema 10.** Agresión, conducta pro-social

Entender a la persona y eventos de la vida

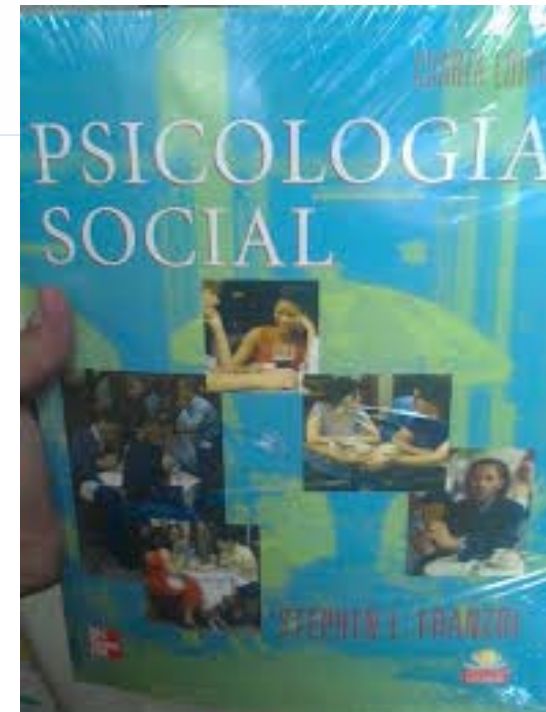
Evaluar nuestro mundo social

Entender nuestro lugar en el grupo

Interacción con otrxs

# Bibliografía Recomendada

- Franzoi, S.L. (2007). *Psicología social (10th edición)*. México: McGraw-Hill.



## Tema 8. Toma de decisiones grupal

- 1. DEFINICION**
- 2. MODELOS CONCEPTUALES**
- 3. CONFLICTO Y DIVERGENCIA DE JUICIOS**
- 4. EFECTOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**
- 5. RESUMEN DE PELIGROS DE LA TDG**
- 6. TÉCNICAS PARA MINIMIZAR LOS PROBLEMAS DE LA TDG**



# 1. Definiciones:

## *Como acto*

- Una decisión es una “elección consciente entre dos o más cursos de acción que se presentan como posibles” (Castles et al., 1978)

## *Como proceso*

- “La esencia de la toma de decisiones consiste en la formulación de cursos de acción alternativos y en la elección entre esas alternativas después de una evaluación de su eficacia para lograr los objetivos del decisor” (Ofstad, 1961; Churchman, 1968).

## Tema 8. Toma de decisiones grupal

1. DEFINICION
2. MODELOS CONCEPTUALES
3. CONFLICTO Y DIVERGENCIA DE JUICIOS
4. EFECTOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
5. RESUMEN DE PELIGROS DE LA TDG
6. TÉCNICAS PARA MINIMIZAR LOS PROBLEMAS DE LA TDG





## 2. Modelos conceptuales

Perspectiva normativa. Los modelos **normativos** indican *cómo* deben tomarse las decisiones y que condiciones se han de cumplir en ellas. Parten de un modelo de persona racional que coincide con la descripción de "*persona económica*"

Perspectiva descriptiva. Los modelos **descriptivos** estudian *la conducta* de los decisores en los tipos de problemas a los que se aplica el modelo. Proponen un modelo de "*persona administrativa*"

## Persona económica



*"Hace selecciones óptimas en un ambiente muy especificado y claramente definido".*

1. Conoce todas las alternativas que son relevantes para la situación. Situaciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre
2. Conoce las consecuencias que van unidas a cada alternativa.
3. Posee una función de utilidad de las consecuencias.
4. Selecciona la alternativa óptima.



# Selección de alternativas

Situaciones de:

- Certidumbre: la mejor alternativa
- Riesgo: la alternativa mejor y con mas probabilidad de ocurrencia
- Incertidumbre: aplicación de reglas y proposiciones lógicas o estadísticas (p.e., la de mínimo riesgo)



## Persona administrativa



**“Busca *resultados satisfactorios* en lugar de soluciones óptimas”**

**1. Las decisiones implican cuestiones de hecho y otras de “valor”.**

**2. La búsqueda de alternativas termina cuando se encuentra la que se considera suficientemente buena para satisfacer los objetivos marcados.**

**3. Se sustituyen las decisiones óptimas por decisiones satisfactorias**

**4. Se pueden producir soluciones colectivas**

## • *Proceso de toma de decisiones*

Serie de pasos consecutivos llevados a cabo para lograr la elección consciente entre las diferentes alternativas que se presentan como posibles



# Etapas del proceso de T.D. grupo

Tarea intelectual  
(buscar  
respuesta  
correcta)

Tarea juiciosa  
(buscar  
consenso  
social)

Etapa de orientación (identificar la  
tarea y la estrategia a seguir)

Infl. informativa

Infl. normativa

Etapa de discusión  
(reunir información, identificar posibles soluciones y evaluarlas)

Infl. informativa

Infl. normativa

Etapa de decisión  
(utilizar reglas de decisión)

Etapa de implementación  
(llevar a cabo la decisión y evaluarla)



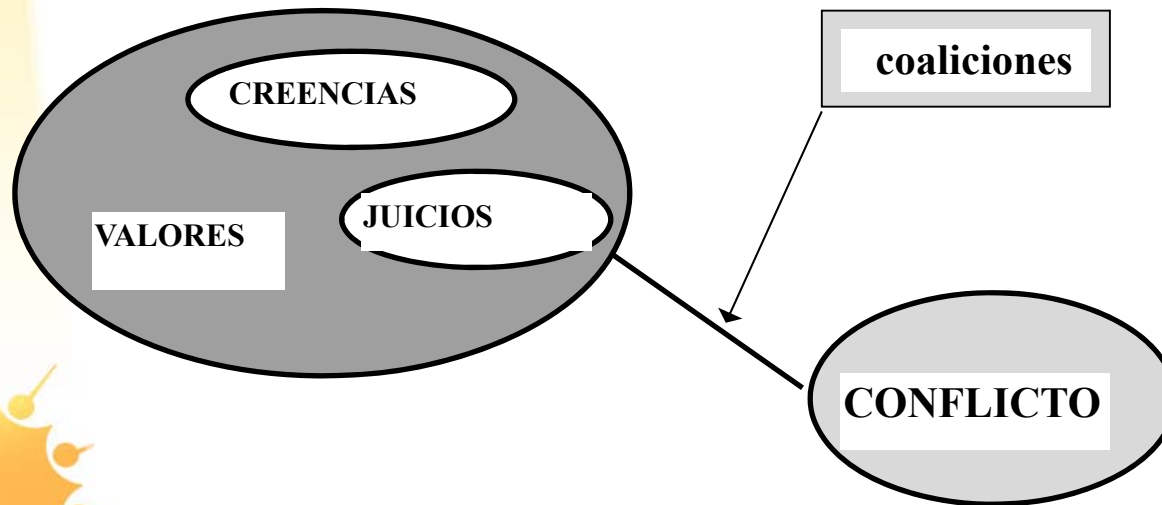
## Tema 8. Toma de decisiones grupal

1. DEFINICION
2. MODELOS CONCEPTUALES
3. CONFLICTO Y DIVERGENCIA DE JUICIOS
4. EFECTOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
5. RESUMEN DE PELIGROS DE LA TDG
6. TÉCNICAS PARA MINIMIZAR LOS PROBLEMAS DE LA TDG



# Conflicto y divergencia de juicios

**NIVEL INDIVIDUAL**



**NIVEL GRUPAL**

**DISCUSIÓN**





### EL CONFLICTO SE REDUCE CUANDO:

- el grupo es mas formal.
- existe una autoridad.
- existe una mayoría determinada.
- hay poca implicación de los miembros.

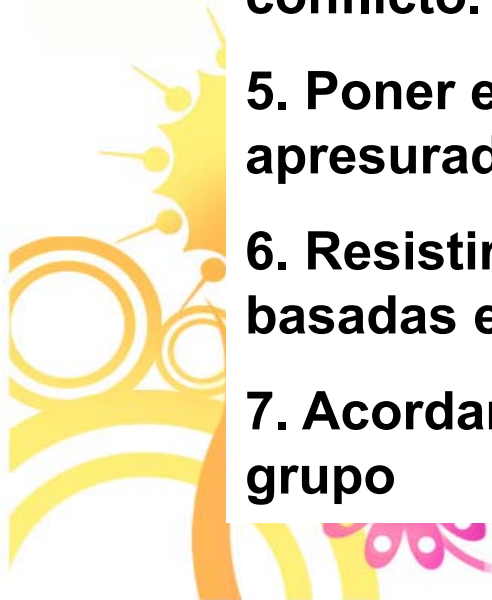
(en los casos contrarios es mayor)

### EL CONFLICTO SE PUEDE EVITAR:

- imponiendo la autocensura.
- haciendo callar a los disidentes.
- creando la ilusión de un consenso previo.

# Conductas de gestión efectiva del conflicto

1. Proponer ideas basadas en argumentos lógicos.
2. Animar a las partes en conflicto a compartir las distintas argumentaciones.
3. Proponer la discusión de un mayor número de ideas .
4. Sugerir alternativas aceptables por las partes en conflicto.
5. Poner en duda acuerdos iniciales tomados apresuradamente.
6. Resistir las presiones de cambio de opinión no basadas en la lógica.
7. Acordar desde el principio las reglas de decisión del grupo



# Reglas de decisión del grupo

- **Unanimidad**

Mayor satisfacción  
Mayor compromiso con  
la decisión tomada

- **La mayoría gana:** más del 50%
- **La pluralidad gana:** Cuando no hay una mayoría clara, el grupo opta por la postura que tenga más fundamento



# Conductas de gestión inefectiva del conflicto

- 1. Exponer ideas sin ofrecer argumentos lógicos**
- 2. Sugerir estrategias para resolver desacuerdos basadas en el voto, el promedio, etc.**
- 3. Intentar eliminar diferencias de opinión y desacuerdos entre los miembros del grupo**
- 4. Mantener una postura de "Yo gano - Tu pierdes"**
- 5. Fomentar la aceptación apresurada de acuerdos.**
- 6. Aparentar cambiar de opinión con el único fin de evitar el conflicto y mantener la armonía**



## Tema 8. Toma de decisiones grupal

1. DEFINICION
2. MODELOS CONCEPTUALES
3. CONFLICTO Y DIVERGENCIA DE JUICIOS
4. EFECTOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
5. RESUMEN DE PELIGROS DE LA TDG
6. TÉCNICAS PARA MINIMIZAR LOS PROBLEMAS DE LA TDG



## 4. Efectos de la toma de decisiones en grupo

1. Normalización
2. Extremización/Polarización
3. Tendencia hacia el riesgo
4. Pensamiento grupal





## 4.1. Normalización

- Es conocido desde hace bastante tiempo (Sherif, 1936).
- Es considerado como natural e inherente a la naturaleza de los grupos.
- Tiende a conservar el *statu quo*.
- La decisión confirma en realidad el punto de vista de la mayoría.
- Se tiende al compromiso.
- Se tiende al conformismo.
- Apenas hay "debate".
- Hay tendencia a "conservar".



## 4.2. Extremización/Polarización

- Ha sido descubierto más recientemente.
- Produce un cierto cambio.
- No importa el “status quo”.
- Tienden a darse una norma más extrema
- Incluye el punto de vista de los individuos más desviados.
- No se busca el compromiso.
- Se tienen en cuenta las opiniones y juicios minoritarios.
- Hay “debate” y “discusión grupal”.
- Tendencia al cambio o innovación



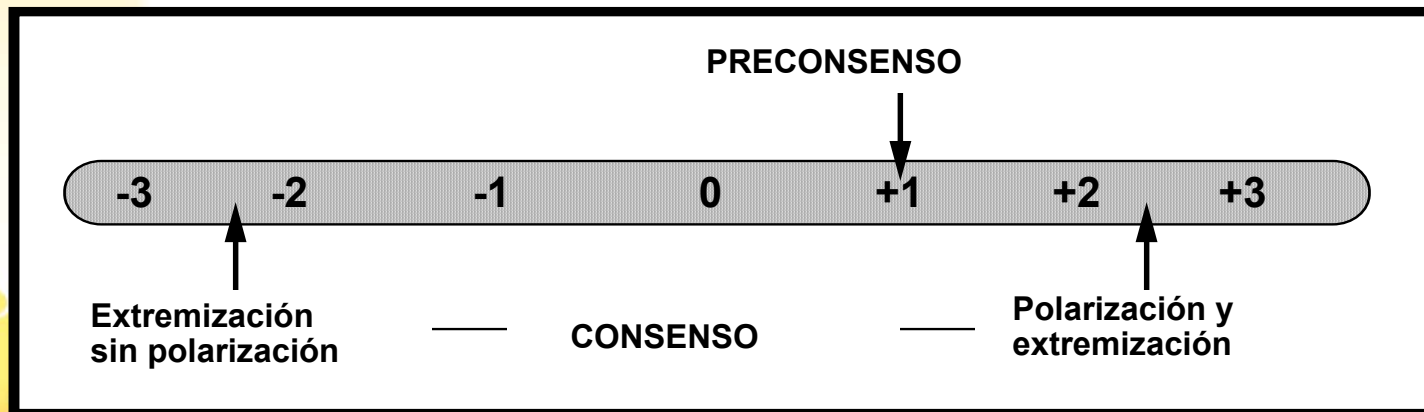
## 4.2. Extremización/Polarización

- La polarización es el cambio en la posición media del grupo, tras la discusión grupal, en la dirección del polo inicialmente dominante.
- Un grupo se polariza cuando el consenso se acerca más al polo de la escala que era dominante en el pre-consenso o posición inicial



## Ejemplo

Posibles resultados ficticios de polarización y extremización  
Fuente: Doise, Deschamps y Mugny (1978)



## 4.3. Tendencia hacia el riesgo (*risky shift*)

*La decisión del grupo implicaba mayor riesgo que el promedio de las decisiones individuales*

La "toma de decisiones arriesgadas" podría ser definida como aquella situación en la que la decisión del grupo implica un mayor riesgo que el promedio de las decisiones individuales .



# Explicaciones a la tendencia hacia el riesgo

- **Difusión de la responsabilidad**
- **Existencia de un valor cultural o de deseabilidad social**
- **Persuasión**
- **Influencia informativa**
- **Excesiva familiarización con la tarea**





## 4.4. El pensamiento grupal (*groupthink*): forma extrema de polarización grupal

*El pensamiento grupal (groupthink) es el deterioro de la eficacia mental, de la evaluación de la realidad y del juicio moral que resulta de las presiones existentes en el grupo (Janis, 1972)*



# Características (*groupthink*)

- 1) Ilusión de que el grupo es invulnerable
- 2) Esfuerzos colectivos para racionalizar y descartar la información negativa
- 3) Tendencia a ignorar las consecuencias morales de la decisión grupal
- 4) Visión estereotipada de los demás grupos
- 5) Presión activa para modificar las opiniones de un miembro que se desvía
- 6) Autocensura de las desviaciones con respecto al aparente consenso grupal
- 7) Compartida ilusión de unanimidad
- 8) Aparición de “guardianes espirituales” que asumen la función de preservar al grupo contra toda información que no coincida con el consenso grupal

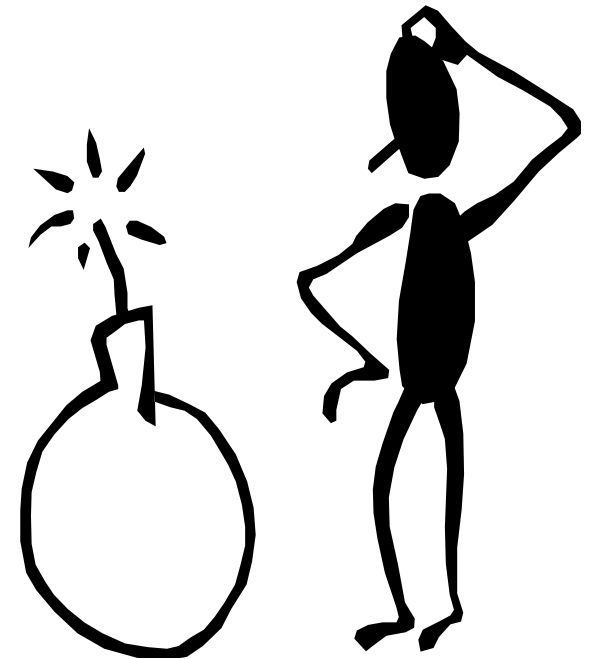
## Tema 8. Toma de decisiones grupal

1. DEFINICION
2. MODELOS CONCEPTUALES
3. CONFLICTO Y DIVERGENCIA DE JUICIOS
4. EFECTOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
5. RESUMEN DE PELIGROS DE LA TDG
6. TÉCNICAS PARA MINIMIZAR LOS PROBLEMAS DE LA TDG



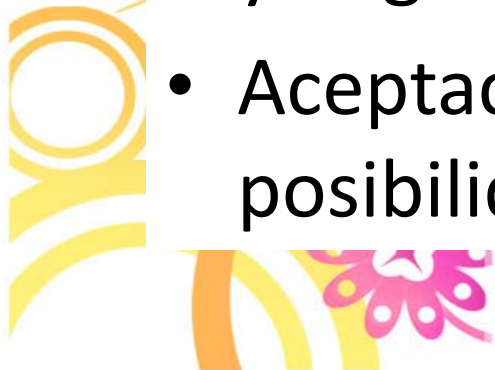
# Algunos peligros en la toma de decisiones en grupo

- Normalización
- Propensión al riesgo
- Groupthink
- Efecto del que “viaja gratis”
- Aceptación de la opiniones de personas de posición superior



# Condiciones positivas

- Búsqueda de nuevas informaciones
- Examen de un amplio espectro de posibilidades
- Se toman en consideración datos y juicios formulados por expertos
- Consideración de los aspectos positivos y negativos de las alternativas
- Aceptación de volver a considerar posibilidades rechazadas inicialmente



## Tema 8. Toma de decisiones grupal

1. DEFINICION
2. MODELOS CONCEPTUALES
3. CONFLICTO Y DIVERGENCIA DE JUICIOS
4. EFECTOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
5. RESUMEN DE PELIGROS DE LA TDG
6. TÉCNICAS PARA MINIMIZAR LOS PROBLEMAS DE LA TDG





# Técnicas para minimizar los problemas de la TD grupal

- Brainstorming
- Técnica Delphi
- Grupo Nominal



Ojito con la toma de  
decisiones en grupo...

**Y la semana que viene  
más... Gracias/ Gràcies**

