

# TOMA DE DECISIONES EN GRUPOS

La forma más común de la toma de decisiones en grupo tiene lugar en grupos interactuantes, en los que los miembros se encuentran cara a cara y para comunicarse entre sí se basan en interacciones tanto verbales como no verbales. Pero como lo demostró el análisis del pensamiento de grupo, no es raro que los grupos que interactúan se autocensuren y presionen a sus miembros individuales hacia la conformidad de opinión. Se han propuesto algunas maneras para reducir muchos de los problemas inherentes a los grupos que interactúan en forma tradicional, entre las cuales están la lluvia de ideas, la técnica del grupo nominal y las conferencias electrónicas.

La lluvia de ideas pretende superar las presiones para la conformidad en los grupos interactuantes que retrasan el desarrollo de alternativas creativas. Lo logra con la utilización de un proceso para generar ideas que estimula en específico cualquier alternativa y todas las posibles, al tiempo que impide cualquier crítica hacia ellas.

En una sesión común de lluvia de ideas, toman asiento alrededor de una mesa de seis a doce personas. El líder del grupo planea el problema en forma clara de modo que todos los participantes lo entiendan. Después, los miembros se “desatan” con tantas alternativas como puedan dar en un lapso de tiempo dado. No se permite hacer ninguna crítica y todas las alternativas se registran para su discusión y análisis posteriores. El que una idea estimule a los demás y que se pospongan los juicios incluso de las sugerencias más atrevidas anima a los miembros del grupo a “pensar en lo inusual”.

La lluvia de ideas sí las genera, pero no de manera muy eficiente. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los individuos que trabajan solos generarán más ideas que un grupo en sesión de lluvia. ¿Por qué? Una de las razones principales es el “bloqueo de la producción”, que quiere decir que cuando la gente produce ideas en grupo muchos hablan a la vez, lo que bloquea el proceso de pensamiento y a la larga impide compartirlas. Las dos técnicas siguientes van más allá que la lluvia de ideas por medio de métodos que ayudan a que los grupos lleguen a una solución preferente.

La técnica del grupo nominal restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones, de donde se deriva el término nominal. Los miembros del grupo se encuentran todos físicamente presentes, como en una reunión tradicional, pero operan de manera independiente. En específico, se presenta un problema y después se dan los siguientes pasos:

#### 1. Los miembros

se reúnen como grupo, pero antes de que tenga lugar cualquier discusión cada uno escribe sus ideas acerca del problema.

2. Después de un periodo de silencio, cada miembro presenta una sola idea al grupo, por turno, hasta que todas hayan sido presentadas y registradas. Hasta ese momento no hay ninguna discusión.

3. Ahora, el grupo analiza las ideas para aclararlas y evaluarlas.

4. En silencio, y en forma independiente, cada miembro del grupo jerarquiza las ideas y aquella con mayor calificación agregada determina la decisión final.

La ventaja principal de la técnica del grupo nominal es que permite que un grupo se reúna con formalidad pero sin restringir el

pensamiento independiente, como ocurre en los grupos interactuantes. Las investigaciones muestran que por lo general los grupos nominales superan a los que trabajan con lluvia de ideas.

El enfoque más reciente a la toma de decisiones en grupo fusiona la técnica del grupo nominal con tecnología de cómputo avanzada.

Se denomina grupo asistido por computadora o conferencia electrónica. Una vez que la tecnología ha sido dispuesta, el concepto es sencillo. Hasta 50 personas toman asiento ante una mesa en forma de herradura, vacía excepto por una serie de terminales de computadora. Se presentan los temas a los participantes, quienes escriben sus respuestas en la pantalla de su terminal. Los comentarios individuales y la cuenta de votos se proyectan en una pantalla. Las ventajas que se supone tienen las conferencias electrónicas son el anonimato, honestidad y rapidez. Los participantes escriben en forma anónima cualquier mensaje que deseen, y con únicamente el toque de una tecla se proyecta

éste en la pantalla para que todos lo vean. También permite que la gente sea honesta hasta la barbaridad sin sufrir ningún castigo. Y se supone que es rápida porque se elimina el chismorreo, no hay digresiones en el análisis y muchos participantes “hablan” a la vez sin arrebatarse la palabra. Sin embargo, las primeras evidencias indican que las conferencias electrónicas no tienen los beneficios que se pretenden. Las evaluaciones de estudios numerosos revelan que en realidad llevan a la disminución de la eficacia del grupo, requieren de más tiempo para efectuar tareas y resultaron en menor satisfacción de los miembros en comparación con los grupos cara a cara. No obstante, el entusiasmo actual por las comunicaciones por computadora sugiere que esta tecnología llegó para quedarse y es de esperar que su popularidad aumente en el futuro.

Cada una de estas cuatro técnicas de toma de decisiones en grupo tiene su propio conjunto de fortalezas y debilidades. La elección de una sobre otra dependerá de los criterios que se deseen enfatizar y la relación costo-beneficio. Por ejemplo, como indica la figura 9-9, el grupo interactuante es bueno para lograr el compromiso con una solución, la lluvia de ideas desarrolla la cohesión del grupo, la técnica del grupo nominal es un modo accesible de generar gran número de ideas, y las conferencias electrónicas minimizan la presión social y los conflictos.

**Referencia:**

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Tercera Edición. Pearson educación.