

¿Qué ventajas tienen las decisiones de grupo sobre las decisiones individuales? Una es que los grupos generan información y conocimiento más completos. Brindan una diversidad de experiencia y perspectivas al proceso de decisión que un individuo no puede. Además, los grupos generan alternativas más diversas porque tienen más información y más diversa. La otra, que los grupos aumentan la aceptación de una solución. Los miembros de un grupo están renuentes a rechazar o minar una decisión que ayudaron a desarrollar. Por último, los grupos aumentan la legitimidad. Las decisiones tomadas por grupos pueden percibirse como más legítimas que las decisiones tomadas por una sola persona.

Las decisiones de grupo también tienen desventajas. Una es que los grupos casi siempre necesitan más tiempo para llegar a una solución que un solo individuo. Otra es que una minoría dominante que se expresa puede influir de manera importante en la decisión final de un grupo. Además, el pensamiento de grupo puede minar el pensamiento crítico y dañar la calidad de la decisión final.²⁴ Por último, en un grupo, los miembros comparten la responsabilidad, pero la responsabilidad de un solo individuo es ambigua.

Determinar si los grupos son eficaces en la toma de decisiones depende de los criterios utilizados para evaluar la eficacia.²⁵ Si la precisión, creatividad y grado de aceptación son importantes, entonces una decisión de grupo puede ser lo mejor. Sin embargo, si la rapidez y la eficiencia son lo importante, una decisión individual sería lo mejor. Además, la eficacia en las decisiones se ve influenciada por el tamaño del grupo. Aunque un grupo más grande proporciona una representación más diversa, también necesita más coordinación y tiempo para que los miembros contribuyan con sus ideas. La evidencia indica que grupos de cinco, y en menor medida de siete, son los más eficaces en la toma de decisiones.²⁶ Tener un número impar en el grupo ayuda a evitar puntos muertos en las decisiones. Además, estos grupos son lo bastante grandes para que sus miembros intercambien roles y se retiren de puestos desfavorables, pero aún lo bastante pequeños para que los miembros más callados participen activamente en los debates.

¿Qué técnicas pueden utilizar los gerentes para ayudar a los grupos a tomar decisiones más creativas? La figura 11-6 describe tres posibilidades.

¿Quiénes son?
CARA A CARA

¿DECISIONES TOMADAS POR UN GRUPO O POR INDIVIDUOS?

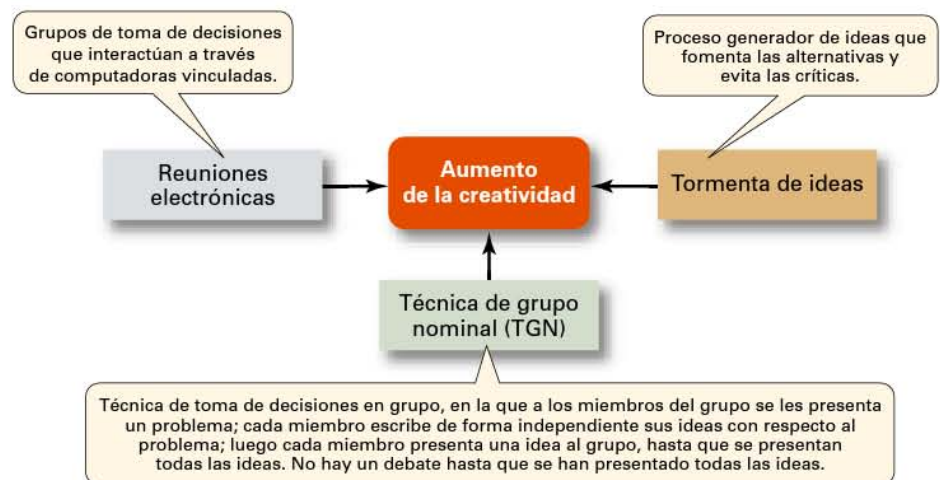
Las decisiones deben tomarlas individuos que actúan como un equipo.



Manejo de conflictos. Además de la toma de decisiones, otro proceso de grupo importante es cómo maneja un grupo los conflictos. Cuando un grupo desempeña sus tareas asignadas, inevitablemente surgen desacuerdos. El **conflicto** es *percibido* como las diferencias incompatibles que dan como resultado cierta forma de interferencia u oposición. El que las diferencias sean reales, es irrelevante. Si la gente de un grupo percibe que existen diferencias, entonces hay un conflicto.

Tres distintos puntos de vista han evolucionado con respecto al conflicto.²⁷ El **conflicto desde el punto de vista tradicional** se refiere a que todo conflicto debe evitarse; eso indica un problema dentro del grupo. Otro enfoque, el del **conflicto desde el punto de vista de las relaciones humanas**,

Figura 11-6
Toma de decisiones creativas en grupo



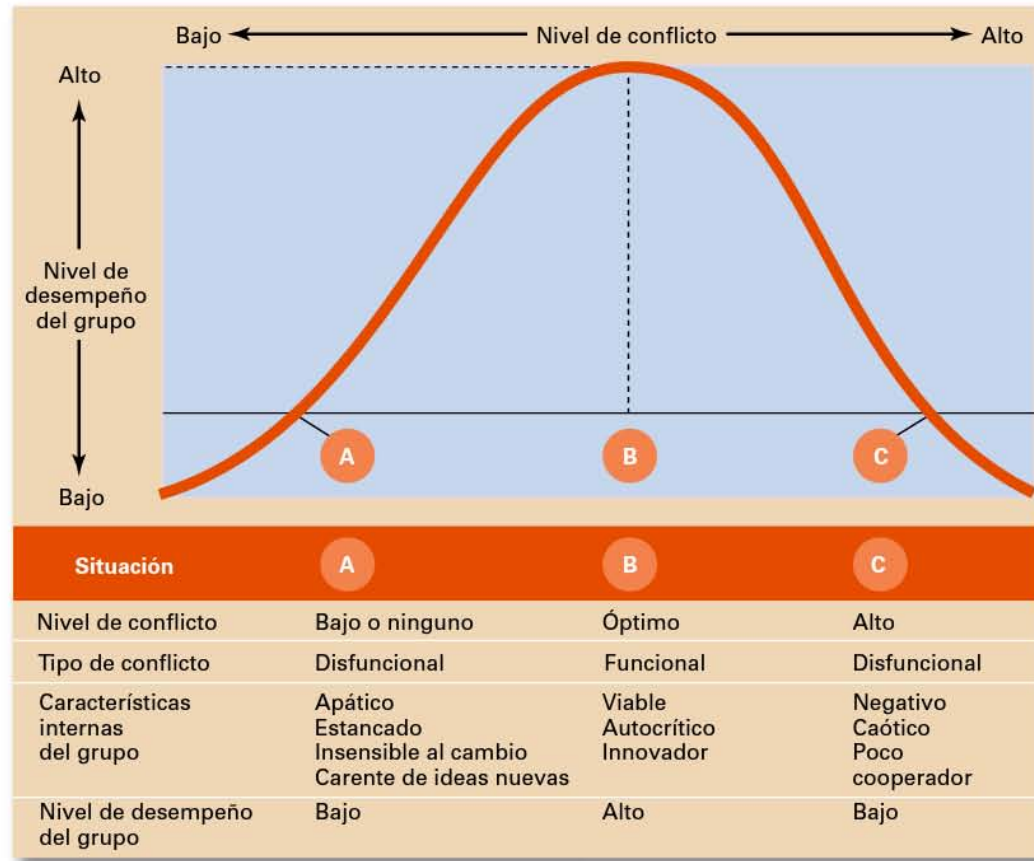
conflicto
Percepción de diferencias incompatibles que resultan en interferencia u oposición.

conflicto desde el punto de vista tradicional
Visión de que todo conflicto es malo y debe evitarse.

conflicto desde el punto de vista de las relaciones humanas
Visión de que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo.

Figura 11-7

Conflicto y desempeño de grupo



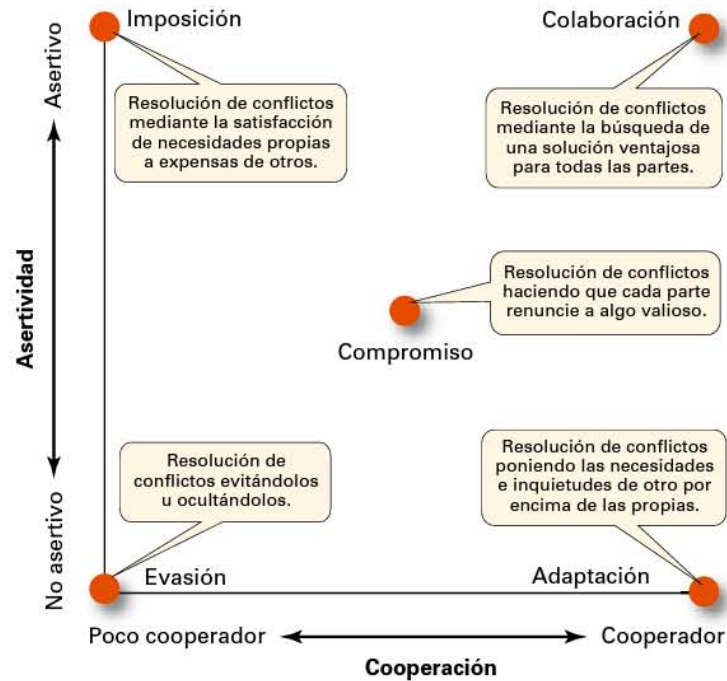
las relaciones humanas, se refiere a que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no necesariamente es negativo, pero tiene el potencial de ser una fuerza positiva que contribuye al desempeño de un grupo. El tercero y más reciente enfoque es el del **conflicto desde el punto de vista de interacción**, el cual propone que el conflicto puede ser no sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que determinado conflicto es *absolutamente necesario* para que un grupo se desempeñe de manera eficaz.

El punto de vista interaccionista no indica que todos los conflictos sean buenos. Algunos, como los **conflictos funcionales**, son constructivos, respaldan los objetivos del grupo de trabajo y mejoran su desempeño. Otros, los **conflictos disfuncionales**, son destructivos y evitan que un grupo logre sus objetivos. La figura 11-7 ilustra los desafíos que enfrentan los gerentes con respecto a los conflictos.

¿Cuándo un conflicto es funcional y cuándo es disfuncional? Investigaciones indican que depende del *tipo* de conflicto.²⁸ El **conflicto de tareas** se relaciona con el contenido y objetivos del trabajo. El **conflicto de relaciones** se centra en las relaciones interpersonales. El **conflicto de procesos** se refiere a cómo se lleva a cabo el trabajo. Las investigaciones han mostrado que los conflictos de *relación* casi siempre son disfuncionales debido a que las hostilidades interpersonales aumentan el enfrentamiento de personalidades y disminuyen el entendimiento mutuo, de modo que las tareas no se hacen. Por otra parte, los niveles bajos del conflicto de procesos y los niveles de bajos a moderados del conflicto de tareas son funcionales. Para que un conflicto de *procesos* sea productivo debe ser mínimo ya que, de otro modo, una discusión intensa sobre quién debe hacer qué cosa puede volverlo disfuncional, debido a que puede derivar en incertidumbre con respecto a la asignación de tareas, aumentar el tiempo para completarlas y llevar a los miembros a trabajar en objetivos cruzados. Sin embargo, un nivel de bajo a moderado de conflicto de *tareas* tiene consistentemente un efecto positivo sobre el desempeño del grupo, ya que estimula el debate de ideas que ayudan a los grupos a ser más innovadores.²⁹ Debido a que aún no tenemos un instrumento sofisticado de medición para evaluar si los niveles de conflicto son óptimos, demasiado elevados, o demasiado bajos, un gerente debe intentar juzgarlos de manera inteligente.

Figura 11-8

Técnicas de manejo de conflictos



Cuando los niveles de conflicto en un grupo son demasiado elevados, los gerentes pueden elegir entre cinco opciones de manejo de conflictos: evasión, adaptación, imposición, compromiso y colaboración.³⁰ (Vea la figura 11-8 para las descripciones de estas técnicas.) Recuerde que ninguna opción es ideal para toda situación. Cuál enfoque utilizar depende de las circunstancias.

TAREAS DE GRUPO

En el Centro Médico de la Universidad Hackensack en Nueva Jersey, las revisiones diarias de cada paciente en todas las unidades de enfermería son llevadas a cabo por equipos multidisciplinares de enfermeras, manejadores de casos, trabajadoras sociales y un médico residente. Estos equipos realizan tareas como prescripción de medicamentos y recomiendan que los pacientes sean dados de alta. Los equipos de empleados de Lockheed Martin en Nueva York fabrican productos complejos, como sistemas de radar basados en tierra, mediante la aplicación continua de técnicas de mejoramiento de la calidad. Las seis personas del grupo Skinny Improv en Springfield, Missouri, representan su exclusiva comedia cada fin de semana en un lugar del centro.³¹ Cada uno de estos grupos tiene un tipo distinto de tarea por cumplir.

Como muestra el modelo de desempeño y/o satisfacción de grupo (figura 11-3), el efecto de los procesos de grupo sobre el desempeño y satisfacción de sus miembros cambia de acuerdo con la tarea que el grupo está realizando. De manera más específica, la *complejidad e interdependencia* de las tareas influye en la eficacia de un grupo.³²

Las tareas son simples o complejas; las simples son rutinarias y estandarizadas, las complejas suelen ser nuevas o no rutinarias. Al parecer, cuanto más compleja es una tarea, el grupo se beneficia más de los debates sobre métodos de trabajo alternos. Los miembros de un grupo no necesitan debatir sobre tales alternativas para una tarea simple, y pueden confiar en los procedimientos de operación estándar. Del mismo modo, si hay un alto grado de interdependencia entre las tareas que los miembros del grupo deben realizar, necesitarán mayor interacción. Por lo tanto, la comunicación eficaz y el control de conflictos son lo más importante para el desempeño del grupo cuando las tareas son complejas e interdependientes.

conflicto desde el punto de vista de interacción

Visión de que se necesita algo de conflicto para que un grupo se desempeñe eficazmente.

conflictos funcionales

Conflictos que respaldan los objetivos de un grupo y mejoran su desempeño.

conflictos disfuncionales

Conflictos que evitan que un grupo logre sus objetivos.

conflicto de tareas

Conflictos sobre el contenido y objetivos de trabajo.

conflicto de relaciones

Conflictos basados en relaciones interpersonales.

conflicto de procesos

Conflictos sobre cómo hacer el trabajo.