

## CAPÍTULO 4. DECISIONES GRUPALES

4.1 GRUPAL VS INDIVIDUAL .....	1
4.2 LA IMPORTANCIA DE LOS GDSS EN EL TRABAJO COLABORATIVO .....	5
4.3 LA NUEVA ECONOMÍA: INSTRUMENTO PROMOTOR DE DESIGUALDAD.....	7
4.4 SISTEMA DE SOPORTE A LA TOMA DE DECISIONES.....	9
4.5 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO .....	10
4.6 EL SISTEMA DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE GRUPO .....	13
BIBLIOGRAFÍA .....	14

### 4.1 GRUPAL VS INDIVIDUAL

Se espera que los grupos sean menos sesgados. Las decisiones en grupos son más democráticas. La identificación personal con un determinado plan de trabajo por parte de los implicados puede marcar la frontera entre el éxito y el fracaso.

#### INCONVENIENTES DE LOS GRUPOS

Ferrel plantea que existen una serie de variables (input variables) que afectan a la ejecución del grupo. (variables condiciones del grupo) estas variables son las siguientes:

**Normas de la tarea.** Explicativas incorrectas sobre la tarea.

**Normas de procedimiento.** Como evita el desacuerdo, minimizar la interacción y no tomar la iniciativa, inhibe a un proceso efectivo del grupo.

**Tamaño del grupo.** Aunque un incremento en el tamaño del grupo mejora la capacidad de alcanzar los requisitos de información o destreza, también hace que la comunicación sea más difícil y menos efectiva.

**Patrones de comunicación en grupo.** Fijar acuerdos y reglas de procedimiento puede inhibir en gran medida el flujo de información.

**El status percibido de los componentes.** Cuando el que se percibe de alguien no coincide con su capacidad potencial para hacer contribuciones, puede originarse una desviación de la atención y una infravaloración de la información.

**La personalidad de los componentes.** Los miembros del grupo más extrovertidos y habladores generalmente tienen mayor influencia, y cuando no es así, puede hacer que la ejecución del grupo empeore. La efectividad del grupo disminuye cuando las necesidades de cada persona no coinciden con los objetivos de la tarea.

**Experiencia del grupo.** Grupos ya establecidos y experimentados en la tarea generalmente a su favor la ventaja de la práctica y del conocimiento de las virtudes y los defectos de los miembros.

#### Conformidad

Una característica de la conducta de los individuos cuando se halla inmersos en procesos grupales es la tendencia a modificar sus respuestas en dirección al promedio del grupo. Esto se convierte en un inconveniente si se cambia el objetivo de encontrar la mejor solución por el de la solución más apoyada.

### **Pensamiento de grupo**

Pensamiento de grupo describe una forma particular de pensar de los miembros de un grupo que se caracteriza por:

Excesivo optimismo: sensaciones y comentarios expresados de que todo va a salir bien.

Ilusión de omnipotencia: existe una confianza sin límites en la capacidad del grupo.

Ilusión de unanimidad: apenas se escuchan críticas, o propuestas claramente contrarios.

Janis recomienda una serie de acciones para evitar que un grupo se deje llevar de la euforia del pensamiento de grupo:

Alertar a los miembros del grupo sobre la existencia del pensamiento de grupo.

Procurar que el líder se mantenga imparcial.

Instar a todos los participantes a que expongan sus objetivos y dudas.

Hacer que uno de los participantes desempeñe el papel de abogado del diablo.

Dividir el grupo en alguna fase y comparar resultados.

Prestar atención a quien no está de acuerdo, tratando, no de convencerle, sino de averiguar las razones por las que no coincide. Nunca critique una opinión como algo que dificulta el proceso.

No cerrar la resolución cuando se haya marchado muy rápido.

Invitar a expertos externos.

## **MÉTODOS ARITMÉTICOS PARA AGREGAR JUICIOS**

### **La votación**

Se utiliza en numerosas instancias sociales como forma de expresar democracia de problemas se concretan popular.

Las desventajas de este procedimiento en procesos de resolución de problemas se concretan en los siguientes aspectos:

Excesiva simplificación de la labor evaluadora de cada miembro, ya que su opinión queda resumida en sólo dos valores: uno para el mejor, cero para el resto.

Cuando el resultado de la votación es sólo ligeramente favorable a la opción elegida, cabe el peligro de que la minoría del grupo no se identifique con la solución adoptada.

Imposible de computar el grado de oposición. En ocasiones la opción más votada es la menos acertada.

### **La votación aprobatoria**

Brams y Fishburn (1982), propusiera un sistema, relativamente sencillo, al que denominan votación aprobatoria. El sistema de votación consiste en dar un voto a cada una de las oraciones que llegan a un mínimo de satisfacción en opinión de cada sujeto.

### **La suma de rangos**

La técnica consiste en ordenar las opciones según las preferencias de cada uno de los evaluadores. A continuación se asigna el valor 1 a la peor alternativa, el 2 a la penúltima, el 3 a la antepenúltima, y así sucesivamente hasta acabar con la mejor de las opciones que tendrá asignado un valor igual al número de opciones. Acto seguido se procede a sumar los valores asignados a cada opción por cada uno de los componentes del grupo.

### **Agregación de expresiones numéricas**

La mediana es insensible a la magnitud de los valores extremos. Es importante reseñar que conviene proponer la forma de agregar los valores de proceder entender como una maniobra de descalificación personal.

## **TÉCNICAS PARA CONDUCIR GRUPOS**

### **Grupos in estructurados**

Son grupos que no siguen una norma de actuación prefijada. Es la mejor manera de proceder en grupo cuando el tamaño de éste se pequeño (menos de seis), o cuando el problema no sea muy relevante.

Elis y Jonhn (1980), han puesta a prueba a prueba una serie de sencillas recomendaciones para incrementar la eficiencia de los procesos:

Evitar los enfrentamientos.

Evitar las expresiones de ganar/perder.

Alcanzar cambiar de opinión sólo por evitar el conflicto y alcanzar el acuerdo.

Evitar procedimientos para acabar con los conflictos del estilo: votar, promediar o lanzar una moneda.

Considerar las diferencias de opinión como algo natural y útil, más que como un impedimento.

Sospechar de un acuerdo inicial.

### **Técnica Delphi**

Esta técnica evita los fenómenos de dominancia de unos individuos sobre otros, solventa el problema de la reunión física de los participantes y evita las discusiones en las personas.

La técnica consiste en un proceso iterativo de cuestionario-resultado-cuestionario que se prolonga hasta que se logra determinando objetivo, como los siguientes:

información  
 priorización de alternativas  
 radiografía de un problema  
 valoración de causas  
 análisis de un nuevo proyecto  
 estudio prospectivo  
 diagnóstico de un fallo

Se requiere las siguientes circunstancias para afrontar con expectativas de éxito un Delphi:

Tiempo suficiente.  
 Se supone suficiente habilidad escrita por parte de los participantes.  
 Alta motivación.

Procedimiento:

**Definición de cuestión.** La definición correcta de la cuestión encausará el desarrollo del Delphi.

**Selección de los participantes.** La selección sobre la población definida obedecerá a criterio de representatividad, teniendo en cuenta las diferencias de los posibles participantes.

**Desarrollo del primer cuestionario.** El primer cuestionario consiste en una (o varias) preguntas muy abiertas cuyo objetivo es rastrear todos los elementos más importantes en la relación a nuestra cuestión. Es importante no redactar las preguntas de manera que se pueda percibir una intencionalidad por parte del equipo conductor.

**Análisis del primer cuestionario.** El análisis se desarrolla en dos etapas. La primera consiste en elaborar un conjunto de categorías exhaustivas y mutuamente exclusivas que permitan clasificar las respuestas de los participantes. Una vez que se ha procedido, de hecho, a la clasificación de todas las respuestas, hay que convertir cada categoría en una frase corta y clara.

**Desarrollo del segundo cuestionario.** En el segundo cuestionario se pide a los participantes que argumenten a favor o en contra de las ideas contenidas en la lista y que ordenen los elementos más importantes. El objetivo de este segundo cuestionario es hacer comprender a los participantes las posiciones del resto e iniciar una valoración sobre los elementos más importantes.

**Análisis del segundo cuestionario.**

**Desarrollo del tercer cuestionario.** En esta fase, cada participante conoce ya los comentarios que a su vez cada elemento al grupo y la valoración preliminar del grupo.

**Elaboración del informe final.**

### **Técnica de Grupo Nominal**

Esta técnica trata de guiar el proceso de decisión asegurando una participación por igual de los miembros, una ponderación equilibrada de las ideas e incorporando un procedimiento de agregación para ordenar las alternativas.

Procedimiento:

**Preparación.** Redacción de la cuestión objeto de la reunión.

**Generación de las ideas en silencio, por escrito.** La instrucción es que cada persona debe reflexionar en silencio, durante cinco minutos, y anotar en la hoja proporcionada tantas respuestas como se le ocurran. Con esta disciplina usted se asegura que todos los miembros del grupo aporten algo.

**Ronda de ideas.** Consiste en ir dando la vuelta al grupo y, además registrar solamente una idea por persona, esperando a la siguiente vuelta para anotar las segundas ideas, y así, sucesivamente.

**Discusión en serie.**

**Votación preliminar.** Para reflexionar mejor sobre cuáles son las ideas que cada uno considera más importantes se aconseja que cada participante escriba en cinco fichas separadas las cinco que le parecen más relevantes.

**Discusión.** Es importante abrir un período al final y si se detecta que hay cierta oposición al resultado.

El objetivo principal de esta técnica es intercambiar información y tomar decisiones simples.

Ambas técnicas evitan las discusiones entre los individuos, fomentan la participación y proporcionan unos resultados ponderados y fácilmente comunicables.

## **4.2 LA IMPORTANCIA DE LOS GDSS EN EL TRABAJO COLABORATIVO**

Generalmente las actividades que realiza una persona son parte de actividades grupales, no es tan solo un aporte individual, si no forma parte de opiniones y resultados de terceros, es aquí donde radica la importancia de contar con software que nos permita realizar estas labores diarias sin importar la distancia entre un colaborador y otro<sup>1</sup>.

Los grupos por naturaleza se comunican, comparten información, generan ideas, redactan políticas y procedimientos, colaboran en la escritura de reportes, toman decisiones, y más. Sin embargo, las reuniones de grupo no son tan efectivas como

---

<sup>1</sup> Diana Cristina Romero Sánchez [http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id\\_sec=32&id\\_art=1292](http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id_sec=32&id_art=1292), consultado el 16 de junio de 2003.

deberían ser, ya que pueden carecer de un enfoque claro, los miembros del grupo no participan, algunos miembros dominan las discusiones, y/o existe poco soporte computacional.

La Importancia De Los GDSS En El Trabajo Colaborativo Empezaremos por definir que es un *Groupware*: Un Sistema de Soporte a las Decisiones Grupales es aquel que nos permite mediante un proceso más dinámico y controversial llegar a acuerdos en la toma de decisiones. El GDSS es un tipo de conferencia que se realiza en un mismo tiempo y en un mismo lugar, y están orientadas a reuniones de negocios y toma de decisiones. La función principal del Trabajo Colaborativo dentro un proyecto es crear una relación directa entre las diferentes áreas de aprendizaje, por medio de una estrategia donde el maestro y el alumno trabajan en forma conjunta para obtener resultados óptimos. Dentro de los factores que contribuyen al éxito de los sistemas Groupware podemos mencionar el que los subordinados pueden beneficiarse a partir del uso del sistema, la operación del sistema es compatible con practicas sociales y que el sistema es flexible para usar. Mas no todo es positivo, pues también hay factores que contribuyen a la falla de estos sistemas, como: el hecho de que la gente realiza trabajo extra para el sistema no es finalmente quien se beneficia, las convenciones sociales no son consideradas, el diseño es construido rodeado de trabajo específico que no permite un amplio manejo de excepciones. Hay algunos tipos de problemas que se presentan más en las reuniones grandes que en las pequeñas. Se considera que una reunión es grande a partir de 15 participantes y que puede llegar a ser hasta de 40 o 50 personas. Los problemas que se identifican son el tiempo consumido, el dominio de la reunión, la honestidad y participación, es aquí donde vemos la utilidad de los GDSS para contrarrestar esta problemática. Lo que hace especial a los GDSS es que permite a los participantes de la reunión hablar simultáneamente. La computadora ordena y envía las ideas a cada una de las terminales, al mismo tiempo. Esto ahorra mucho tiempo, porque todo se hace electrónicamente en vez de hacerlo manualmente. Esto incrementa la productividad y eficiencia del grupo. Además, el GDSS provee un plan de anonimato, el cual puede ser aprovechado por cualquier participante quien tenga que decir algo sin temor a represalias. Con el anonimato sé es más honesto ya que los participantes pueden realmente expresar sus ideas y se tiene mayor participación por parte de los integrantes al involucrarse en el tema. Por otra parte, los sistemas de Reunión Electrónica (EMS) básicamente son reuniones mismo tiempo diferente lugar. Algunos ejemplos de estas son: Teleconferencias, Videoconferencia, Conferencias de Datos y Realidad Virtual. Estos permiten algunas mejoras con respecto a las reuniones de grupo comunes debido al uso de tecnología: facilitan a los participantes trabajar simultáneamente, proveen una oportunidad igual para la participación, inhiben el comportamiento negativo, facilitan reuniones de grupos grandes, permiten escoger métodos y técnicas para ejecutar tareas, y desarrollan la Memoria Organizacional. A continuación, algunos ejemplos.

Lotus Notes Es un sistema de correo electrónico y teleconferencia para usuarios basados en una LAN, donde cada sitio LAN tiene un servidor Notes que almacena la base de datos creada por los usuarios. En cuanto al correo electrónico, para el envío de documentos Notes uno a uno o uno a muchos, los archivos como una

hoja electrónica, un procesador de palabras u otro documento Notes puede ser adherido como un mensaje. Soporta comunicación de negocios en una estructura muchos a muchos; cuenta con aspectos de seguridad como la simbología y encriptología. En cuanto a las herramientas de conferencia, los grupos crean sus propias temas de discusión en las bases de datos. Cualquier miembro del equipo puede proponer un documento principal que introduzca un nuevo tópico para ser discutido. Los miembros del grupo pueden proponer documentos de respuesta respecto a un tópico. Estos documentos de respuesta son organizados en una estructura accesible y ordenada. Los servidores Notes en diferentes sitios LAN intercambian datos nuevos periódicamente para asegurarse de que las bases de datos sean idénticas. Como ventajas se cuentan que la discusión en grupo puede ser realizada en una forma flexible, soporta trabajo en grupo asíncrono en diferentes localizaciones y que los miembros del grupo en diferentes localizaciones pueden unirse a una discusión en grupo. Pero tiene sus desventajas, como el no soportar autoría en grupo ni el programador de reuniones, porque este sistema no soporta bloqueo de archivos. El uso de los sistemas Lotus Notes en mas de un sitio LAN es conveniente solo cuando el costo de almacenamiento es bajo y el costo de comunicación es elevado, ya que la comunicación entre los servidores Notes es efectuada ocasionalmente.

Objects Lens Es un sistema de Groupware que soporta comunicación asíncrona, cuyas características son el contar con una base de datos orientada a objetos, folders y agentes basados en reglas (éstos pueden ser creados fácilmente por los usuarios para procesar información automáticamente. Si un objeto satisface un criterio especificado en una regla, las acciones especificadas son realizadas [triggered]).

NLS (oNLine System) Es un sistema de Groupware que tiene cuatro capacidades como aspectos de Groupware: Mismo tiempo/ Mismo lugar, Mismo tiempo/Diferente lugar, Diferente tiempo/Mismo lugar, Diferente tiempo/Diferente lugar.

GroupKit – GroupSketch GroupKit es un ToolKit de Groupware desarrollado en la Universidad de Calgary, Canadá. Es usado para desarrollar Groupware. Utiliza la filosofía llamada wysywys ( lo que vez es lo que veo). Soporta gesturing (gestos, ademanes) el cual consiste en ondear el cursor para llamar la atención de los demás participantes. Permite a los participantes entrar o salir de la reunión en cualquier momento que lo deseen. GroupSketch fue desarrollado por la misma Universidad. Fue desarrollada antes de GroupKit y es un paint multi-usuario o un sistema de dibujo que permite a la gente dibujar simultáneamente. Permite a un grupo pequeño distribuido geográficamente dibujar, y llamar la atención (gesture) simultáneamente en una superficie de trabajo común, soporta interacciones similares a las que ocurren en los procesos de dibujo cara a cara.

#### **4.3 LA NUEVA ECONOMÍA: INSTRUMENTO PROMOTOR DE DESIGUALDAD**

Administradores que mantienen reglas y procedimientos instituidos por años, difícilmente pueden de la noche a la mañana olvidarlas<sup>2</sup>. Es así, que uno de los

---

<sup>2</sup> María Teresa de Albo <http://www.sistema.itesm.mx/va/deptos/ci/articulos/lanuevaeconom%EDa.htm>

mayores problemas que deben resolver las empresas es encarar de manera competitiva y global la nueva forma de hacer negocios, comenzando con el problema de la cultura organizacional que impide a micro, pequeñas y grandes empresas aceptar los cambios que implica una economía matizada con ambientes cambiantes y que necesariamente deben manejarla con nuevas herramientas. Esta situación es clara: enfrentar la nueva economía es tarea desequilibrante, es convertir mi empresa ubicada en una determinada región, con determinado mercado, en un medio conocido y claras fronteras, a una que tiene como límite al mundo y como competencia a todos; esto requiere de una transformación completa en la cual la reingeniería es una palabra obsoleta y limitante. La nueva cultura tecnificada que debe asimilarse debe ser llevada a la práctica en los negocios con nuevas formas de organización y referirse a la implementación de dichos instrumentos requiere pensar en lo que actualmente es la empresa. La gran mayoría de las empresas privadas en nuestro país son pequeñas y medianas y para poder ser competitivas requieren de una infraestructura tecnológica y capacitación para poder aprovecharla en el negocio. Las empresas más emprendedoras en su lucha por el mercado, invierten en tecnologías de información y en el desarrollo de equipos y aún así, las desventajas son múltiples. La transformación de la empresa implica: responder completamente a las expectativas del consumidor, aprovechar las nuevas oportunidades de hacer negocio y disminuir los costos respondiendo de manera flexible y adaptable al mercado (Kalakota & Robinson, 1999). Junto a esto, el éxito lo alcanzarán empresas eficientes en el manejo de recursos, distribución, transacciones, ventas, operaciones y procesos y realizarlo implica grandes inversiones en sistemas de apoyo a las decisiones (DSS). Las grandes compañías que utilizan dichas herramientas basadas en computadora, tienen la posibilidad de ahorrar valioso tiempo al convertir laboriosas, lentas y rutinarias actividades de la empresa en ágiles respuestas al mercado.

La tecnología ha hecho factible que los ejecutivos de la empresa en los diversos niveles que la componen, tengan la posibilidad de entrar a útiles programas que no requieren de gran experiencia para su manejo y que les ayudan a responder con rapidez, lo que en este mercado globalizado y competido es imprescindible. Si deseáramos reducir a una palabra todas las ventajas que los DSS representan para las empresas que los han implantado, esa sería: productividad, lograr que los recursos produzcan más y con esto obtener mayores beneficios o menores costos. La versatilidad de los DSS, los hace aún más buscados pues se pueden adquirir según las necesidades del negocio:

\* Sistemas de información gerencial que realizan funciones de información necesarias para el control de diferentes actividades de la empresa. \*Sistemas expertos que recurren a la retroalimentación de individuos con conocimientos y experiencia en ciertas áreas manejando gran cantidad de variables.

\*Sistemas de soporte a la decisión que permiten colaborar a través de hipermedios para la solución de complejos problemas de planeación con capacidad general de análisis. \*Sistemas de soporte a las decisiones grupales que permiten encuentros virtuales de equipos de trabajo mejorando la toma de



decisiones al permitirse el anonimato y la facilidad de interacción. \*Sistemas de información ejecutivos que apoyan a la alta gerencia proporcionando acceso a todas las bases de datos y conexiones externas, facilitando procesos de benchmarking y servicios de evaluación.

Por supuesto, estos valiosos instrumentos computacionales implican desviar inversiones para su adquisición, y esto no es fácil para la empresa promedio en México. Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con capital suficiente para la compra de dichos sistemas y en todo caso recurrir a la banca para su adquisición, implica enfrentarse a altas tasas de interés que desalientan por el alto costo de oportunidad que significan, con el riesgo inherente de enfrentarse a un mercado doméstico poco desarrollado incapaz de restituir los costos. Es así, que la brecha entre las empresas poderosas y las de menor tamaño se hace aún mayor y su impacto en las sociedades en las que se ubican marcarán aún más la diferencia entre los países. Los países industrializados que generan los mayores cambios tecnológicos y retienen los mayores ingresos per cápita, continuarán ubicándose en la punta del desarrollo impulsados por fuertes y exitosas empresas. La nueva economía seguirá marcada por la eficiencia de los mercados y no por la justicia o la igualdad.

El camino del crecimiento y la disminución de la desigualdad, puede emprenderse con la tecnología y los actuales sistemas de soporte a las decisiones que las empresas adopten. Quienes realicen este tipo de inversiones, entrarán al mercado y tendrán la oportunidad de luchar; quienes decidan no integrarse, deberán aceptar lo que les dicte la competencia. Posiblemente un camino que puedan seguir las empresas en México, sea la adquisición de equipo por medio de arrendamiento con lo que se tendría el beneficio de evitar su obsolescencia pero se tendrá que evaluar el costo del dinero y el retorno de la inversión. En todo caso, gran parte de la diferencia entre los países industrializados y los de menor desarrollo, se encuentra en la capacidad de sus empresas (privadas y públicas) para encarar de manera eficiente la producción y mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

#### **4.4 SISTEMA DE SOPORTE A LA TOMA DE DECISIONES**

Características<sup>3</sup>:

Los GDSS son sistemas diseñados especialmente para apoyar las decisiones en grupo, no están formados por elementos de sistemas ya existentes.

La meta de un GDSS es apoyar a los tomadores de decisiones en su trabajo, por lo tanto el uso de un GDSS mejora el proceso de toma de decisiones.

UN GDSS. Es fácil de aprender y de usar. Puede ser general o específico .

UN GDSS. Debe motivar a todos los miembros del grupo a participar de manera activa. Es importante que pueda existir anonimato de la participación.

---

<sup>3</sup> <http://www.raysa.silverio1.8m.com/index.htm>

Ventajas del uso del GDSS. Motiva los miembros del grupo a trabajar juntos, ya que al mismo tiempo se pueden aportar varias ideas, eliminando la situación en que pocos miembros dominen el desarrollo de la junta.

Mejora la calidad de la toma de decisiones debido a que el anonimato de las contribuciones hace que haya una mayor y mejor participación por parte de los miembros del grupo.

Incrementa la creatividad en la toma de decisiones, ya que permite que todos los miembros del grupo aporten ideas y no solamente el jefe.

### **Desventajas**

Resistencia al cambio por parte de los administradores por que pueden pensar que este sistema puede desplazarlo, sobre todo en el caso de los dueños de micrófonos.

La responsabilidad al tomar una decisión puede diluirse, ya que las aportaciones son anónimas y la decisión representa el consenso del grupo.

### **Relación entre DSS, EIS Y GDSS**

Están relacionados entre sí por un objetivo común: apoyar el proceso de toma de decisiones aunque cada uno de ellos tenga sus propias características.

### **Paquetes de apoyo.**

Los investigadores del GDSS se han esforzado en desarrollar paquetes de apoyo al proceso de toma de decisiones en grupo utilizando la nueva tecnología de los sistemas de información.

**Entre estos están:** PLEXSYS, SAMM, DECAID, LADN, SMU, APL, DELAWARE

### **GROUPWARE.**

Es una tecnología nueva de 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 en grupo.

## **4.5 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

Si bien el supervisor casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar la ventaja de contar con su grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones<sup>4</sup>. La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar. Esta decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de

---

<sup>4</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml#grupo>

nuestras organizaciones. Vamos analizar las ventajas y desventajas del trabajo en grupo o comités:

#### Ventajas:

**Información y conocimiento más completos:** Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de este. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la Toma de decisiones.

**Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista:** Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible, cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere, en cierta medida, del de los demás, como resultado, la cantidad y tipos de opciones son mayores que los del individuo que trabaja solo. La participación en grupo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se plantea y permite su discusión para cuando ya sea aceptada, sea un compromiso de todo un conjunto.

**Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar.** Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.

**Incrementan la Legitimidad:** Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

**Las decisiones grupales no tienen la varita mágica de la perfección,** pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error.

**Reducción de los problemas de comunicación:** Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen, cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

#### Desventajas:

**Requieren mucho tiempo:** El reunir al grupo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno (varía de acuerdo a la organización y no debe ser menor de dos semanas). El resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión a diferencia de un solo individuo.

**Presiones de aceptación:** Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento grupal". Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencia

positiva de algunos de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten y adhieran a la opinión de la mayoría.

En los grupos existen presiones sociales. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y por lo tanto ser protagonistas, puede resultar en un intercambio de pareceres condicionado a deseos de una demostración de un liderazgo. Finalmente se llegará a un mismo resultado que necesariamente debe ser aceptado por todos para tener validez.

Responsabilidad ambigua: Los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la individualidad se diluye, dándole un gran valor a los resultados.

El Compromiso: En ciertas ocasiones el grupo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué soluciones recomendar. Obligados a tomar una decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso o a darse por vencidos, aceptando una versión diferente de su solución. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente.

Como lograr que funcione la toma de decisiones en grupo La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia si el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del Pensamiento Grupal .

La gerencia debe tomar decisiones difíciles y eso hace imposible hacer felices a todos Momentos como éste agregan nuevas tensiones y demandas a todos en la empresa. La gerencia tiene que tomar decisiones difíciles y medidas poco populares. Esto no es nada fácil ni agradable. Además, eso no demuestra que la gerencia sea vil e insensible. Observar a una gran empresa pasar por una gran transición y cambio es como observar a los participantes de un juego de cartas. Algunos ganan, algunos pierden y otros empatan. Como el repartidor de cartas, la gerencia debe "trabajar para el bien" de la organización, asumiendo que en el proceso, algunas personas serán más golpeadas que otras. Si usted fuera la persona a cargo enfrentaría el mismo dilema. Es fácil sentarse a criticar la manera en que la alta gerencia hace las cosas. También es fácil acusar a la gerencia de no preocuparse por la gente. Cuando a uno no le gusta lo que está sucediendo, la tendencia natural es buscar a alguien a quien culpar. Pero en lugar de señalar a sus superiores, considere la posibilidad de que ellos sólo están haciendo lo que deben hacer. Es muy común preocuparse profundamente por los demás, y aún así, no poderles dar todo lo que quieren.

"Manejar una compañía es fácil cuando no se sabe cómo, pero muy difícil cuando se sabe".

Price Pritchett

#### 4.6 EL SISTEMA DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE GRUPO

Muchos métodos y técnicas DSS no son adecuados para un ambiente de toma de decisiones en grupo. Un sistema de apoyo para la toma de decisiones en grupo (GDSS), consiste de la mayor parte de los elementos de un DSS, más el software DGS necesarios para proporcionar apoyo efectivo en ambientes de toma de decisiones en grupo<sup>5</sup>.

##### Característica de un GDSS

Los desarrolladores de estos sistemas intentan aprovechar las ventajas de los sistemas de apoyo individuales al tiempo que comprenden su necesidad por métodos nuevos y adicionales en un ambiente de toma de decisiones en grupo.

Algunas características de un GDSS son:

*Diseño especial.* El método de GDSS reconoce que en los ambientes de toma de decisiones en grupo se necesitan procedimientos, dispositivos y métodos especiales.

*Facilidad de uso.* El GDSS tiene que ser fácil de aprender y usar.

*Flexibilidad.* Dos o más personas encargadas de tomar decisiones y que trabajan en el mismo problema, quizá tengan diferentes estilos y preferencias para tomar las decisiones. Un GDSS eficaz no sólo tiene que dar apoyo a los métodos diferentes que usan para tomar decisiones, sino que también deben encontrar una forma de integrar sus diferentes perspectivas en un punto de vista común de la tarea por realizar.

*Apoyo a la toma de decisiones.*

*Aportaciones anónimas.*

*Resolución del comportamiento negativo del grupo.* Una característica básica de cualquier GDSS es la capacidad de reprimir o eliminar el comportamiento de grupo que sea contraproducente o dañino para la toma de decisiones eficaz.

*Comunicación paralela.*

*Mantenimiento de registros automatizados.* La mayor parte de los GDSS tienen la capacidad de mantener en forma automática registros minuciosos de una reunión. La mayor parte de los paquetes de GDSS tienen características de votación y determinación de prioridades en forma automática

*Factores de costo, control y complejidad.* El GDSS puede ser costoso y requerir de un gran número de computadoras personales, software de GDSS complejo, redes, personal y soporte.

##### Elementos de un GDSS y software de GDSS

---

<sup>5</sup> Stair, Ralph. PRINCIPIOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN. 4ª edición. México, International Thomson Editores, 1999.

La configuración de un GDSS característico incluye algunos de los elementos de un DSS: una base de datos, una base de modelos y un gerente de diálogo. Estos sistemas permiten que múltiples usuarios tengan acceso simultáneo a archivos, bases de datos comunes y la Internet, lo que permite a los miembros del grupo trabajar en la misma tarea mientras se encuentran en ambientes de grupos

## BIBLIOGRAFÍA

- León, Orfelio G. ANÁLISIS DE DECISIONES. TÉCNICAS Y SITUACIONES APLICABLES A DIRECTIVOS Y PROFESIONALES. Mc Graw Hill: México, 1995. 238 pp.
- De Albo, María Teresa  
<http://www.sistema.itesm.mx/va/deptos/ci/articulos/lanuevaeconom%EDa.htm>  
consultado el 16 de junio de 2003.
- Romero Sánchez, Diana Cristina  
[http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id\\_sec=32&id\\_art=1292](http://www.netmedia.info/netmedia/articulos.php?id_sec=32&id_art=1292),  
consultado el 16 de junio de 2003.
- Stair, Ralph. PRINCIPIOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN. 4ª edición. México, International Thomson Editores, 1999.
- <http://www.raysa.silverio1.8m.com/index.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml#grupo>