

# asunción de riesgos en grupo

Authored by  
**memjavad**

May 4, 2026

## RECOMMENDED CITATION

memjavad (2026). *asunción de riesgos en grupo*. Spanish Psychological Databases.  
Retrieved from <https://spanish.arabpsychology.com/?p=10840>

## Toma de Riesgos Grupal

**Primary Disciplinary Field(s):** Psicología Social, Economía Conductual, Sociología de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos.

### 1. Definición Central y Alcance Conceptual

La **toma de riesgos grupal** se refiere al proceso mediante el cual un conjunto de individuos, actuando de manera colectiva, llega a una decisión que implica una mayor o menor propensión al riesgo en comparación con las decisiones que esos mismos individuos habrían tomado de forma aislada. Este fenómeno es fundamental para entender la dinámica de las juntas directivas, los equipos militares, los comités políticos y cualquier estructura organizativa donde la deliberación colectiva precede a la acción. Históricamente, se pensaba que los grupos actuaban como moderadores, diluyendo los extremos individuales hacia un promedio conservador; sin embargo, investigaciones contemporáneas han demostrado que la interacción grupal a menudo exacerba las tendencias iniciales de sus miembros.

El estudio de la toma de riesgos en contextos colectivos es esencial porque la mayoría de las decisiones de alto impacto en la sociedad moderna no son unilaterales. El concepto abarca no solo la elección de opciones con resultados inciertos, sino también el proceso psicológico de evaluación de amenazas y oportunidades. En este sentido, la [psicología social](#) ha identificado que el entorno grupal altera la percepción individual del riesgo, a menudo reduciendo el temor a las consecuencias negativas debido al apoyo percibido de los pares. Esta alteración puede conducir a resultados altamente innovadores o, por el contrario, a catástrofes organizacionales derivadas de una subestimación sistémica de los peligros.

Un aspecto crítico de esta definición es la distinción entre el riesgo calculado y la temeridad grupal. Mientras que un grupo puede utilizar la diversidad de conocimientos de sus integrantes para mitigar riesgos innecesarios, también puede caer en sesgos cognitivos que nublan el juicio crítico. La **toma de riesgos grupal** no es, por tanto, una tendencia unidireccional hacia el peligro, sino una reconfiguración de la tolerancia al riesgo mediada por la comunicación, el liderazgo y las normas sociales internas del grupo. Comprender este fenómeno requiere un análisis profundo de cómo la identidad individual se fusiona con la identidad colectiva durante el proceso de deliberación.

Finalmente, es importante considerar que la toma de riesgos grupal está intrínsecamente ligada a la responsabilidad. En un entorno individual, la carga del fracaso recae sobre una sola persona, pero en un grupo, esta carga se distribuye. Esta **difusión de la responsabilidad** es uno de los pilares que sostiene la tendencia de los grupos a optar por caminos más audaces. La validación social que se obtiene al coincidir con otros miembros del grupo actúa como un refuerzo positivo que puede silenciar las dudas individuales, creando una ilusión de invulnerabilidad que es

característica de los grupos altamente cohesionados.

## 2. Desarrollo Histórico: Del "Risky Shift" a la Polarización

El interés académico por la toma de riesgos grupal cobró impulso significativo a principios de la década de 1960. Antes de este periodo, la sabiduría convencional, influenciada por teóricos como [William Whyte](#), sugería que los grupos tendían hacia el conformismo y la precaución excesiva, un fenómeno denominado "ética de la organización". Se creía que el compromiso y la necesidad de consenso obligaban a los individuos a abandonar sus posturas más extremas en favor de un terreno común seguro y poco arriesgado. Esta visión fue desafiada radicalmente por los hallazgos experimentales de James Stoner.

En 1961, James Stoner realizó una investigación para su tesis de maestría en el MIT que cambiaría el rumbo de la psicología organizacional. Stoner comparó las decisiones de individuos sobre dilemas de riesgo con las decisiones tomadas por esos mismos individuos tras una discusión grupal. Para sorpresa de la comunidad científica, los resultados mostraron que los grupos tendían a tomar decisiones significativamente más arriesgadas que el promedio de las decisiones individuales previas. Este fenómeno fue bautizado como el "**risky shift**" (desplazamiento hacia el riesgo) y desencadenó una oleada de investigaciones para replicar y explicar esta tendencia contraintuitiva.

A medida que las investigaciones avanzaron en las décadas de 1970 y 1980, los psicólogos sociales Serge Moscovici y Marisa Zavalloni descubrieron que el desplazamiento hacia el riesgo era en realidad un caso específico de un fenómeno más amplio: la [polarización grupal](#). Observaron que la discusión grupal no siempre empujaba hacia el riesgo; si la inclinación inicial de los miembros era hacia la cautela, la discusión fortalecía esa cautela, llevando al grupo a una posición aún más conservadora. Por lo tanto, el grupo no solo "arriesga más", sino que intensifica la tendencia predominante de sus integrantes, moviendo la decisión hacia los extremos del espectro.

Este desarrollo histórico permitió integrar la toma de riesgos grupal dentro de teorías más robustas sobre la influencia social. Se pasó de ver el desplazamiento hacia el riesgo como una anomalía estadística a entenderlo como una función predecible de la interacción humana. Hoy en día, el estudio de este concepto incorpora elementos de la [economía conductual](#), analizando cómo los incentivos financieros y la presión del mercado interactúan con las dinámicas de grupo para producir comportamientos de riesgo en sectores como la banca de inversión y el desarrollo tecnológico de vanguardia.

## 3. Mecanismos Psicológicos de la Influencia Social

Para comprender por qué los grupos alteran la disposición individual al riesgo, es necesario

desglosar los mecanismos de influencia social que operan durante la deliberación. El primer mecanismo clave es la **influencia social informativa**. Durante una discusión, los miembros del grupo comparten argumentos y datos que respaldan la tendencia dominante. Si la mayoría se inclina hacia el riesgo, es probable que presenten más argumentos a favor de esa postura, convenciendo a los miembros indecisos o cautelosos mediante una saturación de información persuasiva que estos no habían considerado de forma independiente.

El segundo mecanismo fundamental es la **influencia social normativa**, que se relaciona con el deseo de los individuos de ser percibidos positivamente por sus pares. En muchas culturas organizacionales, el riesgo se asocia con el valor, la confianza y la visión de futuro. Un individuo puede ajustar su postura hacia una mayor audacia para alinearse con lo que percibe como el ideal valorado por el grupo, evitando así ser etiquetado como tímido o falta de ambición. Este proceso de comparación social lleva a los miembros a competir sutilmente por ser los más representativos de los valores del grupo, lo que a menudo resulta en un desplazamiento colectivo hacia el extremo.

Un tercer componente es la **teoría de los argumentos persuasivos**. Esta teoría sugiere que la posición de un individuo sobre el riesgo depende de la cantidad y la calidad de los argumentos a favor de cada opción que tiene en su memoria. Al participar en una discusión grupal, el individuo se expone a una reserva de argumentos mucho más amplia. Si el grupo tiene un sesgo inicial hacia el riesgo, el individuo escuchará una desproporción de razones para arriesgarse, lo que reconfigura su base de conocimientos y, por ende, su juicio final. La novedad de los argumentos presentados por otros es un motor crítico para el cambio de actitud.

Finalmente, la **identidad social** juega un papel determinante. Cuando los individuos se identifican fuertemente con un grupo, tienden a conformarse con las normas percibidas de ese endogrupo para fortalecer su sentido de pertenencia. Si el grupo se define a sí mismo como "innovador" o "disruptivo", la toma de riesgos se convierte en un símbolo de identidad. En estos casos, el riesgo no se evalúa solo por sus méritos objetivos, sino por su valor simbólico dentro de la narrativa del grupo, lo que puede cegar a los miembros ante las señales de advertencia externas.

#### 4. El Fenómeno del Groupthink y la Toma de Decisiones Críticas

Uno de los riesgos más documentados de la toma de decisiones colectiva es el **Groupthink** (Pensamiento de Grupo), un término acuñado por el psicólogo [Irving Janis](#) en 1972. El Groupthink ocurre cuando el deseo de armonía y conformidad en un grupo altamente cohesivo supera la motivación de los miembros para evaluar de manera realista las alternativas de acción. En este estado, el grupo suprime activamente las opiniones disidentes y se aísla de influencias externas, lo que casi invariablemente conduce a una toma de riesgos irracional o a una negligencia grave en la planificación.

Los síntomas del Groupthink incluyen la ilusión de invulnerabilidad, que lleva al grupo a creer que cualquier decisión que tomen tendrá éxito, y la creencia incuestionable en la moralidad inherente del grupo. Estos factores eliminan los frenos éticos y racionales que normalmente limitarían el comportamiento de riesgo. Cuando un grupo siente que "no puede fallar" o que "su causa es superior", los riesgos que en otros contextos parecerían inaceptables se transforman en pasos necesarios y heroicos. Este sesgo ha sido identificado en fracasos históricos como la invasión de Bahía de Cochinos o el desastre del transbordador espacial Challenger.

Para contrarrestar el Groupthink y sus efectos negativos en la toma de riesgos, las organizaciones modernas implementan técnicas de decisión estructuradas. Una de las más efectivas es la asignación de un "abogado del diablo", cuya función es cuestionar sistemáticamente el consenso del grupo y señalar los riesgos ocultos. Otras estrategias incluyen la formación de subgrupos independientes que deliberan por separado antes de reunirse, y la invitación de expertos externos que no compartan la cultura o los sesgos del grupo principal. Estas medidas buscan restaurar el pensamiento crítico que la dinámica de grupo tiende a erosionar.

Es vital diferenciar entre un grupo saludable que toma riesgos calculados y un grupo afectado por el Groupthink. El primero fomenta el debate vigoroso y la transparencia, mientras que el segundo premia la lealtad y el silencio. La toma de riesgos grupal bajo condiciones de Groupthink no es una elección estratégica, sino una patología de la comunicación que puede destruir organizaciones enteras. La vigilancia constante sobre la salud de los procesos de deliberación es la única defensa eficaz contra este fenómeno.

## 5. Factores Determinantes en la Propensión al Riesgo

La propensión de un grupo a tomar riesgos no es constante, sino que depende de una serie de factores situacionales y estructurales. La **cohesión del grupo** es uno de los más influyentes; grupos con vínculos muy fuertes tienden a mostrar mayores desplazamientos hacia el riesgo debido a la alta confianza mutua y la presión por la conformidad. Sin embargo, una cohesión moderada, combinada con una diversidad de antecedentes, puede actuar como un filtro que mejora la calidad del riesgo asumido, permitiendo que diferentes perspectivas identifiquen distintos tipos de amenazas.

El **estilo de liderazgo** también desempeña un papel crucial. Un líder directivo que expresa su preferencia por una opción arriesgada al inicio de la discusión puede cerrar preventivamente el debate, llevando al grupo a adoptar su postura sin un análisis adecuado. Por el contrario, un líder facilitador que fomenta la expresión de todas las opiniones antes de revelar su propia posición tiende a producir decisiones de riesgo más equilibradas. La autoridad percibida del líder puede amplificar la difusión de la responsabilidad, ya que los miembros pueden sentir que la decisión final "pertenece" al líder y no a ellos.

La **magnitud de las consecuencias** y la presión temporal son variables externas que alteran la dinámica. Bajo una presión de tiempo extrema, los grupos suelen recurrir a heurísticos o atajos mentales que pueden incrementar el riesgo de manera no intencionada. Asimismo, cuando las consecuencias de una decisión son abstractas o se sitúan en un futuro lejano, los grupos muestran una mayor tendencia a la audacia. En cambio, cuando el riesgo implica una pérdida personal inmediata para los miembros del grupo, la tendencia suele desplazarse hacia la cautela, demostrando que el interés propio sigue siendo un regulador potente incluso en entornos colectivos.

Finalmente, la composición del grupo en términos de **diversidad de género, cultura y experiencia** afecta significativamente los resultados. Estudios sugieren que grupos heterogéneos suelen ser menos susceptibles a la polarización extrema que los grupos homogéneos. La presencia de diferentes marcos de referencia obliga al grupo a procesar la información de manera más profunda y a justificar los riesgos con mayor rigor. La diversidad actúa como un mecanismo natural de "frenos y contrapesos" que mitiga la impulsividad colectiva.

## 6. El Papel de la Difusión de la Responsabilidad

La **difusión de la responsabilidad** es quizás el mecanismo psicológico más potente detrás de la toma de riesgos grupal. En un entorno individual, el sujeto es plenamente consciente de que las consecuencias de un error recaerán exclusivamente sobre sus hombros, lo que genera una ansiedad natural que actúa como regulador del riesgo. Sin embargo, dentro de un grupo, esta carga se reparte entre todos los miembros. Esta "dilución" del impacto personal reduce el estrés asociado con la posibilidad de fracaso, permitiendo que los individuos apoyen opciones que les parecerían demasiado peligrosas si tuvieran que ejecutarlas solos.

Este fenómeno está estrechamente relacionado con el concepto de [efecto espectador](#), donde la presencia de otros inhibe la acción individual porque se asume que alguien más se hará cargo o que la culpa será compartida. En la toma de decisiones, esto se traduce en una mayor audacia. Los miembros del grupo sienten que, si las cosas salen mal, nadie será señalado como el único responsable, lo que crea una zona de confort psicológico para la experimentación y el riesgo. En contextos corporativos, esto puede manifestarse en inversiones agresivas o lanzamientos de productos poco probados.

No obstante, la difusión de la responsabilidad tiene un lado oscuro en la ética organizacional. Puede llevar a lo que se conoce como "desconexión moral", donde el grupo toma decisiones que violan principios éticos porque ningún individuo se siente personalmente responsable de la transgresión. La estructura jerárquica y la burocracia a menudo exacerbaban este efecto, convirtiendo la toma de riesgos grupal en un mecanismo para evadir la rendición de cuentas. Por ello, las organizaciones exitosas suelen implementar sistemas donde, a pesar de la deliberación

grupal, existan responsabilidades individuales claras para cada fase de la ejecución.

## 7. Características Clave de la Toma de Riesgos Grupal

**Polarización de las actitudes:** La tendencia del grupo a adoptar posiciones más extremas que el promedio original de sus miembros, ya sea hacia el riesgo o hacia la cautela.

**Ilusión de unanimidad:** La percepción errónea de que todos los miembros están de acuerdo, a menudo causada por la censura de las dudas personales para no romper la cohesión del grupo.

**Sesgo de confirmación colectiva:** La propensión del grupo a buscar y valorar únicamente la información que respalda la dirección que ya han decidido tomar, ignorando las señales de advertencia.

**Aceptación de riesgos superiores:** La disposición estadística a elegir opciones con mayores probabilidades de pérdida pero mayores recompensas potenciales en comparación con los individuos.

**Reducción de la ansiedad individual:** El soporte emocional del grupo disminuye el miedo al fracaso, facilitando la exploración de caminos inciertos.

## 8. Críticas, Limitaciones y el "Desplazamiento hacia la Cautela"

A pesar de la popularidad del concepto de desplazamiento hacia el riesgo, la teoría ha enfrentado críticas y refinamientos importantes. Una de las críticas principales es que el fenómeno no es universal. En ciertos contextos, especialmente cuando se trata de decisiones que involucran la integridad física o valores morales profundos, los grupos pueden mostrar un "**cautious shift**" (desplazamiento hacia la cautela). Esto ocurre cuando la norma social predominante es la prudencia, lo que demuestra que el grupo no es inherentemente "arriesgado", sino que es un amplificador de la norma cultural vigente.

Otra limitación reside en la artificialidad de muchos estudios de laboratorio. Los críticos argumentan que los experimentos con estudiantes universitarios resolviendo dilemas hipotéticos no reflejan fielmente las presiones de una sala de juntas real, donde hay carreras profesionales, reputaciones y millones de dólares en juego. En el mundo real, los factores de poder, las agendas ocultas y la historia previa del grupo complican la dinámica de toma de riesgos más allá de lo que los modelos simples de polarización pueden predecir. La validez ecológica de los hallazgos iniciales ha sido, por tanto, objeto de debate continuo.

Además, algunos investigadores señalan que la toma de riesgos grupal puede ser simplemente el resultado de la influencia de un solo individuo dominante y arriesgado, en lugar de un proceso sistémico del grupo. Si el miembro más elocuente o con mayor estatus prefiere el riesgo, el grupo puede seguirlo no por una dinámica de polarización, sino por una simple estructura de poder. Esta crítica subraya la importancia de distinguir entre la verdadera influencia grupal y la obediencia a la

autoridad dentro de un contexto colectivo.

## 9. Significancia e Impacto en la Sociedad Moderna

La comprensión de la toma de riesgos grupal tiene implicaciones profundas en campos tan diversos como la política internacional, la seguridad aérea y la gestión de crisis sanitarias. En el ámbito de las **finanzas globales**, por ejemplo, se ha argumentado que las culturas de riesgo exacerbadas en los equipos de trading contribuyeron a la crisis financiera de 2008. Cuando los grupos de inversión operan bajo una lógica de polarización y difusión de la responsabilidad, los riesgos sistémicos pueden acumularse hasta niveles peligrosos sin que ningún actor individual sienta la necesidad de intervenir.

En el sector tecnológico, la toma de riesgos grupal es a menudo el motor de la innovación. Las *startups* exitosas suelen cultivar una mentalidad de grupo que abraza el riesgo y desafía el *statu quo*. En estos entornos, la polarización hacia la audacia es vista como una ventaja competitiva necesaria para irrumpir en mercados establecidos. El desafío para estas organizaciones es mantener esa audacia sin caer en la ceguera ante los riesgos operativos o éticos que podrían destruir la empresa a largo plazo.

Finalmente, en el ámbito gubernamental y militar, la estructura de los comités de decisión está diseñada (o debería estarlo) para mitigar los efectos negativos de la toma de riesgos grupal. La implementación de procesos de revisión por pares, la transparencia pública y la rendición de cuentas institucional son mecanismos diseñados para frenar la tendencia natural de los grupos cerrados a la polarización extrema. En un mundo cada vez más interconectado, donde las decisiones de un pequeño grupo pueden tener efectos globales, el estudio científico de cómo los grupos evalúan el riesgo sigue siendo una prioridad crítica para la estabilidad social.

## 10. Lecturas Adicionales y Fuentes

[Pensamiento de Grupo \(Wikipedia\)](#)

[Groupthink en la Enciclopedia Britannica](#)

[Polarización Grupal y sus efectos \(Wikipedia\)](#)

[Journal of Personality and Social Psychology \(APA\)](#)

[The Risky Shift Phenomenon \(Wikipedia Inglés\)](#)