

Toma de decisiones en grupo

Versión en audio de la hoja de consejos "Toma de decisiones en grupo" (MP3).

Debido a que el desempeño de un grupo implica tener en cuenta las necesidades y opiniones de cada miembro del grupo, ser capaz de llegar a una decisión equitativa de la manera más eficiente posible es importante para el funcionamiento del grupo. Hay una variedad de formas de tomar decisiones como grupo; El modelo de toma de decisiones de siete pasos que se presenta a continuación ofrece una estructura efectiva para elegir un curso de acción apropiado para una tarea o proyecto en particular. También puede ser un método efectivo para tratar un problema o conflicto interpersonal que surja dentro del grupo.



1. **Identificar la decisión a tomar.** Antes de comenzar a recopilar información y hacer una lista de alternativas, es importante que ustedes como grupo entiendan claramente lo que están tratando de decidir para tener una meta en la cual enfocar sus discusiones. Las posibles preguntas que se pueden hacer son: ¿Cuáles son los detalles de la tarea asignada? ¿Qué se nos pide que hagamos? ¿Qué conflicto está afectando la eficacia de nuestro grupo? ¿A qué barrera para el trabajo grupal efectivo nos enfrentamos?
2. **Analizar el tema en discusión.** Una vez que haya definido su objetivo (es decir, la decisión a tomar o el problema a superar), examine los datos y recursos que ya tiene e identifique qué información adicional puede necesitar. Pregúntense: ¿Qué está causando el problema? ¿Para quién es esto un problema? ¿Qué tiene de malo la situación actual? ¿Por qué tenemos que lidiar con este problema/decisión? ¿Dónde más podemos encontrar recursos?
3. **Establecer criterios.** Identificar los criterios o condiciones que determinarían si una solución escogida tiene éxito. Idealmente, una solución será factible, hará avanzar al grupo y satisfará las necesidades de cada miembro del grupo. Es posible que desee clasificar los criterios en orden de importancia (por ejemplo, las circunstancias pueden ser tales que algunos problemas no se resuelvan por completo). Considere estas preguntas: ¿Qué haría que una solución/decisión fuera exitosa? ¿Qué problemas deben abordarse en la solución? ¿Qué criterios nos ayudarán a determinar si todos están contentos con la solución/decisión? ¿Son algunos criterios más necesarios que otros?
4. **Lluvia de ideas sobre posibles soluciones.** Usando los recursos y la información recopilados anteriormente, haga una lluvia de ideas para posibles soluciones al problema o decisión identificados en el paso 1. Esto implica recopilar tantas ideas como sea posible. En esta etapa, las ideas no deben criticarse ni evaluarse. Algunas preguntas para hacer incluyen: ¿Cuáles son algunas soluciones posibles que cumplirían con la mayoría de nuestros criterios establecidos? ¿Hay alguna opción que podamos haber pasado por alto? ¿Qué podríamos hacer en ausencia de restricciones?
5. **Evalúe las opciones y seleccione la mejor.** Una vez que tenga una lista de posibles soluciones, estará listo para evaluarlas en busca de la mejor alternativa de acuerdo con los criterios identificados en el paso 3. Recuerde que puede combinar ideas para crear una solución. Idealmente, todos estarían de acuerdo con la solución (un consenso), pero es posible que no todos lo estén. En

este caso, deberá utilizar métodos de toma de decisiones diferentes (consulte los métodos en la siguiente sección). Las preguntas adicionales que debe hacerse al evaluar alternativas son: ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción? ¿Qué opción es la más realista de lograr por ahora? ¿Qué opción es más probable que resuelva el problema a largo plazo?

6. **Implementar la solución.** Esto implica **identificar los recursos necesarios para implementar la decisión, así como los posibles obstáculos, y luego tomar medidas.** Decidir: ¿Qué se debe hacer? ¿Cómo? ¿Por quién? ¿Para cuándo? ¿En qué orden?
7. **Supervisar y evaluar el resultado.** Con **base en los criterios identificados** en el paso 3, **evalúe si la decisión fue exitosa.** De lo contrario, vuelva a visitar el paso 4 para evaluar las otras opciones o generar otras nuevas.

Métodos de toma de decisiones

Para dar el salto desde la lluvia de ideas sobre posibles soluciones **para resolver un problema hasta la evaluación y selección de la mejor solución, los miembros del grupo deben tomar decisiones.** Hay varios métodos posibles de toma de decisiones que un grupo puede utilizar. Algunos de ellos se describen brevemente a continuación, con ventajas a la izquierda y desventajas a la derecha para cada uno:

Decisión por autoridad

El grupo genera ideas y mantiene debates abiertos, pero la decisión final la toma una sola persona.

- Apropiado cuando hay un claro experto en el tema en cuestión
- Muy rápido
- No maximiza las fortalezas de los individuos en el grupo.
- El grupo no puede estar dedicado a implementar una decisión tomada por una sola persona.

Decisión por mayoría

El grupo realiza una votación sobre un tema en particular después de un período de discusión. La mayoría gana.

- Utiliza la participación democrática en el proceso.
- Rápido
- La tiranía de la mayoría a menudo abruma los puntos de vista de la minoría, tal vez alentando la formación de facciones dentro del grupo.

Decisión por minoría negativa

El grupo vota por la idea más impopular y la elimina. Repiten este proceso hasta que solo queda una idea.

- Democrático
- Útil cuando hay muchas ideas y pocos votantes
- Los miembros del grupo pueden sentirse resentidos cuando sus ideas son votadas como impopulares.

- Lento

Decisión por ranking

Los miembros del grupo escriben individualmente las 5 (o menos) ideas que más les gustan, luego clasifican cada idea del 1 al 5, siendo 5 la mejor. Los votos se registran en la pizarra y se suman. Se selecciona la idea con el total más alto.

- Incluye un procedimiento de votación y, por lo tanto, da la impresión de que la decisión final representa la opinión de cada persona.
- No apto para problemas
- Requiere tiempo
- El juego de los números puede resultar en una decisión que nadie apoya por completo

Decisión por unanimidad

Todos los miembros del grupo deben estar de acuerdo en que la decisión es la mejor.

- Todos estarán de acuerdo con la decisión y el curso de acción resultante.
- Puede ser imposible llegar a un acuerdo unánime

Decisión por consenso

La decisión se discute y negocia hasta que todos los afectados por ella entiendan y estén de acuerdo con lo que se hará. El consenso en la toma de decisiones significa que todos los miembros realmente están de acuerdo en que la decisión es aceptable. Después de que un grupo haya identificado una decisión a tomar, se le pregunta a cada miembro cómo se siente acerca de la decisión propuesta seleccionando una de las siguientes respuestas:

1. Puedo decir un "sí" incondicional a la decisión.
2. Considero aceptable la decisión.
3. Puedo vivir con la decisión, pero no estoy especialmente entusiasmado con ella.
4. No estoy completamente de acuerdo con la decisión, pero elijo no bloquearla.
5. No estoy de acuerdo con la decisión y creo que deberíamos explorar otras opciones.

Si todas las respuestas de los miembros del grupo son 1, 2, 3 o 4, tiene un consenso y está listo para continuar.

- Todos los miembros sienten que han tenido la misma oportunidad de influir en la decisión y seguirán apoyando al grupo.
- La mejor forma de tomar decisiones, si tienes tiempo
- Puede ser difícil llegar a un consenso
- Puede llevar mucho tiempo

Combinando ideas

En lugar de abandonar una idea en favor de otra, el grupo busca posibilidades de implementar ambas o combinarlas en una solución.

- Se evitan las decisiones polarizantes (en blanco y negro)
- La implementación puede llevar más tiempo ya que se está considerando más de una idea.
- Una decisión que combina dos soluciones a veces puede ser peor que cualquiera de las soluciones originales.

Ejemplo:

1. Identificar la decisión a tomar.

¿Cuándo deben programarse las reuniones de nuestro grupo?

2. Analizar el tema en discusión.

Determine el horario actual de compromisos previos de cada miembro (p. ej., clases, actividades). ¿Son los fines de semana y las noches una posibilidad? ¿Cuánto tiempo necesitaremos para cada reunión? ¿Con qué frecuencia se deben programar las reuniones?

3. Establecer criterios.

El momento ideal de la reunión cumpliría estos criterios, en orden de importancia:

- a. No entrar en conflicto con el horario escolar o extracurricular de ningún miembro.
- b. Estar en un momento que sea óptimo para la productividad del grupo (es decir, cuando los niveles de energía sean más altos y cuando los miembros estén más preparados para participar).
- c. Estar en horario de trabajo diurno.

4. Lluvia de ideas sobre posibles soluciones.

Estos son los momentos en que todos los miembros del grupo están libres de compromisos previos:

- a. Lunes 12 a 13:30
- b. Miércoles 6 a 7:30 pm
- c. Viernes 9 a 10:30 am

5. Evaluar las opciones y seleccionar la mejor.

Lunes 12:00 a 13:30

<i>Ventajas:</i>	<i>Contras:</i>
------------------	-----------------

<i>Ventajas:</i>	<i>Contras:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Terminaría la reunión a principios de semana. • Tenga el fin de semana directamente de antemano para prepararse para la reunión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que cae durante la hora del almuerzo, los miembros del grupo necesitarán comer durante la reunión.

Miércoles 6:00 a 7:30 pm

<i>Ventajas:</i>	<i>Contras:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Después de la cena, los miembros del grupo se refrescarán de su descanso para cenar. • Tener la reunión a mitad de semana permite tiempo adicional antes o después del miércoles para completar las tareas necesarias del proyecto de "último minuto". 	<ul style="list-style-type: none"> • Un miembro del grupo tiene que asistir a una tutoría a las 7:30, por lo que es posible que tenga que salir de la reunión unos minutos antes.

Viernes 9:00 a 10:30 am

<i>Ventajas:</i>	<i>Contras:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno de los miembros del grupo tiene clases o actividades programadas hasta las 11:00 am los viernes, por lo que habría tiempo suficiente para llevar a cabo la reunión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si hay eventos sociales programados para el jueves por la noche, algunos de los miembros del grupo no están a favor de tener una reunión temprano a la mañana siguiente.

Mejor solución:

Los miércoles de 6:00 a 7:30 se determina como el horario más favorable y se elige como horario de reunión según los criterios. El grupo decidió, por consenso, que este sería el momento durante el cual serían más productivos, ya que acababan de terminar su descanso para cenar. Este horario de reunión no está de acuerdo con el tercer criterio (es decir, la reunión ideal sería durante el horario de trabajo diurno), pero se clasificó como el menos importante, por lo que se llegó a un compromiso.

6. Implementar la solución.

Elija miembros del grupo para:

- Reserva la sala de reuniones
- Confirme la hora/ubicación con todos los miembros del grupo

- c. Designe roles de grupo para cada miembro para las reuniones (consulte la hoja de consejos para optimizar el rendimiento del grupo)

7. Supervisar y evaluar el resultado.

Las condiciones para el éxito, basadas en los criterios establecidos:

- Asistencia regular de todos los miembros del grupo.
- Todos los miembros del grupo son participantes activos durante las reuniones.
- Si surgen conflictos de programación imprevistos, el grupo tendrá que volver a visitar el paso 4 para determinar una hora de reunión más adecuada.

Recursos

- Roles de grupo: maximizar el rendimiento del grupo. Consejos de enseñanza del Centro para la Excelencia en la Enseñanza (CTE).
- Habilidades de trabajo en equipo: ser un miembro eficaz del grupo . Consejos de enseñanza de CTE.
- Realización de Contratos de Grupo . Consejos de enseñanza de CTE.
- Moore, CM (1987) *Técnicas de grupo para la construcción de ideas*. Newbury Park: publicaciones sabias
- Parker, G. (1998) *Trabajo en equipo: Pasos de acción para construir equipos poderosos*. Aurora, IL: sucesores
- Shalinsky, W. y S. Snider (1985) *Trabajar en grupos pequeños: cómo hacerlo mejor*. Universidad de Waterloo: TRACE
- Wilson, GL y MS Hanna (1986) *Grupos en contexto: liderazgo y participación en grupos pequeños*. Nueva York, Nueva York: Random House, Inc.



Esta licencia Creative Commons permite que otros remezclen, modifiquen y desarrollen nuestro trabajo sin fines comerciales, siempre que nos den crédito e indiquen si se realizaron cambios. Utilice este formato de cita: *Toma de decisiones en grupo. Centro*

para la Excelencia Docente, Universidad de Waterloo .