

## CAPÍTULO 11

Se corresponde con el “Para poner en práctica” de la página 329

A pesar de que el trabajo en grupo suele ser más rico, eficaz y creador de sinergias, en ocasiones si no está bien estructurado y gestionado, el pensamiento en grupo puede llegar a conclusiones distorsionadas. Veamos un ejemplo:

### PENSAMIENTO EN GRUPO INSTITUCIÓN FINANCIERA \*Significativo

En una prestigiosa institución financiera se ha creado un grupo de trabajo para abordar la forma de vender a los clientes los productos financieros que ofrecen una alta rentabilidad pero que también entrañan al mismo tiempo un gran riesgo.

El grupo de trabajo lo componen seis miembros, directivos de distintas sucursales. Tres de ellos son partidarios de ensalzar los beneficios de estos productos, ocultando o dando una mínima información sobre los riesgos; otros dos miembros del grupo son más partidarios de ofrecer una información lo más completa y veraz posible, pero en la medida de lo posible incitando al cliente a no tomar ninguna opción arriesgada para evitar tener posteriores reclamaciones o demandas por haber recomendado una inversión que pueda traer consigo pérdidas.

El sexto directivo que integra el grupo considera que hay una opción intermedia, que se puede decir toda la verdad informando claramente de los pros y los contras de cada producto, pero sin asustar en exceso al cliente, pues siempre hay inversores dispuestos a arriesgar un dinero “extra” ante la posibilidad de multiplicarlo exponencialmente, “siempre hay clientes con un perfil inversor arriesgado”. Ante estos clientes “sí habría que intentar venderle este tipo de productos”. Sin embargo este miembro del grupo de trabajo prácticamente no puede exponer su tesis, pues tienen un perfil más moderado y es incapaz de hacerse escuchar entre tanta tensión.

Cuando comienzan a debatir, cada uno de los directivos defiende acaloradamente su posición.

Los partidarios de la primera opción defienden que es su obligación como empleados del banco, pues el banco se debe a sus accionistas y tiene que cumplir unos objetivos a final de año, y con formas de actuar tan conservadoras y alarmistas como las que los otros proponen nunca los obtendrán.

Los dos miembros partidarios de la segunda opción, defienden que su imagen y reputación es lo primero. Los clientes han confiado en su asesoramiento experto y no

están dispuestos a defraudarles o a que se sientan traicionados. “En definitiva somos nosotros los que damos la cara” argumentan.

Pasan los minutos y las horas y las posturas no tienden a acercarse, sino todo lo contrario cada uno se radicaliza en sus razones, elevando el tono de voz, y utilizando un vocabulario cada vez más grosero.

Los directivos se dan cuenta que sus posturas son irreconciliables. Deciden votar y poner así fin a este encargo. Se procede a la votación. Sólo se tienen en cuenta la primera y la segunda opción, pues el sexto directivo prefiere no imponerse pues piensa que no le respetan. Se produce un empate.

Después de 8 horas encerrados discutiendo se sienten cansados. No han llegado a ninguna conclusión y la votación tampoco ha solucionado el problema. Quieren terminar el tema e irse a su casa a descansar. Deciden llegar a una solución de consenso. Veamos cual es:

La forma de actuar general será la de la primera opción, pues hay que conseguir los objetivos. En principio, “hay que ir a por todas, tenemos que vender, es nuestro trabajo”. Sólo se dejará de insistir al cliente y se recurrirá de forma inmediata a la segunda opción en caso que claramente se perciba que el cliente no quiere arriesgar ni un céntimo de su dinero. En tal caso sí se le hará ver el riesgo que conllevan las inversiones y se le aconsejará una opción de inversión más segura.

La decisión de consenso no acaba de convencer del todo a ninguno de los miembros del equipo. A los primeros les parece que rápidamente se dan por vencidos sin luchar por los intereses del banco. A los segundos les parece que pueden fácilmente tener problemas con sus clientes pues no se les han advertido suficientemente de los riesgos. Y al sexto directivo le parece que no se da toda la información que se debería, sobre un tipo y otro de producto financiero. Para él eso sería lo conveniente, sin hacer juicios de valor, pues es el cliente quien tiene que decidir, y ellos más que aconsejar o incitar, lo que deben hacer es informar.

Sin embargo dan por buena la decisión tomada pues están exhaustos y no ven otra mejor. La mandan al consejero delegado vía e-mail.