

## II.-TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Cada vez con mayor frecuencia se escucha, tanto desde la teoría como de la práctica empresarial, que los grupos son la solución a muchos problemas y que constituyen una herramienta imprescindible para competir en las empresas actuales [Mintzberg,1973].

### 2.1.- Ventajas del empleo de grupo

En principio, se puede pensar que los grupos pueden construir una adecuada medida para resolver los problemas de la toma de decisiones. Por un lado, reportan unas ventajas relacionadas con la organización y dirección de la empresa, y de otro lado, aportan unos recursos cognitivos también de indudable valor para las decisiones a continuación en la tabla 1 se mostrarán las ventajas del empleo de grupo.

<b>Organización y dirección</b>	Aceptación y compromiso Coordinación Dispersión del poder Legitimación
<b>Recursos cognitivos</b>	Más información y conocimiento Sinergias Evaluación más objetiva Aprendizaje

Tabla 1: Ventajas del empleo de grupo.

## 2.2.- Desventajas del empleo de grupo

Sin embargo, aun a pesar que el potencial de los grupos es muy grande, en la realidad incurren en una serie de problemas y limitaciones que explican su escaso e inadecuado empleo. Las principales desventajas de los grupos serían las que se muestran en la tabla 2.

<b>Eficiencia</b>	Lentitud y coste
<b>Eficacia</b>	
<b>Deficiente espíritu de grupo</b>	Soluciones enfrentadas Dominio Pensamiento de grupo Responsabilidades ambiguas Polarización Decisiones prematuras Soluciones preconcebidas
<b>Limitaciones cognitivas de los grupos</b>	Inercia cognitiva Fracaso recordar Integración Bloqueo de producción

Tabla 2: Desventajas del empleo de grupo.

La primera desventaja, se refiere a la ineficiencia del empleo de grupo por la cantidad de recursos en tiempo que precisan y la lentitud de su funcionamiento. Una segunda categoría concierne a la eficacia de los grupos, eficacia que se ve disminuida por varias razones. Por un lado, limitaciones en el funcionamiento de los grupos que conduce a una confusión de papeles entre la orientación hacia la tarea y hacia las personas y que llamaremos problemas derivados de un deficiente espíritu de equipo. En la práctica, se traduce en actitudes personales o de camaradería que trata de imponer sus criterios y alternativas, no utilizándose análisis objetivos que permitan el aprovechamiento de las capacidades de los individuos. Por otro lado, los grupos tienen limitaciones cognitivas, en el sentido de no poder aprovechar todos los recursos disponibles por limitaciones en el procesamiento de la información [Stoner-Wankel,1996].

### **2.3.-Modalidades de decisión: ¿cuándo se emplean los grupos?**

Las modalidades de decisión en teoría son la decisión individual y las decisiones en grupo, cuya elección en principio, cabe pensar que depende de las ventajas y desventajas de los grupos. Sin embargo, este razonamiento puede ser muy pobre a la hora de explicar el empleo de grupos en las organizaciones. Nuestra forma de proceder será distinguir los factores que pesan para cada una de las modalidades de decisión.

Como se muestra en la figura 1, del lado de la modalidad individual los factores que inclinan la balanza son la rapidez y el mayor control o menor riesgo. En las situaciones de cierta habitualidad resultaría más eficiente nombrar a un responsable, el carácter repetitivo del problema le permitiría conocer dónde encontrar la información, a la vez que se supondría resueltas las cuestiones de aceptación y compromiso. En cuanto a las situaciones

o problemas delicados, en definitiva, situaciones de riesgo, se desconfía de los grupos, se suele nombrar a una persona que aun trabajando con otras, asumiría personalmente la responsabilidad.

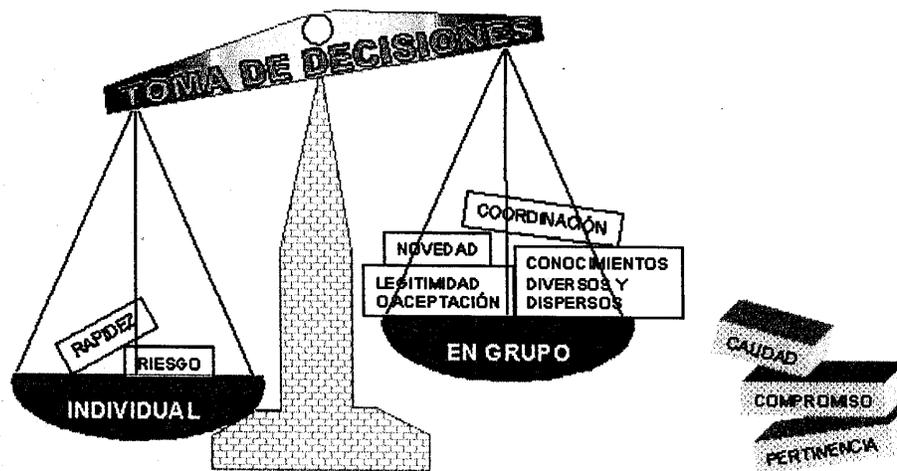


Figura 1: Balanza de toma de decisiones individuales en las organizaciones

La balanza que se representó en la figura 1 trataría de explicar la mayor presencia de decisiones individuales en las organizaciones, sin embargo, su uso lleva el peligro de importantes eficiencias en la toma de decisiones por lo que en la práctica podríamos distinguir una nueva modalidad de decisiones mixtas y no es nada más que decisiones individuales, pero que trata de aprovechar las ventajas de los grupos.



## **2.4.-Ayudas a la toma de decisiones en grupo**

### **A).- Técnicas de decisión en grupo**

Frente a los grupos tradicionales basados en la simple interacción de sus miembros, y con la atención de superar sus disfunciones y aprovechar al máximo sus recursos, se han desarrollado una serie de técnicas conocidas como técnicas de toma de decisiones en grupo. Las más conocidas, que podríamos catalogar como clásicas, son la tormenta de ideas, la técnica de grupo nominal y el método Delhi. También se han propuesto diversas técnicas, conceptos y metodologías, como son las técnicas de creatividad, de consenso, de participación, de gestión de conflictos, como las más importantes [Huber,1984].

### **B).- Groupware**

Existen diferentes términos que definen groupware, entre ellos, trabajo cooperativo apoyado con computadora, cómputo internacional, sistemas compartidos, cómputo cooperativo. Esta es una tecnología nueva que está ligada a las necesidades de los grupos de trabajo en los negocios y consiste del software computacional diseñado específicamente para apoyar el trabajo grupal. Los primeros en hacer referencia a este concepto fueron Jonson-Lenz en 1982. Groupware son procesos y procedimientos de grupo para conseguir propósitos específicos, más aplicaciones informáticas diseñadas para apoyar y facilitar el trabajo de grupo [Jonson-Lenz,1982].

La tecnología de Groupware tiene numerosas ventajas, ya que permite enlazar departamentos, personas en diferentes lugares físicos o compañías completas, de manera que se mejora la eficiencia y la velocidad de los proyectos en equipo.

### **C).- Sistema de apoyo a grupos**

Sin embargo, el verdadero apoyo a los grupos lo constituirán los Group Support Systems que podríamos denominar sistemas de apoyo a grupos. Para Nunamaker (1997) los sistemas de apoyo a grupos se dirigen a apoyar las actividades de comunicación, entrega y acceso a información en el nivel de trabajo conjunto.

### **2.5.-Ventajas generales de los Sistemas de Apoyo a Grupos (SAG).**

Estos sistemas se construyen específicamente para mejorar la toma de decisiones en grupo, para ello incorporan una serie de características técnicas que tratan de apoyar a los grupos en sus actividades de obtención, intercambio, y procesamiento de información [Dennis,1996].

Precisamente los rasgos fundamentales, sobre todo, el paralelismo y el anonimato proporcionan las mayores ventajas pero también son causas de sus posibles inconvenientes como se muestra en la tabla 3.

<b>Paralelismo</b>	Incorporación simultanea de información
<b>Memoria de grupo</b>	Almacenamiento y cómoda recuperación de información generada
<b>Anonimato</b>	Participación equitativa
<b>Estructuración del proceso</b>	Técnicas de toma de decisiones
<b>Acceso a información externa</b>	Cualquier información digital
<b>Extensión del concepto de grupo</b>	Grupos distribuidos en tiempo y/o espacio

Tabla 3: Ventajas de los sistemas de apoyo

## **2.6.- Ventajas e inconvenientes del paralelismo y anonimato en los sistemas de apoyo de grupo**

El paralelismo sirve para superar la tiranía de los turnos que impide realizar contribuciones cuando uno tiene una idea no puede exponerla salvo que sea su turno, atender a los demás pide la reflexión y formulación de contribuciones y viceversa, es decir, formular las ideas propias es a costa de no prestar atención a los demás. Todos estos factores provocan reuniones largas e improductivas en cuanto no se aprovechan los recursos del grupo. La principal ventaja del anonimato es, a través de la desinhibición, reducción de la dominación y pensamiento de grupo en la decisión pesaría sobre todo la información, y no quien las hace, lo que piensa la mayoría, o las personas más fluyentes [Harris,1998].

<b>Paralelismo</b>	
<b><u>Ventajas</u></b>	<b><u>Inconvenientes</u></b>
Supera el bloqueo de producción	Sobre información
Supera la pereza social	
Permite el anonimato y memoria de grupo	

<b>Anonimato</b>	
<b><u>Ventajas</u></b>	<b><u>Inconvenientes</u></b>
Reduce dominación	Pereza social / Falta de motivación
Reduce pensamiento de grupo	Polarización
Permite valorar la información	Comportamientos irresponsables

Tabla 4: Ventajas e inconvenientes