

UNIDAD V PROCESOS GRUPALES

TEMA 2 ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES GRUPALES

1. Objetivo: Conocer el análisis de los problemas y toma de decisiones grupales

2. Contenidos

- **Introducción** al tema
- **Primer punto** o contenido a desarrollar: Características del análisis de problemas y toma de decisiones grupales
- **Segundo punto** o contenido a desarrollar: Ventajas y desventajas del análisis de problemas y toma de decisiones grupales
- **Tercer punto** o contenido a desarrollar: Modelos de toma de decisiones
- **Cuarto punto** o contenido a desarrollar: Técnicas para analizar problemas y tomar decisiones
- **Quinto punto** o contenido a desarrollar: Aspectos a considerar para tomar decisiones grupales
- **Cierre** o resumen del tema

3. Desarrollo

3.1 Introducción

Luego de revisar en el tema anterior de esta unidad, la definición de los grupos, su desarrollo, sus características, roles y habilidades requeridas en la comunicación organizacional; continúas en este punto con el análisis de problemas y toma de decisiones en los procesos grupales.

Inicias con las características del proceso de análisis de problema y toma de decisiones grupales, sigues con las ventajas y desventajas de tomar decisiones

grupales, posteriormente con los modelos teóricos que explican el proceso de tomar decisiones, técnicas participativas y finalmente, algunas consideraciones a tomar en cuenta para analizar problemas y tomar decisiones.

3.2. Características del análisis de problemas y toma de decisiones grupales

Tomar decisiones, según Kinicki y Kreitner (2003) "no es más que un medio para un fin. Implica identificar y elegir soluciones alternativas. El proceso se inicia a partir de un problema y llega a su término con la elección de una solución" De acuerdo con este planteamiento pudieras decir que es un recurso que te permite generar las alternativas de solución para direccionar y resolver los problemas, obstáculos o limitaciones que pudieran presentarse en la organización en su empeño de alcanzar sus metas. Como miembro de la dirección de una empresa estás obligado a tomar decisiones, que pueden ser individuales o grupales

Ahora bien, cuando tomas decisiones individuales, plantean los autores citados, estás pueden ser: programadas y no programadas. "Las decisiones programadas son reiterativas y rutinarias" para lo cual te puedes apoyar en los procedimientos establecidos, la costumbre y la experiencia adquirida de

situaciones similares. Mientras que las decisiones no programadas son aquellas no estructuradas y novedosas que tomas apoyándote en tu buen juicio, intuición y creatividad para lo cual puedes utilizar simulaciones o consultoría de expertos.

En cuanto a las decisiones grupales, describe Chiavenato (2009), "que cada cabeza es un mundo, pero dos cabezas piensan más que una. Esta máxima se aplica al trabajo en grupo. En muchas organizaciones, los grupos, equipos, comisiones toman buena parte de las decisiones". También lo confirma Robbins (2004) cuando dice al respecto que: "las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupales", Lo que lleva a reflexionar y preguntarte ¿son mejores las decisiones que se toman en los grupos?

Para responderte a esta inquietud es necesario que revises los factores que pueden incidir para una adecuada toma de decisiones grupales

3.3. Ventajas y desventajas de la toma de decisiones grupales

Son múltiples y reconocidas las ventajas que puedes obtener en la toma de decisiones grupales, entre ellas según dice Robbins (2004) "Los grupos generan *información y conocimientos más complejos*", lo cual podrías interpretar que, no solo es por la cantidad de información que los grupos generan, sino también con más calidad debido a la diversidad de experiencias y opiniones, como explican Kinicki y Kreitner (2003): "los individuos con experiencia e intereses variados ayudan al grupo a considerar las situaciones y problemas desde ángulos diferentes".

Destaca Chiavenato (2009) : "los grupos toman decisiones de mejor calidad" y explica que son mejores que las decisiones individuales, aun cuando la persona que toma la decisión sea muy competente. Otra ventaja que puedes obtener de tomar decisiones grupales es la aceptación y apoyo a la decisión en las cuales participan y generalmente incentivan a otros miembros de la organización a aceptarla, como describe Chiavenato : "la mejor manera de obtener aceptación y compromiso es propiciar la participación de las personas en las decisiones." y finalmente, cuando participas en grupo para tomar decisiones, aprendes del tema tratado y de la dinámica que se lleva a cabo, por lo que aseguran Kinicki y Kreitner (2003) : es un "terreno propicio para el adiestramiento"

Aun cuando pareciera por lo que acabas de revisar, que son amplias y variadas las ventajas que obtienes para tomar decisiones grupales, es necesario que tomes en cuenta los inconvenientes que ese proceso puede generarte, tal como lo menciona Robbins (2004) : los grupos tardan más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera, lo cual confirma Chiavenato (2009) : "El grupo debe discutir hechos, encontrar opciones y buscar consenso acerca de la decisión, y eso tarda más". Lo que puedes interpretar de estas aseveraciones es que una decisión grupal pasa por la intervención de cada uno de los miembros del grupo, aclarar posiciones e integrarlas para generar un resultado que satisfaga a todos y lograr consenso. Otra de las limitaciones que debes considerar, es la presión grupal para lograr un acuerdo de algunos miembros que Kinicki y Kreitner (2003) denominan "dominio de la minoría, y la necesidad de ser aceptados de otros, ocasiona que repriman cualquier desacuerdo, como explica Robbins :las discusiones del grupo pueden ser *dominadas por uno o algunos miembros*, sobre todo, cuando algunos no tienen el conocimiento sobre el tema; como describe Chiavenato : si el equipo está compuesto por miembros poco capacitados y experimentados, su eficacia se verá bastante afectada. Así como también, pueden prevalecer en las decisiones grupales otros objetivos, tales como, intereses personales, políticos o de otra índole

¿Son más eficaces las decisiones de grupos que la de los individuos? Según explica Robbins dependerá del criterio que utilices para medirlos. Si el criterio es exactitud de la decisión, dice el autor que "las decisiones grupales son mejores que las del individuo promedio"; si el criterio es velocidad, las decisiones individuales son superiores. Si la creatividad es importante los grupos tienden a ser mejores. En cuanto al grado de aceptación que logra la decisión final son las decisiones grupales que, lógicamente, son las más eficaces.

Resulta fundamental también que consideres evaluar la eficiencia del proceso de toma de decisiones grupales que, según Robbins, en términos de eficiencia, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar frente a la toma de decisiones individual. Por la cantidad de horas que consumen, los grupos, por lo general, son menos eficientes que los individuos.

Dependerá de lo que desees lograr y el tiempo que tengas para lograrlo para que decidas si utilizarás grupos para analizar problemas y tomar decisiones grupales y sopesar si la eficacia que desees serán suficientes para compensar la pérdida de eficiencia

3.4. Modelos de toma de decisiones

Kinicki y Kreitner (2003) plantean que existen tres modelos históricos básicos de toma de decisiones, ellos son el modelo racional, el modelo normativo de Simón, el modelo del cubo de basura que explican los autores, cada uno parte de un conjunto de supuestos diferentes; en este punto se incluye también, además de los enfoques mencionados, el modelo de Carnegie que da un aporte significativo cuando se habla del proceso de toma decisiones grupales. Los cuales verás a continuación.

Modelo racional

Para tomar decisiones, de acuerdo con este modelo, debes aplicar una secuencia racional de cuatro sesiones que son: 1) Identificar el problema 2) elaborar soluciones alternativas 3) elegir una de las soluciones 4) Poner en práctica y evaluar la solución elegida

El modelo racional parte del supuesto, según lo plantean los autores citados, cuando utilizas este modelo eres totalmente objetivo y cuentas con toda la información completa para tomar la decisión; pudieras considerar que estos supuestos son poco realistas; sin embargo, este modelo aporta un desglose sistemático del proceso de toma de decisiones.

Como primera etapa del proceso de toma de decisiones, se encuentra 1) *Identificar el problema* Cuando una situación actual no coincide con la situación deseada, tienes un problema, es decir, una brecha entre lo que es, con el deber ser. Puedes utilizar para ello tres métodos para identificar los problemas: señales históricas, planificación y percepciones de otras personas.

Las señales históricas, mencionan Kinicki y Kreitner (2003), toman como referencia la experiencia del pasado para identificar discrepancias entre lo que esperas lograr y lo que has logrado. También puedes utilizar *la planificación*, es decir proyecciones, para que definas la situación deseada, estimando los escenarios en un tiempo de uno o más años. La técnica de proyección es una herramienta especulativa de previsión que se utiliza para identificar situaciones futuras. El último enfoque para identificar problemas es utilizar *las percepciones* de otras personas, como por ejemplo, puedes utilizar la opinión de los clientes o usuarios; también a los miembros de tu equipo de trabajo.

Como segunda etapa 2) *Elaborar soluciones*. Una vez que has identificado claramente el problema, el segundo paso es generar las soluciones alternativas. Cuando la decisión es programada tienes la posibilidad de recurrir a las reglas establecidas. En cuanto a las decisiones no programadas, debes emplear la creatividad para lo cual puedes utilizar las técnicas que vas a revisar en el cuarto punto de este tema

Como tercera etapa 3) *Elegir una solución*. Se trata que selecciones la alternativa que te ofrezca la mayor garantía de éxito y obtener el resultado deseado, lo cual no resulta una tarea fácil, para lo cual puedes a. utilizar criterios válidos b. cada alternativa de solución debes compararla con los criterios y, por último, c. el que toma la decisión utiliza los mismos criterios

La cuarta etapa 4) *Ejecutar y evaluar la solución*. Cuando tengas elegida la solución, esta debe ser ejecutada. Considera que para llevar a cabo la ejecución es necesario que cuentes con la comprensión, la aceptación y la motivación de los que llevarán a cabo las acciones de ejecución, esto lo puedes lograr, de acuerdo a Kinicki y Kreitner (2003), si los involucras en la etapa de elegir la solución.

Modelo normativo de Simón

Según Kinicki y Kreitner (2003), Hebert Simón, le fue otorgado el premio nobel en 1978 por sus trabajos sobre la toma de decisiones; este investigador observó que los supuestos del modelo racional no se ajustan a la realidad sobre todo cuando tomas decisiones complejas; y formuló su modelo normativo.

Este modelo plantea que tienes una *racionalidad limitada*, es decir, restricciones cuando tomas decisiones; estas limitaciones tienen que ver con tus características personales o ambientales que disminuyen la racionalidad de la toma de decisiones como, por ejemplo, tu capacidad mental para procesar información, la complejidad e incertidumbre del problema, la cantidad y calidad de la información disponible, el carácter crítico de la decisión y las exigencias del tiempo.

Este modelo, describen los autores ya mencionados, presenta las siguientes características: procesamiento limitado de información, uso de reglas empíricas o atajos y el compromiso de satisfacción El *Procesamiento limitado de información* está relacionado con la cantidad de información que puedes procesar, lo cual te limita para que puedas manejar todas las opciones de alternativas posibles. En cuanto al *uso de reglas empíricas* se trata de que manejes atajos para disminuir el procesamiento de información, lo que puede generar decisiones sesgadas, así como también el *compromiso de satisfacción* en la cual seleccionas una solución que te satisfaga algunos requisitos mínimos, es decir una solución lo suficientemente buena y no soluciones óptimas

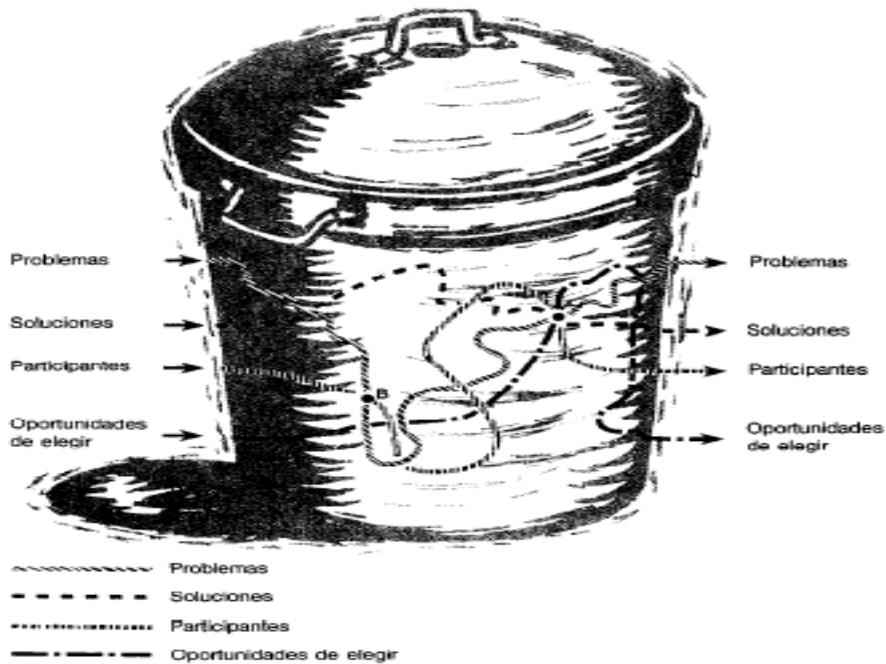
Modelo del cubo de basura

Este modelo surge al igual que el modelo normativo de Simón, de la incapacidad del modelo racional de explicar cómo se toman las decisiones en la realidad, según Kinicki y Kreitner (2003), no sigue una serie ordenada de pasos. Este modelo es el resultado de la interacción compleja de cuatro corrientes independientes de problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elegir

El modelo trata de explicar la manera en que estos sucesos actúan entre si y dan lugar a una decisión. La interacción de estos cuatro elementos crea una serie de elecciones en busca de problemas, una serie de temas y sentimientos buscando situaciones de decisión en las que puedan ponerse de manifiesto y una serie de participantes buscando soluciones. Por lo tanto, el modelo del

cubo de basura de toma de decisiones es un proceso embarullado y fortuito, según los autores citados

Modelo del cubo de basura para la toma de decisiones en la organización



Tomado de Kinicki y Kreitner Comportamiento organizacional 2003

Este modelo define los Problemas como la brecha entre el ser y el deber ser. Pero son independientes a las alternativas y a las de las soluciones. Las soluciones son respuestas en busca de preguntas, representan ideas que surgen en continuo en una organización. Las soluciones sirven para formular problemas. Participantes: son los miembros de la organización que entran y salen de ella, aportan valores, actitudes y experiencias para la toma de decisión. Las oportunidades de elegir son ocasiones en la que se espera que una organización tome una decisión.

Modelo de Carnegie

El modelo Carnegie de la toma de decisiones organizacional, descrita por Daft, R (2010) en su libro teoría y diseño organizacional, se basa en el trabajo de varios investigadores asociados a la Carnegie-Mellón University; su investigación, permitió formular el enfoque de racionalidad limitada de la toma de decisiones individual, así como aportar conocimientos acerca de las decisiones organizacionales.

En este enfoque del grupo Carnegie, según dice Daft, las decisiones organizacionales involucran a muchos gerentes en una decisión final y se basa en una coalición entre ellos. La coalición significa, de acuerdo con este enfoque, una alianza entre varios gerentes que acuerdan las metas organizacionales y las prioridades de los problemas. Pueden incluir a gerentes de los departamentos de línea, a especialistas en personal e incluso a grupos externos, como clientes, banqueros o

representantes sindicales poderosos. Las coaliciones de la gerencia son necesarias durante la toma de decisiones por dos razones:

Primero : porque generalmente las metas organizacionales son ambiguas y las metas operativas de los departamentos incongruentes; lo que genera desacuerdos acerca de las prioridades de los problemas, deben negociar y formar una coalición en torno a qué cuestiones se deben abordar. Esto es especialmente cierto en los niveles administrativos superiores

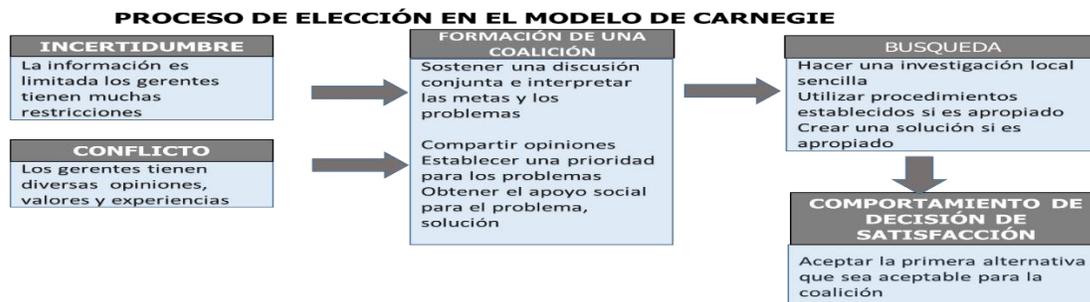
Segundo aun cuando los gerentes pueden ser racionales, pero cuentan con limitaciones cognoscitivas y con otras restricciones como escasez de tiempo, recursos o capacidad mental para identificar las dimensiones y procesar toda la información pertinente para una decisión. Formar la coalición les permite intercambiar información y tomar una decisión respaldada por los interesados.

La formación de una coalición tiene una serie de Implicaciones en las decisiones organizacionales como

1. Satisfacer a toda la coalición, que significa que, en las decisiones, la coalición aceptará una solución que se percibe satisfactoria para todos los miembros de la coalición.
2. Solucionar problemas de inmediato que significa que los gerentes buscan en el entorno inmediato una solución para resolver con rapidez un problema. Ellos no esperan una solución perfecta cuando la situación está mal definida y hay un exceso de conflictos
3. Decidir si existe un problema: la discusión y la negociación son importantes en la etapa de identificación del problema de la toma de decisiones. No se emprenderá acción alguna si los miembros de la coalición no perciban un problema.

Cuando los problemas están programados, son claros; las reglas y los procedimientos evitan la necesidad de una formación renovada de una coalición y las negociaciones políticas. Sin embargo, las decisiones no programadas requieren negociación y solución del conflicto. Las organizaciones resultan afectadas cuando los gerentes no son capaces de formar una coalición alrededor de las metas y las prioridades de los problemas.

En el grafico siguiente, se resume el proceso de decisión descrito en el modelo Carnegie



Elaboración propia, tomado como referencia de Daft, Richard. Teoría y diseño organizacional (2010) Décima Edición. Vanderbilt University

3.5. Técnicas para analizar problemas y tomar decisiones

Según plantean Kreitner R, Kinicki. (2003) El uso de grupos para tomar decisiones requiere por regla general, que lleguen a un consenso, mencionan los autores citados, que se logra un consenso cuando todos los miembros pueden afirmar, que están de acuerdo con la decisión o que han tenido la oportunidad de manifestar su posición, pero no han logrado convencer a los demás. En último término, todo el mundo está de acuerdo en apoyar los resultados. Lo cual no significa necesariamente un acuerdo unánime.

Describen los autores, que los grupos pueden encontrar limitaciones para lograr decisiones por consenso. Por una parte, es posible que los grupos no puedan generar todas las alternativas pertinentes a un problema si uno de los grupos domina o intimida a los demás miembros del grupo. Ello puede ocurrir de forma manifiesta o de manera solapada. Por ejemplo, los miembros de grupo que manifiestan poder y autoridad, como es el caso tratándose de directores ejecutivos, pueden ser personas que intimidan, cualquiera que sea el estilo interpersonal por el simple hecho de estar presentes en la reunión. Además, los individuos tímidos pueden retener sus aportaciones por falta de confianza en sí mismos. El compromiso por satisfacción puede convertirse en otra limitación que hay que saltar para una toma eficaz de decisiones en grupo. Los grupos tienden a darse por satisfechos debido a la premura del tiempo a la escasez de información o a su capacidad para manejar grandes volúmenes de información

Al respecto, Chiavenato (2009) explica que existen algunas herramientas para reducir los problemas inherentes a la interacción de los grupos tradicionales, entre las cuales tienes: *la tormenta o lluvia de ideas, la técnica de grupo nominal y la junta electrónica o asistida por computadora* ; en las dos primeras técnicas coinciden Kreitner R y Kinicki y agregan *la técnica Delphi*. Todas las técnicas mencionadas tienen como propósito eliminar las barreras antes descritas. Si posees adecuado conocimiento de estas técnicas te puede ayudar hoy y en el futuro a tomar decisiones más eficaces con ayuda del grupo. Así como también, introducir apoyo informático, para aplicar dichas técnicas a la solución de problemas complejos con grupos numerosos de personas.

Seguidamente revisarás las técnicas mencionadas

TORMENTA DE IDEAS

Las tormentas de ideas describen, Kreitner R, Kinicki. es una técnica desarrollada por A.F. Osborn, un ejecutivo publicitario con el fin de intensificar la creatividad. La tormenta de ideas se emplea para ayudar a los grupos a generar múltiples ideas y alternativas encaminadas a resolver problemas. La eficacia de esa técnica estriba en que reduce las interferencias producidas por las reacciones críticas y de apreciación por parte de los miembros del grupo respecto a las ideas de cada uno de sus componentes.

Para organizar una tormenta de ideas reúnes a un grupo y revisas el problema en cuestión. A continuación, pides a los integrantes del grupo que piensen en silencio ideas/alternativas para resolver el problema. Seguidamente, pides que expresen esas ideas, escribiéndolas en una pizarra o tablero. Posteriormente evalúas las alternativas. Seguir estas reglas puede ayudarte a lograr lo deseado

1. Estimula a que se actué con plena libertad. Se aconseja a los miembros del grupo que presenten todas las ideas que se les ocurran. Cuanto más alocadas, mejor.
2. No estimules la crítica. No debes permitir ninguna crítica durante la etapa inicial de la generación de ideas. Frases como: "nunca lo hemos hecho así", "él jefe nunca lo permitiría", "esto es demasiado caro". No deberían pronunciarse jamás

3. Estimula la abundancia de ideas. Debes tratar de generar y de escribir el mayor número posible de ideas.
4. Busca la combinación y la mejora de las ideas. Recomienda a los miembros del grupo "subirse a cuestras" sobre las ideas de los demás

La tormenta de ideas es una técnica apropiada para la generación de nuevas ideas/alternativas

LA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN)

La técnica de grupo nominal TGN, según Kreitner R, Kinicki, te ayuda en los grupos a generar ideas y a evaluar las soluciones que elijan. La TGN es de mayor amplitud que la tormenta de ideas. Se trata de una técnica que puedes utilizar primariamente durante la etapa de evaluación y selección de soluciones en el proceso de toma de decisiones. La TGN la puedes aplicar en un grupo estructurado y seguir el siguiente procedimiento:

Reúne a un equipo para debatir sobre un problema o un tema específico. Una vez entendido el problema, los componentes del grupo, en silencio presentan sus ideas por escrito. Cada individuo va ofreciendo una a una las ideas de su lista. Las ideas se registran en una pizarra o laminas; no se hace ningún comentario sobre ellas durante esta etapa del proceso. Una vez presentadas todas las ideas el grupo inicia su análisis. Cualquiera de los presentes puede defender un punto específico. Durante esta etapa se piden aclaraciones y se manifiesta una conformidad o disconformidad con la idea en discusión. Finalmente, los miembros del grupo en forma anónima votan por orden de prioridad de las ideas mediante un procedimiento ponderado de decisión (por ejemplo: la idea que les parece mejor en primera prioridad= la mayor puntuación 3 puntos; la segunda prioridad =2 puntos y la tercera prioridad =1). El líder del grupo suma los votos obtenidos, en cada idea, para determinar cuál ha sido la elección del grupo. Antes de tomar una decisión final el grupo puede decidir analizar de nuevo las ideas mejor clasificadas y llevar a cabo una segunda ronda de elección.

TÉCNICA DELPHI

Este método de resolución de problemas fue desarrollado originalmente por la Rand Corporación, explican Kinicki y Kreitner R(2003) para sus fines de previsión tecnológica. La puedes utilizar como herramienta de planificación y para múltiples propósitos. La técnica Delphi es un proceso de grupo que sirve para que una serie de expertos físicamente dispersos generen ideas o apreciaciones de forma anónima. A diferencia de la TGN las ideas de los expertos se obtienen a través de cuestionarios.

Tú, un director o un líder, inician el proceso identificando el o los temas que hay que investigar. Por ejemplo, un director puede desear investigar la demanda de los clientes o la preferencia de los clientes en el futuro o el impacto que causara la localización de una planta productiva en una determinada región del país. A continuación, se identifica a los participantes y se elabora un cuestionario. Se envía el cuestionario a los participantes que una vez completados los devuelven al directivo de las respuestas. Este hace un resumen y las envía a los participantes a manera de retroalimentación.

En esta etapa se pide a los participantes 1) revisar la retroalimentación 2) priorizar los temas 3) devolver el cuestionario en un plazo determinado. Se repite el ciclo hasta que el directivo obtiene la información necesaria.

La técnica Delphi te resulta útil cuando los debates cara a cara son poco prácticos, cuando es probable que los desacuerdos y conflictos hagan imposible la comunicación, cuando determinados individuos

pueden imponer su parecer en las discusiones del grupo o cuando un resultado probable del proceso grupal es el pensamiento grupal

LA TOMA DE DECISIONES CON APOYO INFORMÁTICO

Chiavenato (2009) describe la junta virtual o técnica de grupo apoyada por computadora que, según el autor explica, es una mezcla de técnica de grupo nominal con tecnología de la información, mientras que Kreitner R, Kinicki. (2003) aseguran que tiene como objetivo disminuir la dificultad en recopilar mayor información en un periodo de tiempo reducido. La toma de decisiones con apoyo informático puede ser de dos tipos: impulsadas por un conductor e impulsadas por un grupo. Los sistemas impulsados por un conductor piden a los participantes que respondan a preguntas predeterminadas sobre teclados o discos electrónicos. Es frecuente que se realicen sondeos con este sistema entre los telespectadores presentes en programas. En cuestión de segundos el sistema informático da las respuestas de los participantes.

Las reuniones impulsadas por el grupo se llevan a cabo en instalaciones especiales provistas de redes informáticas interconectadas. En vez de hablar los participantes teclean sus inputs, sus ideas y comentarios, reacciones o evaluaciones en sus teclados. El input aparece proyectado, simultáneamente, en una pantalla gigante en la parte delantera de la habitación de manera que todos los participantes puedan ver el input en su conjunto. Este proceso con apoyo informático disminuye los obstáculos que puedan impedir llegar a un consenso ya que todos los inputs son anónimos y todos y cada uno tienen la oportunidad de aportar su contribución sin que nadie sea capaz de dominar el proceso. La investigación ha demostrado que la toma de decisiones con apoyo informático da lugar a una mayor calidad y cantidad de ideas que cualquiera otra forma tradicional; de tormenta de ideas o de técnica de grupo nominal cuando participan nutridos grupos de personas.

3.6 Aspectos a considerar para tomar decisiones grupales

Debes considerar en ésta época de cambios tan acelerados, con alto nivel de riesgo y un entorno menos predecible; que la toma de decisiones se enfoca con más frecuencia hacia el trabajo grupal. Como administradores de cierto nivel para tomar las mejores y más acertadas decisiones ya no puedes estar al tanto de toda la información, es necesario el trabajo participativo e interactivo de diferentes niveles en la organización como otros gerentes, subordinados y factores del entorno. El primer aspecto a considerar sobre la toma de decisiones grupales es que mejora, de manera importante la motivación de los empleados al participar y poner en práctica las decisiones, según lo plantea Kinicki y Kreitner (2003), la dirección participativa "ayuda a satisfacer tres necesidades básicas de la persona: autonomía, significación del trabajo y contacto interpersonal", para ello explican los autores es importante el diseño del trabajo, el nivel de confianza mutua entre la dirección y los empleados, así como la disposición de los empleados a participar activamente.

Otro aspecto a considerar y que está muy relacionado con la participación de los grupos en la toma de decisiones, es facultar a los grupos para la toma de decisiones. De acuerdo con Chiavenato (2009) "parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización", se trata de delegar facultades o autoridad a trabajadores de todas las áreas para tomar decisiones (*empowerment*) que permita, de acuerdo al autor, responder a las exigencias de velocidad, flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización. Para facultar la toma de decisiones de los grupos y funcione mejor, debes otorgar

poder, desarrollo o capacitación a los grupos, liderazgo y motivación los cuales se explican en el grafico que verás a continuación

Facultamiento de los grupos en la toma de decisiones.



Fuente:

tomado de I. Chiavenato, Comportamiento Organizacional 2009

Facultar a los grupos no es algo fijo sino una escala, plantea Chiavenato, que va desde una escasa delegación de facultades a una total. Cuando el nivel es elevado encontramos equipos de alto desempeño que llegan a ese nivel, gracias a la excelencia de su dinámica y a sus resultados

Como tercer aspecto a tomar en cuenta cuando decides que sean los grupos los que tomen decisiones en la organización, es el pensamiento grupal. En los puntos uno y dos de este tema pudiste revisar el significado y ventajas de tomar decisiones grupales de las cuales resulta necesario destacar: obtener decisiones de calidad, recopilar mayor cantidad de información, garantizar el compromiso de la ejecución de la decisión y también para poner de manifiesto las preferencias de personas no presentes en la situación y que son representadas por los integrantes del grupo.

Sin embargo, el deseo de estar de acuerdo con los demás miembros del grupo también puede predisponer las decisiones. Las presiones para el conformismo existen en casi en todos los grupos, en particular cuando las personas experimentan un mutuo agrado y tienden a evitar cualquier cosa que pudiera crear una falta de armonía. Lo que denomina Kinicki y kreitner (2003) el *pensamiento grupal* y explica que es un término utilizado por Janis, investigador de la Universidad de Yaley se refiere "a la incapacidad de un grupo cohesivo de considerar otras alternativas". Cuando las personas caen en el pensamiento grupal, el deseo de armonía supera las preocupaciones por la calidad de la decisión. Los miembros del grupo hacen hincapié en mantener la unidad, en vez de enfrentarse en forma realista a los problemas y las oportunidades. Los autores citados, se apoyan en las recomendaciones de June, para disminuir el pensamiento grupal: cada miembro del grupo debe ejercer el rol de evaluador crítico a las opciones de solución, lo que implica que el líder debe aceptar las objeciones y mantenerse imparcial, crear varios subgrupos para planificar las decisiones, reuniones periódicas entre los subgrupos, consulta de expertos, crear diversos escenarios y darse la oportunidad de pensar sobre las alternativas de solución.

Como cuarto aspecto a considerar y de lo cual has podido darte cuenta por los aspectos antes señalados tomar decisiones en los grupos no es sencillo, implica que diferentes personas, con diferentes formas de pensar, diferentes niveles en la organización, diferente educación, interactúen para lograr un bien común. Estas implicaciones convierten la toma de decisiones de grupo en una tarea no fácil, razón por lo cual existen diferentes posibilidades para llevar a cabo este trabajo, diferentes metodologías, modelos, técnicas y herramientas que te permiten disminuir la probabilidad de error, sobre todo, generado por la subjetividad y así solucionar los problemas de la mejor manera y en el menor tiempo posible. Entre estos modelos se encuentran: el modelo racional, el modelo normativo de Simón, Carnegie, el cubo de basura entre otros. Todos ya estudiados en el tercer punto de este tema

Y como último aspecto a considerar, es lo relacionado al uso de la tecnología en la toma de decisiones en grupo que evoluciona y sigue avanzando, lo cual te ofrece alternativas viables para utilizar los sistemas de asistencia por ordenador para controlar el pensamiento de grupo, a través de los sistemas de estructuración de las reuniones: facilita el anonimato, la aportación simultánea de opiniones y soluciones, lo que facilita las contribuciones de los miembros, y aumenta el número de ideas, la ampliación de las capacidades de procesamiento, el acceso a la información externa relevante, la publicación en pantalla de las opiniones del grupo. Estas ventajas tienen sus contras, como la dificultad de evaluar el mayor número de ideas y soluciones, pero aun así parece ofrecer una vía interesante sobre la reducción del pensamiento grupal.

3.6. Resumen del tema

Este tema lo inicias al comprender que tomar decisiones en grupos es un recurso que te permite generar las alternativas de solución para dirigir y resolver los problemas, obstáculos o limitaciones que pudieran presentarse en la organización. El proceso se inicia a partir de un problema y llega a su término con la elección de una solución. Las decisiones pueden ser individuales y grupales. Las individuales pueden ser programadas que son rutinarias y te puedes apoyar en procedimientos establecidos, la costumbre y la experiencia adquirida. Mientras que las decisiones individuales no programadas son aquellas no estructuradas y novedosas que tomas apoyándote en tu buen juicio, intuición y creatividad para lo cual puedes utilizar simulaciones o consultoría de expertos. Las decisiones grupales son utilizadas en numerosas organizaciones y ofrecen numerosas ventajas, entre ellas decisiones que resultan de mejor calidad, sobre todo, cuando el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diversos, las alternativas generadas son más extensas y el análisis más crítico; además, todo el proceso de análisis e implantación de la solución significa aprendizaje para la organización y en especial a los participantes del grupo involucrado; otra de las ventajas es más aceptación, apoyo y compromiso de parte de los miembros del grupo para ejecutar las soluciones y convencer a otros para apoyarlas. Sin embargo, estas ventajas se ven afectadas por el tiempo que consumen tomar decisiones, por diversas razones, entre ellas: los conflictos internos que se generan, las presiones que hay para lograr consenso y conformidad. Por tanto, es de esperarse que, en ciertos casos, los individuos tomen mejores decisiones que los grupos.

Para disminuir las desventajas de tomar decisiones en grupo existen modelos que facilitan el proceso entre los cuales el *modelo racional*, *el normativo de Simón*, *el cubo de basura* y *el Carnegie*. El *modelo racional* te plantea que debes aplicar una secuencia racional de cuatro sesiones que son: 1) Identificar el problema 2) elaborar soluciones alternativas 3) elegir una de las soluciones 4) Poner en

práctica y evaluar la solución elegida. Este modelo parte del supuesto que al utilizarlo eres totalmente objetivo y cuentas con toda la información completa para tomar la decisión. En cuanto al *modelo normativo de Simón*, obedece a la racionalidad limitada del que toma la decisión, que significa que tienes: limitaciones para procesar información, el uso de reglas empíricas o atajos y un compromiso de satisfacción. El *modelo del cubo de basura*, no sigue una serie ordenada de pasos, es un proceso en el cual las decisiones es el resultado de la interacción de cuatro fuentes independientes de sucesos problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección. El *modelo de Carnegie* se basa en el supuesto que son pocas las decisiones organizacionales que toma un gerente. La toma de decisiones organizacional es un proceso social que combina múltiples perspectivas. Los gerentes deben hablar unos con otros acerca de las prioridades del problema e intercambiar opiniones y puntos de vista para llegar a un acuerdo. Cuando los gerentes no forman coaliciones, los problemas importantes se pueden quedar sin resolver y las buenas decisiones fracasan debido a que otros gerentes no las aceptan. Los grupos pueden encontrar limitaciones para lograr decisiones por consenso, como el dominio o intimidación de algunos directivos, timidez de los participantes y compromiso de satisfacción por falta de tiempo o escasez de información; algunas herramientas pueden reducir los problemas mencionados inherentes a la interacción, entre las cuales tienes: *la tormenta o lluvia de ideas*, *la técnica de grupo nominal* y *la junta electrónica o asistida por computadora*, y *la técnica Delphi*. *Latormenta de ideas* se emplea para ayudar a los grupos a generar múltiples ideas y alternativas encaminadas a resolver problemas, reduce las interferencias producidas por las reacciones críticas y de apreciación por parte de los miembros del grupo. *La técnica de Grupo Nominal* ayuda a los grupos a generar ideas y a evaluar las soluciones que elijan. La TGN es de mayor amplitud que la tormenta de ideas. Se trata de una técnica utilizada primariamente durante la etapa de evaluación y selección de soluciones en el proceso de toma de decisiones. *La técnica Delphi* es un proceso de grupo que sirve para que una serie de expertos, físicamente dispersos, generen ideas o apreciaciones de forma anónima. A diferencia de la TGN las ideas de los expertos se obtienen a través de cuestionarios. que tiene como objetivo disminuir la dificultad en recopilar mayor información en un periodo de tiempo reducido. *La toma de decisiones con apoyo informático* puede ser de dos tipos: impulsadas por un conductor e impulsadas por un grupo. Las reuniones impulsadas por el grupo se llevan a cabo en instalaciones especiales provistas de redes informáticas interconectadas. En vez de hablar los participantes teclean sus inputs, sus ideas y comentarios, reacciones o evaluaciones en sus teclados. El input aparece proyectado simultáneamente en una pantalla gigante en la parte delantera de la habitación de manera que todos los participantes puedan ver el input en su conjunto. Este proceso con apoyo informático te disminuye los obstáculos que puedan impedir llegar a un consenso. Finalmente, los aspectos que debes considerar si decides que sean los grupos que tomen las decisiones son: incrementa de manera considerable la motivación de los trabajadores porque satisface necesidades de autonomía, valoración del trabajo y de relaciones interpersonales. Considera facultar a los grupos para tomar decisiones y participar activamente en la organización lo que significa, otorgarles poder, desarrollo o capacitación, liderazgo y motivación; el nivel de facultamiento dependerá del nivel de preparación de tu organización. Tomar decisiones grupales no es fácil, por lo tanto conoce y aplica modelos y técnicas para disminuir los errores de subjetividad del proceso; así como las innovaciones tecnológicas que te ofrecen sistemas de asistencia por ordenador para controlar el pensamiento de grupo, a través de los sistemas de estructuración de las reuniones

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. Edit. Thomson 2009

Daft, Richard L. *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima Edición. Vanderbilt University.
Gordon Judith, *Comportamiento organizacional* 1999
Kinicki A, Kreitner R. *Comportamiento Organizacional*. Edit. Mac Graw Hill 2003
Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Pearson 2004
Shermheron, Hunt, Osborn. *Comportamiento Organizacional*. Edit. Limusa Willey 2005