



**APLICACIÓN DE LA PARADOJA DE ABILENE EN LA TOMA
DE DECISIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO
(Análisis en una empresa de tecnología y consultoría
de Buenos Aires, Argentina)**

Tutor:

Antonio Fovakis

Autor:

Beltrán Enrique Malavé González

Tesis para optar al título de Magister en
Alta Dirección de Empresas

**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Buenos Aires, octubre de 2014

Resumen

La gestión de los grupos de trabajo forma parte de la conducción eficaz de las organizaciones. Todas las organizaciones recurren al uso de grupos de trabajos esperando que éstos mejoren la calidad de las decisiones que deben tomarse respecto a dilemas o temas complejos y delicados. Esto sucede, especialmente, en las organizaciones que se manejan orgánicamente; es decir, aquellas en las cuales los objetivos se distribuyen como proyectos entre los grupos de trabajo.

Uno de los postulados de la paradoja de Abilene es que, las decisiones que son tomadas por los grupos de trabajo no contemplan el deseo y las creencias de los individuos que los componen, produciendo en el tiempo frustración e insatisfacción dentro de los integrantes de una organización, lo cual posteriormente puede acarrear problemas organizacionales.

Para identificar si éste aspecto de la paradoja se manifiesta en la toma de decisiones de los grupos de trabajo, se relevó dentro de una empresa del área de tecnología y consultoría de Buenos Aires, Argentina, cómo toman las decisiones éstos, confirmándose la hipótesis planteada, al establecerse que la mayoría de las personas que los integran, apoyan las decisiones colectivas, aun cuando éstas sean contrarias a sus deseos y creencias personales.

Palabras Claves

- Conformación de grupos
- Grupos de trabajo
- Manejo de la información
- Toma de decisiones
- Decisiones grupales
- Pensamiento de grupo
- Paradoja de Abilene

ÍNDICE

	Págs.
Agradecimientos	4
Introducción	5
Capítulo I Planteamiento del problema	
1.1 Marco conceptual	8
1.2 Marco teórico	9
1.2.2 Problema y justificación	10
1.2.3 Objetivos	12
1.2.3.1 General	12
1.2.3.2 Específico	12
Capítulo II Diseño y metodología	
2.1 Diseño Metodológico	13
2.2.1 Formulación de la hipótesis	13
2.2.2 Variables	13
2.2.3 Población	14
2.2.4 Instrumentos de recolección de datos	15
Capítulo III Referencias teóricas	
3.1 Las personas y la construcción social y grupal	17
3.2 El procesamiento de la información en las personas y en los grupos	20
3.3 Los grupos de trabajo	27
3.4 Los equipos de trabajo	32
3.5 La diferencia entre grupos y equipos de trabajo	37
3.6 La toma de decisiones organizacional	39
3.7 Los sesgos ante la toma de decisiones	45
3.8 Los sesgos grupales	49
3.8.1 El pensamiento de grupo	50
3.8.1.1 La paradoja de Abilene	53
3.9 Cómo combatir los sesgos ante la toma de decisiones	59
Capítulo IV Resultados	
4.1 Análisis e interpretación de los resultados	62
4.2 Tabulación de la encuesta	62
4.3 Análisis de los tipos de respuestas	64
4.4 Interpretación de las respuestas	65

Conclusiones	67
Bibliografía	69
Anexos	72
Carta de invitación a realizar la encuesta	72
Formulario de encuesta	73

Agradecimientos

Realizar una tesis, es una labor que requiere de motivación y en la Universidad Abierta Interamericana encontré motivaciones de sobra. Creo que es justo, darle un lugar a la Institución que me acogió durante dos años, con sus excelentes profesionales y docentes.

Debería nombrar en primer lugar a mi tutor, el profesor Antonio Fovakis. Autodefinido como un provocador, al cual considero efectivamente como un provocador para el aprendizaje. También quiero mencionar al profesor Fernando Grosso, siempre abierto a cualquier comentario y dispuesto a dar una mano. A José Segade, preocupado por las organizaciones inteligentes, y a José Luis Pungitore, inspirador de visiones de vida.

Mención necesaria merece el Director de la Carrera, el Dr. Juan Carlos Gómez Fulao, quien siempre nos recordaba, en todas sus charlas de inicio de cuatrimestre, lo importante que era encaminarse con la tesis.

A Milagros Gaya, secretaria académica, quien siempre respondía oportuna y asertivamente a todas mis consultas.

En fin, quiero agradecer a todos los profesores que me enseñaron en estos dos años y a todo el personal administrativo de la Universidad con el cual me relacioné.

Agradezco a mi esposa y a mi familia, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente en todas las actividades que emprendo.

Y por sobre todo, agradezco a Dios, por haberme presentado este camino en mi vida.

Introducción

Uno de los tantos temas a los que se enfrentan las empresas en estos nuevos tiempos, es el relativo a la conducción eficaz de las organizaciones modernas, que incluye diversos tópicos como, la dirección y planificación estratégica, la mejora de los procesos, la implementación de controles de calidad, el establecimiento de la responsabilidad social corporativa, el liderazgo y el manejo de equipos y grupos de trabajo, entre otros.

Ya a comienzos de los años treinta, las corrientes revisionistas de las técnicas de administración tradicional habían comenzado a estudiar el fenómeno grupal dentro de las empresas, de allí el nacimiento de las teorías de la escuela de relaciones humanas y la de la corriente sociológica; siendo el exponente más notable de la primera el psicólogo George Elton Mayo (1932) y sus célebres experimentos sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo, la conformación de grupos informales, su influencia en las personas y su impacto en la producción. Esta última palabra, la producción, cobra vital importancia en la administración, ya que las empresas existen para producir beneficios.

Explican Robert Pindyck y Daniel Rubinfeld (1998) que la teoría económica de la empresa comienza con un simple postulado, “*las empresas tratan de maximizar los beneficios*” y aunque éste postulado ha sido muchas veces criticado por su limitación conceptual, ya que la corriente de beneficios trata únicamente de los intereses de los accionistas, continúan diciendo que la teoría que la complementa, denominada “*maximización del valor del mercado de la empresa*”, es insuficiente, porque solo agrega la variable temporal, es decir una visión a largo plazo, donde el gerente debe buscar que la empresa incremente sus beneficios al largo plazo, porque así mejoran los intereses de los accionistas.

Pero éstos beneficios no se producen por sí solos, para ello, tienen que ponerse a trabajar de manera coordinada una serie de recursos (financieros, materiales, intangibles y humanos); y es en esta coordinación donde las personas trabajan agrupadas, es por ello que, el trabajo de grupo se constituye como tema de análisis dentro de las organizaciones, especialmente en aquellas con estructuras o formas orgánicas que hacen depender sus resultados de los obtenidos por los grupos de trabajo, a los cuales se les

asignan la resolución de dilemas o proyectos, como lo son las empresas dedicadas al desarrollo de tecnologías y a la consultoría que dependen exclusivamente de su recurso humano para estar a la vanguardia de la innovación.

Si bien, los grupos de trabajo pueden llegar a producir grandes resultados, sobre todo cuando están alineados y comparten un lenguaje común entre sus miembros, existe la posibilidad que los mismos fallen.

Jerry Harvey (1988), observó que algunas decisiones grupales pueden poner en riesgo la salud de las organizaciones y esto es así, ya que, dentro de los grupos de trabajo puede desarrollarse un proceso, que el autor denominó la paradoja de Abilene, siendo una de sus características que las decisiones que se toman dentro del grupo no representan los deseos y creencias de sus integrantes. Con la presente tesis, se colocó a prueba la vigencia y aplicación de la mencionada característica de esta paradoja dentro de los grupos de trabajo empresariales.

Para introducir el tema investigado, se comenzará por establecer el marco general del problema y los objetivos, explicaremos el diseño metodológico empleado y se presentará un marco teórico general que presentará el contexto general de cómo los individuos conforman la construcción social y grupal, para luego indagar cómo procesan la información las personas y los grupos, establecer qué son los grupos de trabajo y los equipos de trabajo así como sus diferencias, para llegar de esta manera a señalar cómo se toman las decisiones dentro de las organizaciones y los sesgos que se dan en este proceso. En este punto, entraremos a conceptualizar los sesgos grupales para llegar al estudio del pensamiento grupal y así específicamente al objeto de esta investigación. Finalizará el análisis, exponiendo algunas formas para combatir los sesgos ante la toma de decisiones. Posteriormente se expondrán los resultados obtenidos de la investigación práctica, se analizarán los mismos y esbozaremos las conclusiones pertinentes.

Con esta investigación, se abren las puertas para preparar otras investigaciones que traten el tema con una mayor profundidad y aplicación práctica más extendida, ya que la paradoja de Abilene como sesgo del pensamiento grupal proporciona material suficiente para indagar los sesgos del funcionamiento de los grupos de trabajo dentro de

las organizaciones, que servirá para corregir tal singularidad y optimizar de esta manera la toma de decisiones colectivas.

Capítulo I Planteamiento del problema

1.1 Marco Conceptual

La paradoja de Abilene como sesgo del comportamiento grupal es un tema que fue propuesto por primera vez dentro del campo de la administración por Jerry Harvey (1988). Sin embargo, su estudio empírico dentro de las organizaciones ha sido mayormente analizado desde la óptica de la psicología y en relación con el fenómeno del pensamiento grupal.

Otros fenómenos que pueden afectar el comportamiento individual y grupal, como son las luchas internas por el poder y el contexto cultural en el cual está inmersa una organización; escapan a las señales de la mencionada paradoja. El citado autor, en el momento de enunciar su teoría se circunscribió en analizar cómo la comunicación entre las personas puede fallar, cuando ocurren ciertos síntomas que analizaremos más adelante.

No tomar en cuenta el poder y el contexto cultural, puede dejar en evidencia una falla de conceptualización en la paradoja de Abilene. En cuanto al contexto cultural, actualmente está comprobado que las construcciones o representaciones que nos hacemos los seres humanos están ligadas indefectiblemente al contexto, ya que el lenguaje es en sí un sistema rico en contexto, como afirma Catherine Cudicio (2012), “el lenguaje no es la realidad, no obstante tiene su origen en abstracciones constituidas a partir de la realidad... El contexto participa del marco de referencia y está profundamente ligado a los aspectos culturales presentes en toda comunicación...”. Por su parte, en cuanto al poder como bien afirma John Kenneth Galbraith “Son pocas las conversaciones en que no se introducen alusiones al poder...”, siempre alguien está buscando imponer su voluntad o designio a otros, así según el autor cuanto mayor es la capacidad de imponer la voluntad mayor es el ejercicio de poder, camuflando el consenso por imposición. Tal vez incluir estas causas (El poder y la cultura) daría pie a formular una nueva teoría, más completa o compleja que la paradoja de Abilene, aunque escaparía del objetivo de la presente investigación.

También podemos señalar que cuando Jerry Harvey (1988) propuso que la paradoja de Abilene podía afectar la calidad de las decisiones tomadas por los grupos de

trabajos de las empresas, éste se refería a decisiones tomadas en ambientes estables, es decir donde no imperaba la incertidumbre.

Si bien podemos alegar que cualquier decisión es tomada con un grado de incertidumbre, al pronunciarse la misma sobre el futuro, el cual es un estado de tiempo no alcanzado *ergo* no conocible. El ser humano hace conjeturas probabilísticas basadas en sus experiencias pasadas que, en entornos estables (económicamente, socialmente, tecnológicamente, etc.), le inspiran un grado de confianza aceptable que le hace tomar una decisión que podemos llamar “razonable”. En ambientes de incertidumbre, agravados generalmente por crisis económicas, sociales, políticas y/o cambios tecnológicos drásticos, la mencionada paradoja pierde su aplicación. En estos casos surgen teorías alternativas como la teoría de las perspectivas desarrollada por Daniel Kahneman y Amos Tversky, que también quedan fuera del estudio de la presente tesis.

De tal manera, la paradoja de Abeline postula que, una de las dificultades a las que se enfrentan los miembros de un grupo de trabajo, se refiere a cómo lograr el consenso en la toma de decisiones, exteriorizándose de esta manera, un resultado que puede ser antagónico con los deseos e intereses de los integrantes del grupo. Esto puede producir sentimientos de insatisfacción, ira o frustración en las personas que, con el tiempo, pueden repercutir en la salud financiera de las organizaciones.

Hasta donde se pudo investigar, la paradoja de Abilene, en el campo de la administración se ha estudiado, aunque de manera teórica y no cuantitativamente; concentrándose su mayor indagación en el campo de la psicología, donde se han elaborado estudios cuantitativos de los sesgos del comportamiento grupal derivados por fallos en la comunicación en diversas circunstancias del quehacer industrial. Por tal motivo la presente tesis constituye un avance en el análisis práctico de esta singularidad del comportamiento grupal dentro de las empresas.

1.2 Marco Teórico

La construcción de un marco teórico ayuda a prevenir errores en las investigaciones, orienta sobre cómo debe alinearse el estudio, guía al investigador para que se pueda centrar en el problema y provee un marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación, entre otras cosas (Hernández, Fernández y Baptista,

2010). En este sentido, lo primero que debe realizarse en cualquier investigación es hacer una revisión exhaustiva de la literatura, detectando, consultando e integrando la bibliografía existente.

Para realizar la presente investigación se consultaron los repositorios de Internet Bdu2, Scielo Argentina y Scielo Internacional (que permiten consultas abiertas en acceso abierto), así como el repositorio Fuente Académica (consulta abierta de recursos contratados por la Universidad Abierta Interamericana) y Google Scholar, en lo que se refiere a trabajos científicos publicados en revistas arbitradas.

Para la consulta de libros se utilizó la biblioteca de la Universidad, la biblioteca Nacional y la biblioteca privada del autor. De dicho relevamiento, se obtuvo información pertinente con el tema a investigar.

El análisis y relacionamiento del contenido del material bibliográfico examinado, permitió limitar la presente investigación a las teorías expuestas por los autores que tratan el tema de la conformación de grupos y del procesamiento de la información desde la perspectiva organizacional, psicológica y psicológica social; así como, a los autores que tratan el tema de la teoría de la comunicación y de la toma de decisiones en las organizaciones.

1.2.2 Problema y Justificación

Cuando Frederick Taylor (2004) planteó a principios del siglo pasado los fundamentos que dieron origen a la disciplina de la administración, su visión se basó en la optimización del trabajo individual para mejorar la productividad de las empresas. La equiparación del hombre a la máquina fue sin duda el puntapié inicial para el desarrollo de las empresas y los mercados en el ámbito mundial; así comenzó a sistematizar los primeros procesos productivos y a estudiar cómo obtener el mayor número de unidades producidas por individuo de manera de procurar mayor rentabilidad. Peter Drucker (1984) explica que Frederick Taylor fue un hombre que estuvo fuertemente inspirado por un deseo de *“liberar al trabajador de la carga de las tareas pesadas, destructivas del cuerpo y del alma”*; reafirmando así aquello que Jorge Hermida (1976), expuso cuando escribió que la razón que motivaba a Frederick Taylor era lograr la máxima prosperidad para el empleador, pero unida a la de cada empleado.

Sin embargo, desde que Frederick Taylor observó trabajar a aquel herrero hasta la actualidad. Las organizaciones han evolucionado, siendo una de las notas características de esa evolución el desplazamiento del trabajo individual por el trabajo grupal.

También, la configuración de las empresas ha progresado de estructuras mecanicistas a estructuras orgánicas, donde los grupos de trabajo se han constituido como herramientas fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales.

El hecho que, sean personas quienes conforman los grupos de trabajo, trae aparejado consigo una serie de complejidades que derivan de sus modelos mentales (quién es la persona), su percepción individual (quién escoge ser) y su situación actual (cómo deciden comportarse); por esto, se debe estudiar cómo los individuos se comportan dentro de los grupos de trabajo y cómo su interacción y participación en los mismos afecta las decisiones producidas, principalmente si las decisiones grupales que se toman son antagónicas al deseo y a las creencias individuales de sus integrantes, lo que se conoce como paradoja de Abilene (Harvey, 1988).

Sabemos que el trabajo grupal suma en las organizaciones y que mayoritariamente su ejecución proporciona beneficios a la misma, puesto que potencia las decisiones individuales y ofrece una visión analítica más completa y blindada que las decisiones individuales. Aunque como regla, tiene sus excepciones y una de ellas es la citada paradoja.

La paradoja de Abilene, describe un comportamiento que según expresa el citado autor puede colocar en riesgo a las empresas, ya que se toman decisiones importantes que se delegan al grupo, esperando que el resultado así obtenido sea mejor al resultado producido por una persona individualmente.

Debido a que la ocurrencia de este fenómeno (la paradoja de Abilene) puede producir problemas organizacionales, como pueden ser la disminución de la productividad, el funcionamiento deficiente de la misma y el incumplimiento de los objetivos propuestos, entre otras consecuencias (por la calidad de las decisiones tomadas por el grupo, dentro del cual se pueden originar conflictos personales), el

determinar si dicha paradoja sigue vigente y acontece en los grupos de trabajo de las organizaciones se considera como un tema de actualidad e importancia.

Estas reflexiones condujeron a preguntarse, lo siguiente:

- ¿Aplica actualmente la paradoja de Abilene dentro de los grupos de trabajo de una organización de tecnología y consultoría de Buenos Aires, Argentina?
- ¿Expresan actualmente las decisiones grupales de esta empresa los deseos y creencias de los individuos que integran sus grupos de trabajo?

1.2.3 Objetivos

1.2.3.1 General

- Determinar si la paradoja de Abilene se aplica actualmente dentro de un grupo de trabajo de una organización de tecnología y consultoría de Buenos Aires, Argentina.

1.2.3.2 Específico

- Establecer si las decisiones que toma el grupo expresan los deseos y creencias de los individuos que lo integran.

Capítulo II Diseño y metodología

2.1 Diseño Metodológico

La presente investigación es cuantitativa porque aplica datos medibles dentro de una empresa respecto a la paradoja de Abilene, empleando un instrumento como lo es la encuesta, que permite reducir la complejidad del comportamiento humano a variables sin manipulación. Asimismo es descriptiva, puesto que el objeto de la misma es el de relevar información acerca de cómo se comportan los grupos de trabajo en las organizaciones. Su diseño es no experimental transversal ya que los datos se recolectaron de encuestas que se aplicaron en un momento puntual y en tiempo único.

2.2.1 Formulación de la hipótesis

“En una organización de tecnología y consultoría de Buenos Aires, Argentina, la paradoja de Abilene hace que las decisiones que producen los grupos de trabajo del área de cobranzas y atención al cliente sean contrarias a los deseos y creencias de sus integrantes”.

2.2.2 Variables

Los constructos de la presente investigación están conformados por las decisiones que producen los grupos de trabajo y por los deseos y creencias de los individuos que lo conforman. Se describe si la paradoja de Abilene se aplica en la formación de las decisiones grupales organizacionales.

En la presente investigación se tomó como muestra un grupo formal de trabajo de una empresa, ya que éstos son a los que se le encomiendan metas y objetivos y por ende, la falla del grupo en alcanzar resultados afecta de manera inequívoca a la misma. En lo que respecta a los grupos informales, aunque a los mismos no se les adjudiquen metas institucionales, también constituyen elemento de cuidado y seguimiento en las organizaciones ya que como comprobó Elton Mayo (1945) los mismos pueden afectar la producción por su influencia en los individuos y en el ambiente de trabajo; no obstante, la paradoja de Abilene no se aplica a éstos por cuanto su estudio se enfoca en el manejo

del consenso en los grupos formales que son a los que se les encomienda la toma de alguna decisión empresarial enmarcada en los planes y estrategia de la organización.

Asimismo, se colocó a prueba en un grupo de trabajo y no en un equipo, ya que el nivel de cohesión y maduración de éste último impide que el comportamiento descrito por Jerry Harvey se manifieste en las decisiones que producen. En este sentido la línea de desarrollo mantendrá la definición de grupo ofrecida por Gómez Aleida y Acosta Heriberto (2003), que se expone en el capítulo III.

2.2.3 Población

La unidad de análisis está constituida por un grupo de trabajo de una organización empresarial con fines de lucro. La población objeto de estudio está conformada por los trabajadores profesionales del área de cobranzas y atención al cliente de esta empresa, donde las tareas asignadas llevan a que varias personas colaboren en grupo con el objeto de resolver reclamos, promover tácticas de cobranzas y ejecutar proyectos especiales.

No se tomó en cuenta distinción de sexo, raza o edades, por cuanto la descripción del comportamiento grupal bajo análisis (la paradoja de Abilene) no requiere aplicar este tipo de segmentación a la población, a diferencia de otros sesgos del pensamiento grupal, como pueden ser la conformidad o la resistencia a la autoridad.

Además es una empresa multinacional que está ubicada en Buenos Aires, Argentina y cuenta con varias sucursales en el Gran Buenos Aires y Capital, lo que hace que su estudio pueda ser representativo de la aplicación de la mencionada paradoja.

La muestra fue no probabilística o dirigida, ya que se remitió un formulario de encuesta por correo electrónico a cuarenta y siete (47) trabajadores de la mencionada área de cobranzas y atención al cliente. Los cuarenta y siete (47) trabajadores utilizados como muestra constituyen la totalidad de empleados del área mencionada.

2.2.4 Instrumento de recolección de datos

Para obtener la información requerida para este estudio el autor elaboró una encuesta electrónica online mediante el programa Google Drive que se comunicó vía correo electrónico a la muestra seleccionada.

La encuesta fue remitida al gerente del área quién se encargó de circularla entre los empleados.

La encuesta fue descriptiva, estructurada y transversal y se contestó por escrito. Estuvo conformada por nueve (9) preguntas cerradas (concretas y dicotómicas), a las cuales se respondió “sí o no”, que contienen los cinco (5) síntomas de la paradoja y con ella se pretendió conocer la aplicación de las misma en los grupos de trabajo.

Para probar la encuesta, se efectuó una prueba piloto online por una semana para una muestra de diez (10) personas, con el objeto de determinar el tiempo máximo para responderla y validar la comprensión de las preguntas.

La encuesta tiene su origen en los síntomas descritos por Jerry Harvey (1988) que se observan en el sesgo del comportamiento grupal que él denominó paradoja de Abilene.

En la siguiente tabla se muestran las correspondencias entre los síntomas de la paradoja de Abilene y las preguntas formuladas en la encuesta elaborada al efecto:

SÍNTOMAS DE LA PARADOJA DE ABILENE	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
Los miembros de un grupo acuerdan en privado como individuos en cuanto a la naturaleza y tipo de problema que enfrentan.	¿Cuándo un grupo del cual usted es miembro enfrenta un dilema, proyecto o asignación, analiza individualmente la naturaleza y tipo de dilema, proyecto o asignación?
Los miembros de un grupo acuerdan en privado como individuos en cuanto a los pasos que deben seguir para	¿Cuándo un grupo del cual usted es miembro enfrenta un dilema, proyecto o asignación, elabora individualmente los pasos que se

solucionar o afrontar el problema.	deben seguir para solucionar el dilema, proyecto o asignación?
Los miembros del grupo fallan en comunicar sus deseos y creencias entre ellos, haciendo lo contrario, por lo que se crea una percepción errónea de la realidad colectiva.	¿Una vez que analiza y elabora los pasos que se deben seguir para solucionar el dilema, proyecto o asignación ha fallado en comunicar acertadamente a los demás miembros del grupo sus deseos y creencias sobre el dilema, proyecto o asignación?
La información inexacta y errónea que forma las decisiones colectivas, hace que los individuos toman acciones contrarias a lo que quieren hacer.	¿Cómo miembro de un grupo ha tomado acciones contrarias a sus deseos y creencias en aras de apoyar las decisiones colectivas del grupo para solucionar el dilema, proyecto o asignación?
El efecto de tomar acciones que son contraproducentes a las intenciones de los miembros del equipo hace que experimentan frustración, rabia, irritación e insatisfacción con el grupo, formen subgrupos afines, culpen a otros subgrupos de los dilemas, culpen al líder del grupo o se culpen unos a otros.	¿Cómo efecto de tomar acciones contrarias a sus deseos y creencias en apoyo del grupo para solucionar el dilema, proyecto o asignación ha experimentado alguna vez frustración, rabia, irritación o insatisfacción con el grupo?
	¿Cómo consecuencia de lo anterior ha formado dentro del grupo subgrupos afines con sus deseos y creencias con el objeto de sentirse cómodo con su posición?
	¿Ha culpado alguna vez a otros subgrupos de los dilemas que se originan en el grupo?
	¿Ha culpado alguna vez al líder del grupo de los dilemas que se presentan en el grupo?
¿Ha culpado alguna vez a otros miembros del grupo de los dilemas que se presentan en el grupo?	

Capítulo III Referencias teóricas

3.1 Las personas y la construcción social y grupal

El hombre es un ser social, y esto fue observado hace mucho tiempo por Aristóteles (384-322 a.c.). Este filósofo griego nos conceptualizó como “animales sociales” o “zoon politikon” (ζῷον πολιτικόν en griego), esta expresión, nos explican Salvador Rus y Francisco Arenas-Dolz (2013) fue vertida al latín indistintamente como *animal civile*, *animal sociale* y *animal politicum* (animal civil, animal social y animal político) entre otras.

Aristóteles nos comparaba con las abejas en cuanto ellas también viven agrupadas, subrayando una gran diferencia, la cual era que los seres humanos poseemos cultura. “De todo esto es evidente que la ciudad es una de las cosas naturales, y que el hombre, por naturaleza, es una especie de animal social”, decía el filósofo (Salvador Rus y Francisco Arenas-Dolz, 2013).

Tenemos una necesidad natural de pertenecer, por esto nos comunicamos y nos asociamos en grupos, con el objeto de sentirnos parte de algo, dentro de un todo mucho más grande. Puede ser que tal necesidad de pertenencia derive de la debilidad natural que físicamente tenemos frente a otros animales; nos agrupábamos para poder hacer frente a algún peligro y de esta manera hacernos más fuertes, tenemos el dicho “en la unión está la fuerza”; o simplemente porque además, somos animales racionales y lingüísticos.

Así, Edwin Hollander (2000) nos dice que los seres humanos están orientados hacia otros seres humanos y la influencia social se manifiesta cada vez que el individuo responde a la presencia real o implícita de otro u otros; de esta manera la influencia social puede estar relacionada con el efecto recíproco de una persona sobre otra.

El contexto nos moldea, la sociedad y la cultura nos aportan significado. Lev Vygotsky (1896-1934) fue el primer psicólogo en plantear esto. Así, explican María Elena Colombo y Halina Stasiejko (2013) que la propuesta de Vygotsky ofreció una nueva comprensión del ser humano a partir que, su desarrollo intelectual inicia de su relación con las condiciones históricas y culturales.

Las funciones psicológicas superiores, es decir la inteligencia, tienen su origen en la interacción con otros seres humanos. “En el desarrollo cultural del niño, toda función aparece dos veces: primero, a nivel social, y más tarde a nivel individual” (Lev Vygotsky, 1986).

Esto quiere decir que, primero desarrollamos la inteligencia de manera interpsicológica relacionándonos con nuestros padres, y luego ese desarrollo continúa intrapsicológicamente a medida que vamos experimentando cómo nuestros actos repercuten en la conducta de otros. Por ejemplo, el niño extiende la mano hacia el chupete y el adulto se lo alcanza (está aprendiendo por la mediación del adulto que extender la mano ocasiona la respuesta de obtener el chupete), pero luego el niño señala el juguete y el adulto se lo alcanza (está aprendiendo por sí mismo que al señalar algo le será alcanzado).

Jean Piaget (1995) fue otro psicólogo que propuso y probó la teoría que la inteligencia se desarrolla a través de la socialización. Este autor expresa que el lenguaje y la socialización explican la génesis del pensamiento en el hombre. El lenguaje permite al sujeto explicar sus acciones, y al conducir el lenguaje a la socialización de las acciones, el pensamiento dejar de estar centrado en el yo y se hace colectivo. “Toda conducta, trátese de un acto desplegado al exterior, o interiorizado en pensamiento, se presenta como una adaptación o, mejor dicho, como una readaptación” (Jean Piaget, 2003).

Somos lo que somos debido a la cultura lingüística en la que crecemos, el ser humano es construcción social y construcción lingüística, de esta manera la forma en la que la gente se comporta dentro de una comunidad será diferente a como se comporte en otra comunidad. (Rafael Echeverría, 2006).

David Myers (2012a) nos confirma los planteamientos de Lev Vygotsky, Jean Piaget y Rafael Echeverría cuando explica que como criaturas sociales que somos, respondemos según nuestro contexto inmediato. Así, algunas veces lo imperante de una situación social nos lleva a actuar contrariamente a nuestras actitudes. “En el fondo, poderosas situaciones que son malvadas sobrepasan algunas veces las buenas intenciones, induciendo a las personas a acordar con falsedades o crueldad” (p.7).

Ejemplo de esto sería lo sucedido durante el Nazismo donde mucha gente decente se convirtió en instrumento de este, o lo que sucede en las hordas que se originan en disturbios.

La necesidad del ser humano de pertenecer a un grupo hace que éste se adapte a las normas de ese grupo, el hombre de esta manera hará lo que otros hombres hagan si quiere identificarse y ser parte de ese grupo. Conformará así comunidades, sociedades y estados con un denominador común.

Llevando esto al campo de la administración, podemos ver como el hombre en sus inicios partió de organizarse socialmente en tribus para, entre otras actividades, procurarse su alimentación, primero mediante la recolección y luego mediante la agricultura, la caza y la pesca; hasta llegar a formar unidades más elaboradas para agruparse en comunidades y luego en sociedades, dando surgimiento al Estado moderno y a las organizaciones empresariales.

El avance social del hombre lo llevó a desarrollar sistemas de producción más complejos donde las familias comenzaron a ser el órgano y agente de las mayorías de las tareas sociales en cada país (Peter Drucker, 1984). Explica el autor que en 1900 la sociedad “se dispersaba en innumerables moléculas. Pequeños talleres, escuelitas, el profesional individual –médico o abogado- que atendía su propia clientela, el agricultor, el artesano, el negocio minorista de la vecindad, y así por el estilo...” (p.3)

Vemos así que el hombre siempre ha tenido una tendencia a asociarse y conformar grupos para su subsistencia. Antes los grupos se conformaban en las tribus o las familias, actualmente además de los nombrados, los grupos se utilizan en toda clase de actividades, incluyendo la actividad laboral. Y esto es así porque la sociedad se ha convertido en una sociedad de empleados y trabajadores (Peter Drucker, 1984). Comenta el autor que antes la gente preguntaba: ¿Qué hace usted? Hoy tiende a preguntar: ¿Para quién trabaja?

De esta manera, comenzaron a surgir las empresas como agrupaciones de personas que comparten un objeto en común, el cual es producir beneficios para la sociedad.

Este cambio dramático en el estilo de vida y producción social comenzó a gestarse antes de la primera guerra mundial, años en que surgieron los grandes magantes norteamericanos: J. P. Morgan, John Rockefeller, Carnegie y Ford; e inició su carrera vertiginosa de crecimiento una vez culminada esta.

Después de la segunda guerra mundial, este crecimiento industrial generó un “boom” de la administración. “Durante veinticinco años, desde el fin de la segunda guerra mundial hasta fines de la década de 1960, en todo el mundo se manifestó un *boom* de la administración” (Peter Drucker, 1984, p.9).

Pero como tiene su fin, este “boom” finalizó. En 1971 con la crisis norteamericana. Esto llevó al replanteo de la misma porque se entendió que la administración no era la panacea mágica. Peter Drucker (1984) explica que la lección aprendida a partir de ese momento fue que los gerentes entendieron que la administración es una responsabilidad y una disciplina.

Haciendo una analogía de la frase “Ha muerto el Rey, viva el Rey”, citamos el comentario de Peter Drucker (1984) “Ha finalizado el *boom* de la administración, y ha llegado el momento del desempeño administrativo” (p.9)

Lo anterior hace que dentro de las empresas se deba desarrollar una nueva función que optimice los resultados que se obtienen y que aseguren la subsistencia y competitividad de las organizaciones; esta nueva función es la tarea de administración del personal, la cual destaca entre las demás funciones, porque debe dirigirse a la gente y es la gente lo que hace a la organización y la que obtiene los resultados.

En esta nueva función de administración del personal los grupos de trabajo se destacan porque se crean para acometer las tareas de vital importancia para la empresa, donde deben saber procesar la información para tomar decisiones adecuadas y eficientes, que mejoren el desempeño organizacional.

3.2 El procesamiento de la información en las personas y en los grupos

Los seres humanos nos enfrentamos a diario con diferentes tareas. Cotidianamente en el hogar o en la oficina debemos solucionar problemas o realizar

acciones. Sin embargo, dependiendo de cómo sea el lugar donde desarrollemos la actividad los resultados pueden variar. Por ejemplo, si nos disponemos a resolver un crucigrama la efectividad que alcancemos en pensar las palabras variará si lo hacemos una tarde de domingo en nuestra plaza preferida o un viernes en la noche a la penumbra de una lámpara en la sala de nuestra casa.

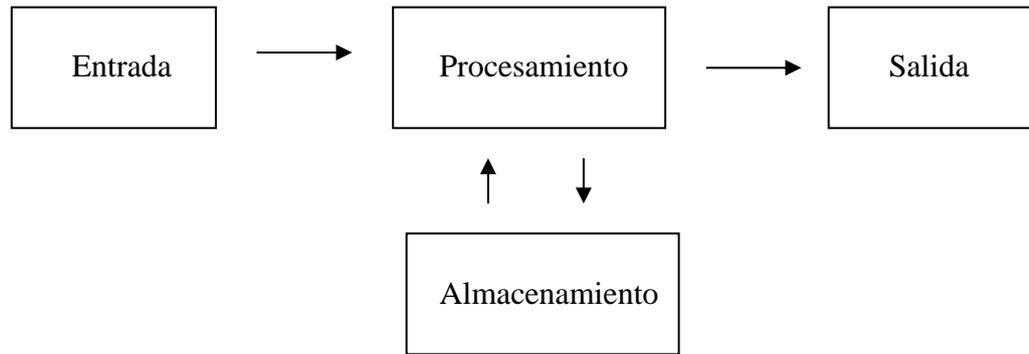
En el trabajo, no obtendremos los mismos resultados si estamos relajados en nuestro escritorio pensando en la solución al por qué disminuyeron las ventas, que si nos piden que demos tal respuesta en una sala de juntas atiborrada de personas con el aire acondicionado dañado y nuestro jefe presionando.

Herbert Simon y Allen Newell (1972) estudiaron como los hombres pensaban y procesaban la información dependiendo del espacio y el ambiente, creando así la teoría de los sistemas de procesamiento de información (IPS por sus siglas en inglés) equiparando la conducta humana en la toma de decisiones a la de un sistema computarizado.

Esta teoría describe como el hombre procesa las tareas orientado en información simbólica (el lenguaje). Es una forma de figurar cómo los humanos resolvemos los conflictos. Se compone de cuatro partes: La entrada de los datos, el procesamiento y almacenamiento de los mismos, y la salida de la información.

Por ejemplo, al equipo de Juan se le encomienda que diseñe un nuevo teléfono móvil, de esta manera primero el equipo de Juan deberá recolectar los datos necesarios para el diseño (colores, texturas, dimensiones, funcionalidades, calidad, precio, etc.), posteriormente procesaran toda esa información de manera conjunta, mientras procesan ocurre un proceso paralelo que es almacenamiento de los datos (los miembros del equipo guardarán en su memoria los pasos que ha seguido para resolver esta tarea, así como los insumos que requirieron para ello y a su vez traen a colación al proceso pasos que ha realizado antes para resolver situaciones similares), finalmente el equipo producirá un resultado que será un prototipo de teléfono que será puesto a prueba.

Un sistema de procesamiento de información (IPS) puede ser expresado gráficamente de la siguiente forma:



La teoría elaborada por Herbert Simon y Allen Newell (1972) tiene las siguientes características:

1. Cuando los seres humanos se encuentran frente a la resolución de un problema son representados como sistemas de procesamiento de información. Es decir, incorporan datos, los procesan y almacenan y acuden a datos guardados en su memoria, para luego producir un resultado.
2. Entre cada programa existen diferencias subjetivas fundamentales que involucran una diferencia entre problemas, estructura, método y contenido. Significa que no todas las personas tratamos el mismo caso de la misma manera.
3. Entre cada programa existen diferentes tareas que involucran diferencias entre estructura y contenido. Este es, que todos los casos que se tratan no son iguales, con lo que puede variar la manera en como lo encaremos, que pasos sigamos y a que fuentes acudamos.
4. El ambiente donde se desarrolla la tarea y la inteligencia de quien la lleva a cabo determina el comportamiento de quien soluciona el problema. Esto último hace referencia a los factores extrínsecos al caso y a los factores intrínsecos que los resuelven.

En el ejemplo anterior del equipo de Juan, estas características se verán reflejadas en el proceso que utilizan para resolver el problema, ya explicado, en que cada miembro del equipo procesará individualmente los datos de una manera determinada, en que a estos miembros aun cuando se les presente el mismo problema (diseñar un equipo) todos los años, la manera en cómo lo afrontarán siempre será diferente, y que la solución que encuentren no será la misma si el procesamiento lo hacen en sus oficinas con buena iluminación, ambiente agradable a que lo hagan en un deposito con humedad, calor, penumbra y falta de utensilios, así como si los miembros del equipo son ingenieros expertos en el tema u obreros dedicados al montaje de piezas.

Además de estas cuatro características, existen otros factores que son invariables cuando se le presenta al hombre la oportunidad de resolver un problema, que son el tamaño, el tiempo y la orientación a los resultados; los cuales determinan y afectan el sistema de procesamiento de información (IPS).

Esto quiere decir que, además de los factores analizados en el ejemplo del equipo de Juan, el tiempo con que cuenten para tener el prototipo será crucial, así como la envergadura o importancia del proyecto que se les haya asignado (no será igual si deben diseñar un teléfono más o el teléfono que salvará a la empresa de la quiebra), así como influirá si son personas que buscan resultado o simplemente se quedan en el limbo del problema.

Si bien es cierto que la teoría propuesta Herbert Simon y Allen Newell (1972) fue muy exitosa en su momento, no todos los autores estuvieron de acuerdo con la misma. Por ejemplo, en la Argentina José Luis Pungitore (2007), expresó que los sistemas de información son una parte de las organizaciones que conjugan sólo una parte de la realidad y de los distintos sistemas existentes en las empresas, manejando sólo símbolos; siendo las organizaciones y no el sistema la que ponen la información en movimiento.

Dentro de la teoría de los sistemas de procesamiento de información (IPS), Federico Frischknecht (1993) propone que las empresas deben ser vistas como la corporización de un software compartido que consta de lenguaje, bases de datos y programas compartidos.

Establece un símil donde asemeja empresas a hardware y sistemas de información a software y dice que las empresas se explican por su software.

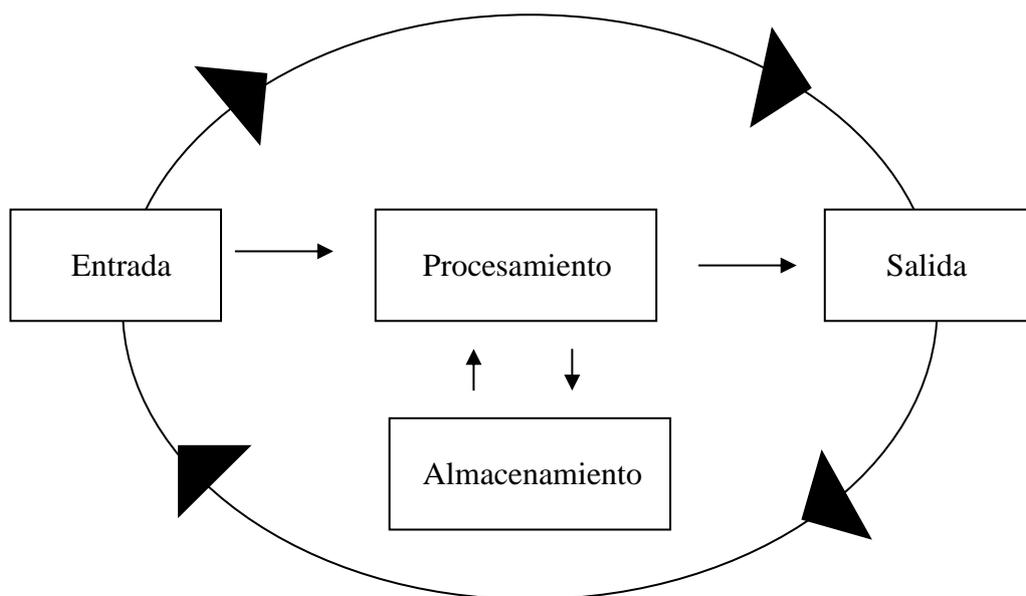
Destaca el citado autor que “el lenguaje es la forma común que media entre ideas y acción” (p.7). Debe existir un lenguaje único y equivalente donde deben converger las acciones de la dirección, sin el cual las empresas no podrían sobrevivir. El lenguaje dentro de las empresas es fundamental, de esta manera lo primero que hay que acordar dentro de las mismas es el lenguaje a ser utilizado.

Esto mismo sucede tanto a nivel individual como a nivel grupal, si el lenguaje no es previamente acordado será muy difícil que la decisión o la resolución del conflicto

que se dé sea exitosa para la organización; ya que las organizaciones son redes de comunicación y la solución de problemas es un sistema de procesamiento de información (IPS).

El lenguaje es preponderante en esta teoría, como bien explica Jean Piaget (1995) “el resultado más evidente de la aparición del lenguaje es el permitir un intercambio y una comunicación permanente entre los individuos” (p.30). O como concluye Alberto Oliverio (2013) el lenguaje es el perfeccionamiento y la potenciación de las actividades cognitivas y de la comunicación.

El procesamiento de la información según explica Federico Frischknecht (1993), es una recursión, es la traslación de una nueva estructura a otra, verificando su equivalencia con la primera a lo largo de un ciclo de realimentación o *feedback* y todo mediante el lenguaje y la comunicación. Gráficamente lo representamos de esta manera:



El lenguaje es la frontera que separa a los seres humanos de los demás animales, ya que mediante el lenguaje el ser humano crea un universo simbólico (Héctor Scaglia, 2013). Los seres humanos son seres lingüísticos que viven del lenguaje, “el lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos. En consecuencia el lenguaje es un fenómeno social” (Rafael Echeverría, 2006). Según este autor el lenguaje es coordinador de acciones, “el lenguaje en cuanto fenómeno, es lo que un observador ve cuando ve una coordinación consensual de la coordinación de las acciones... el lenguaje es coordinación recursiva del comportamiento” (p.52).

Federico Frischknecht (1993) cita Janet Kolodner (1984) para explicar que dentro de un sistema de procesamiento de información (IPS) la decisión es una parte que se utiliza para conciliar las ideas con las acciones. Textualmente expone que “la decisión, siendo sólo una instancia el procesamiento de información, se reduce a resolver la contradicción entre las acciones que se presentan y las ideas almacenadas. La contradicción se elimina con sólo cambiar la representación de las acciones, de las ideas o de ambas” (p.10). “Si las ideas compartidas no están relacionadas la comunicación es ruidosa y los canales se bloquean con símbolos falsos que producen redes desordenadas” (p.12).

Dice Federico Frischknecht (1993) que en una estructura de conocimiento compartido las ideas fluyen hacia cualquier dirección porque las mismas se siguen por esa estructura de conocimiento. Estamos aquí frente a una declaración que representa la manera idónea de cómo deben producirse las decisiones grupales dentro de una organización. Si todos los miembros de un grupo manejan un lenguaje común y ese lenguaje se origina de una fuente de conocimiento que es accesible a todos, lo seguro que puede ocurrir es que la decisión que dicte el grupo sea la más idónea a los intereses de la organización.

Dentro de una organización la recursión sigue tres niveles:

Estructura de la organización	Lenguaje	Conocimiento	Decisión
Estrategia (Comunicación)	Nominal	Valores	Resolución de conflictos
Administración (Cognición)	Natural	Experiencia	Solución de problemas
Operación (Computación)	Formal	Ciencia	Cómputo

Cada estructura maneja su lenguaje común que guarda estrecha relación con el conocimiento que posee y con la decisión a producir, de esta manera en una organización recursiva el nivel básico que es operacional se comunica con un lenguaje formal, que debe identificar las tareas de cada operario por su signo (nombre), puesto que se maneja en el área de la ciencia y tecnología originando un proceso. En un nivel administrativo impera un lenguaje natural o común derivado de la experiencia que nos permite solucionar problemas. En la estructura estratégica predomina un lenguaje nominal, es decir representativo de algo que son los valores de la organización y

procura que se resuelvan conflictos, como por ejemplo cómo aumentar la rentabilidad de la empresa.

Estas decisiones son raramente tomadas de manera individual, sólo en el campo operacional podemos afirmar que el obrero debe manejarse con cierta independencia de los demás, donde su coordinación grupal se da dentro del proceso; por ejemplo, dentro de una línea de ensamblaje de autos, el obrero que coloca las puertas lo hace de manera aislada al obrero que coloca los guardabarros, sin embargo si el obrero no produce su decisión dentro del tiempo y en el punto del proceso que le toca, el mismo se trastoca y da como resultado un retraso en el proceso. Aquí el trabajo grupal depende del tiempo, ritmo y oportunidad de cada tarea. Más no depende de que los obreros se junten y produzcan una decisión.

En el caso estratégico es diferente ya que la decisión que se elabore es un supuesto que puede cumplirse o no, entonces se requiere de la valoración y participación de múltiples individuos para procurar que la decisión que se produzca sea lo más razonable posible y con las mayores previsiones favorables hacia la empresa. Siendo esto así, los grupos se convierten en conjuntos idóneos para trabajar tales supuestos, es decir se convierten en verdaderos sistemas de procesamiento de información (IPS) para producir decisiones mediante el uso adecuado del lenguaje.

El lenguaje crea el simbolismo necesario para darle significado a las acciones, sin el mismo viviríamos como los habitantes de la caverna de Platón, confinados dentro de nuestro propios límites, interpretando las sombras como nuestra propia realidad.

Además del lenguaje es imprescindible contar con buena información, dice José Luis Pungitore (2007) “que hemos ingresado en la era de la información con todas las ventajas y desventaja que ello significa”, así la buena información debe poseer relevancia, relatividad, comprensibilidad y excepción. La relevancia destaca los aspectos más importantes de la información, la relatividad hace referencia apuntando a otros datos, la comprensibilidad destaca que la misma debe elaborarse de manera tal que pueda ser entendida por quienes la manejan, y la excepción hace referencia a que la información debe generarse solamente ante la presencia de desvíos.

3.3 Los grupos de trabajo

Anzieu y Martin (1971) explican que el concepto de grupo data del siglo XVII cuando se lleva el término *groupe* a Francia, derivado de un término usado por los italianos (*groppo*) para designar una técnica artística en la cual se designaba a la pintura o escultura en la cual aparecían varios individuos o cosas componiendo un tema.

La primera aparición literaria de la palabra grupo se atribuye a Molière en el año 1669 en el poema “*Val-de-Grâce*”, después de lo cual el vocablo se extendió al lenguaje común para designar un conjunto de elementos o serie de objetos.

Es sólo a partir del siglo XVIII, es decir un siglo después de la aparición del vocablo, que el término grupo se utilizó para designar a una reunión de personas.

El Diccionario de la Lengua Española define grupo de la siguiente manera: “Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado” (p.1161)

Gómez Aleida y Acosta Heriberto (2003) explican que un grupo es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes. Por esto se dice desde la lógica que un grupo se forma a partir de dos personas.

Destacan de esta definición las palabras interacción e interdependencia. La interacción se refiere a que en un grupo los miembros de éste están continuamente actuando unos con otros, es decir no hay un aislamiento de los miembros sino que comparten física o virtualmente acciones. La interdependencia se refiere a que los miembros del grupo dependen los unos de los otros, lo que significa que parte de la tarea de un miembro sólo se podrá hacer si el miembro de quien depende el paso previo a ésta cumple su función.

El objetivo común hace cuenta a que el grupo busca producir un resultado que interesa a todos los integrantes del mismo. Por ejemplo, Juan, Pablo y María quieren cosechar berenjenas, para esto cada uno hace una tarea, María compra las semillas, Juan prepara la tierra y Pablo las siembra. Si María no comparte el objetivo, sino que quiere

sembrar calabacines, entonces comprar estas semillas, rompiendo el objeto común del grupo.

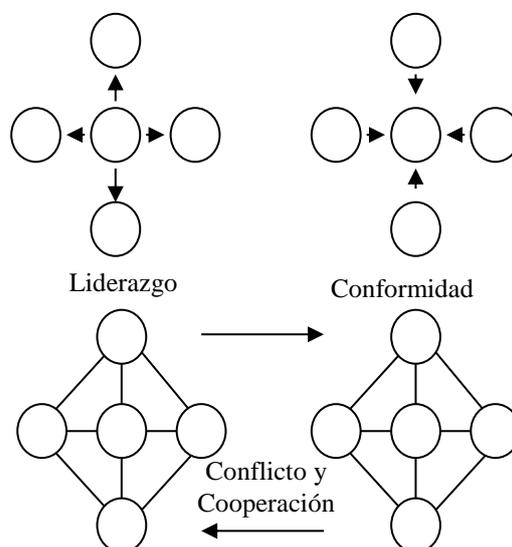
En las organizaciones, sucede que dentro del grupo, Juan quiere destacar para procurar un ascenso y Pablo y María quieren solventar el proyecto encomendado, de esta manera Juan rompe el fin del objetivo en común, por lo que en ese momento también deja de depender de los otros miembros y de actuar con ellos, desintegrándose el grupo.

Newman, Warren y Schnee (1982) otorgan una definición más administrativa de grupo y lo definen como el conjunto de personas que se ven a diario en el trabajo cuyo trabajo es usualmente interdependiente en algunos aspectos y cuyos resultados son vistos como un logro particular.

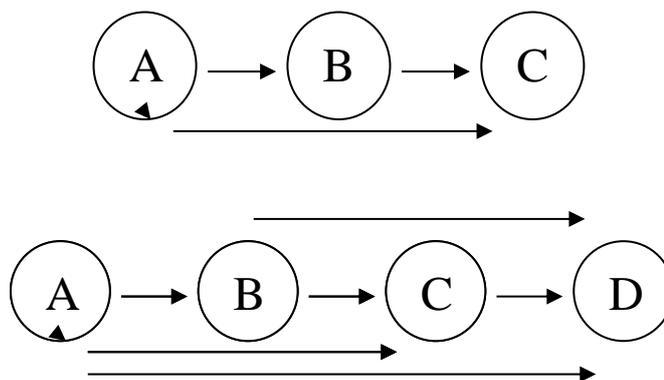
Bajo ciertas circunstancias la composición de grupos permite aprovechar las ventajas y los beneficios de ciertos puestos de trabajo. Miembros del grupo pueden ser especialistas en un área y así pueden coordinar esfuerzos en la interacción como grupo.

Así, hay relaciones que se dan desde un individuo hacia otras personas (relaciones de liderazgo), de las otras personas hacia un sujeto (relaciones de conformidad) y entre grupos (relaciones de conflicto y cooperación).

En la siguiente grafica se describen las relaciones antes mencionadas, tomando como modelo grupos formados por cinco individuos:



Pero, estas relaciones en cuanto combinación posible sólo superan a los miembros del grupo cuando estos son más de cuatro. Por ejemplo, entre tres personas A, B y C sólo hay tres relaciones posibles AB, AC y BC, pero a partir de cuatro personas A, B, C y D hay seis relaciones posibles AB, AC, AD, BC, BD y CD. A partir de cuatro miembros las relaciones se superan de dos a dos (Anzieu y Martin, 1971). Veámoslo en estos gráficos:



Para Gómez Aleida y Acosta Heriberto (2003) en las organizaciones existen grupos formales e informales, donde los primeros son aquellos que se designan formalmente para la consecución de metas y objetivos, están definidos por la estructura organizacional y tienen funciones formalmente asignadas. Por su parte, el segundo tipo de grupos es aquel que surge naturalmente en el ambiente de trabajo como necesidad de contacto social.

Elton Mayo fue quien trabajo con los grupos informales, en los famosos experimentos de Hawthorne de la General Electric Company, entre los años 1924 y 1927. Posteriormente publicó una obra denominada “Los Problemas Sociales de una Civilización Industrial”. Las conclusiones del trabajo de Elton Mayo, las resume James Brown (1978) de la siguiente manera:

1. El trabajo es una actividad de grupo,
2. El mundo social del adulto está organizado en torno al trabajo,
3. La necesidad de reconocimiento, seguridad y pertenencia a un grupo es más importante para un trabajador que las condiciones de trabajo,
4. Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos, sino interpretaciones individuales,

5. El trabajador es una persona cuya efectividad está condicionada por las demandas sociales internas y externas al trabajo,
6. Los grupos informales tienen gran influencia sobre los hábitos de trabajo,
7. La colaboración entre los grupos no se produce por accidente, deben desarrollarse y planificarse.

Lo anterior fue una demostración experimental, de cómo funcionan los individuos y los grupos de trabajo dentro de las organizaciones. Elton Mayo comprobó que los individuos dentro de las empresas se agrupan para trabajar y la aceptación dentro del grupo toma más importancia que las condiciones de trabajo, tanto es así que los grupos se trasladan del trabajo a la vida social del trabajador y las condiciones y exigencias que el grupo demande condicionarán a sus integrantes. Por ejemplo, si una persona trabaja sobretiempo cuando el resto del grupo no lo hace, esta persona es expulsada del grupo o el grupo comienza a ejercer una presión tal en su vida, que la persona termina por dejar de trabajar sobretiempo por adaptarse a las normas del grupo o conformarse a él. Además existen múltiples grupos de trabajo dentro de una organización, por lo que para que entre ellos exista colaboración es labor del líder o gerente planificar que acciones tomar para ello.

Un grupo puede adoptar diferentes formas y diferentes nombres, puede ser un agrupamiento, un conglomerado, un agregado, una muchedumbre, una masa, una banda o una constelación. No es tema de la presente investigación desarrollar las características de cada una de las categorías nombradas, a nuestros efectos nos interesa explicarlos en los agrupamientos entendidos como grupos pequeños, funcionales o de tamaño reducido, los cuales son los que prosperan dentro de las organizaciones.

De esta manera, el grupo funcional presenta las siguientes características según explican Anzieu y Martin (1971):

1. Número restringido de miembros de tal manera que cada cual pueda tener una percepción individualizada de cada uno de los otros,
2. Prosecución en común y de manera activa de los mismos objetivos,
3. Relaciones afectivas que puedan llegar a ser intensas entre los miembros,
4. Interdependencia de los miembros,
5. Diferenciación de roles,

6. Constitución de normas y creencias.

Para Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), “un grupo está integrado por personas con metas comunes que con frecuencia se comunican entre sí”. Explican que existen los grupos formales los cuales son creados de manera específica por la administración de una empresa y los informales que se conforman por las relaciones cotidianas de las personas. A su vez distinguen a los grupos de reacción, los grupos de acción conjunta y los grupos de interacción, siendo los primeros aquellos que se integran para resolver conflictos, los segundos aquellos en los cuales sus integrantes desempeñan tareas de forma relativamente independientes, y los terceros como aquellos donde todos los integrantes deben haber culminado con su participación para que se llegue a la meta.

Para Aharon Tziner y Lily Chernyak-Hai (2012), los grupos son sistemas y como sistemas están sometidos a las influencias internas y externas, ya que son estructuras dinámicas donde hay continuamente salidas y entradas, lo que hace que constantemente estén luchando con fuerzas intrínsecas y extrínsecas.

Todos estos autores y definiciones de grupo aportan elementos que nos son valiosos a la hora de identificar lo qué es un grupo dentro de una organización. Desde la interdependencia e interacción, que explicamos antes, pasando por los objetivos en común y la presencia de normas, que también analizamos, hasta llegar a la definición de roles y a las influencias que los afectan.

Se puede formar parte de un grupo por adscripción o por adquisición, y se distinguen entre sí por el tipo de elección. En el primer caso el miembro no elige pertenecer al grupo sino que por origen se desenvuelve en este, tal es el caso de los grupos familiares y los grupos de trabajo que se imponen desde la gerencia. En el segundo caso el individuo elige pertenecer al grupo, por motivaciones personales se asocia a un club o forma un grupo informal con los compañeros de trabajo.

Así las cosas lo fundamental es que “los grupos formales no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo determinadas condiciones. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más

fácilmente con el trabajo conjunto” (Gómez Aleida y Acosta Heriberto, 2003). La esencia de los grupos radica en realizar tareas comunes.

Por esto, los grupos se tienen como la mejor forma de realizar labores o proyectos *ad hoc* por lo que continúan popularizándose y usándose. Sin embargo, explican Daniel Goleman y otros (2008) que cuando el grupo adolece de competencias como la armonía y la colaboración, y se ve minado por rivalidades y luchas de poder, disminuyen la calidad de las decisiones que producen. Por esto también en algunos casos pueden adolecer de anomalías de comportamiento como puede ser la paradoja de Abilene.

En definitiva los grupos existen para ayudar a los individuos a alcanzar metas que de otra manera serían inalcanzables; aunque a veces los intereses a los que atiende el grupo puede no coincidir con la función real que cumplen para los miembros.

3.4 Los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. En el Diccionario de la Lengua Española se define equipo de la siguiente manera: “Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado” (p.944)

Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), definen equipo de trabajo como “un número pequeño de personas con habilidades y conocimientos complementarios, comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables”.

Distinguen equipos funcionales constituidos por personas que trabajan juntas a diario en tareas continuas e interdependientes. Equipos para la solución de problemas, que centran su actividad en temas particulares de sus áreas de responsabilidad. Equipos con funciones cruzadas, que reúnen los conocimientos y las habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para solucionar problemas mutuos. Equipos autodirigidos, formados por empleados que trabajan a diario para formar un bien completo o un servicio.

El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre sus integrantes que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundando, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

El verdadero equipo de trabajo será, según explican Jon Katzenbach y Douglas Smith (2006), aquel donde:

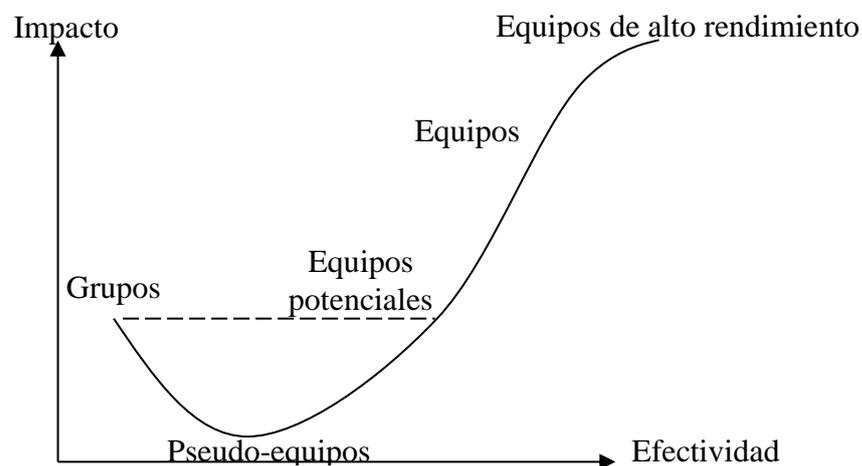
1. El propósito del desempeño exceda la suma individual de las metas de sus miembros,
2. Los miembros trabajen juntos para complementar e integrar talentos y habilidades,
3. El resultado obtenido sea la suma del esfuerzo colectivo,
4. Los miembros sepan adaptarse a todas las circunstancias que se le presenten,
5. La asunciones de responsabilidad sea individuales y colectivas, es decir cada quien se responsabiliza por el mismo y por los demás.

Estos autores resaltan las características fundamentales de los equipos de trabajo, que son aquellas que hacen que los mismos alcancen resultados extraordinarios; cabe destacar el hecho del complemento de talentos y habilidades entre sus integrantes, que trabajan como una orquesta bien integrada donde cada miembro sabe en qué momento debe tocar, teniendo esto como resultado la música más extraordinaria.

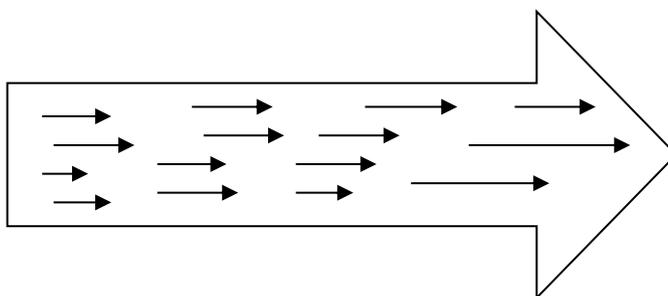
También explican que dentro de las empresas existen además de los grupos de trabajo, los pseudo-equipos, los equipos potenciales, los equipos en sí y los equipos de alto rendimiento.

Explican que en los grupos, los miembros interactúan para compartir información y tomar una decisión sin propósito común. Los pseudo-equipos por su parte son grupos que se autodenominan equipos, donde no hay foco en la actuación colectiva y tampoco quieren en realidad alcanzarla y su interacción resta a la actuación individual de sus miembros, en los pseudo-equipos “la suma de las partes es menos que el potencial individual de las partes” (p.91). Los equipos potenciales también son grupos pero con mayor claridad en los propósitos y metas que tratan de alcanzar un propósito en común aunque sin la disciplina de los equipos. Los equipos son un pequeño número de personas con habilidades que se complementan, comprometidos con un propósito común donde se tienen unos a otros como responsables de las metas. Los equipos de alto rendimiento poseen las características del equipo a las cuales se suma que cada miembro está comprometido de manera personal con el crecimiento y desarrollo de los demás miembros; lo cual normalmente trasciende al equipo.

Dentro de una organización, la diferencia entre cada uno de ellos está en su nivel de impacto y en su efectividad. Mientras los grupos tienen un nivel de impacto bajo y poca efectividad, los pseudo-equipos tienen un nivel de impacto bajo pero mayor efectividad que los grupos, y los equipos potenciales tienen el mismo impacto que los grupos pero mayor efectividad. Por su parte los equipos presentan un alto nivel de impacto dentro de la organización así como una alta efectividad; pero los equipos de alto desempeño superan a los equipos en impacto y efectividad. Esto lo podemos visualizar mejor con la siguiente gráfica:



Para Peter Senge (2012), la característica fundamental de un equipo es su alineamiento, donde todos los miembros comparten una visión con un propósito en común, donde se da la sinergia que hace que se potencie al individuo y éste infunda potencia al equipo. El autor utiliza una figura con una gran flecha, donde adentro de ella hay muchas flechas pequeñas que apuntan hacia una misma dirección que es la dirección de la flecha mayor.



Los equipos de trabajo no surgen espontáneamente, son consecuencia de una labor planificada de los líderes organizacionales.

Los equipos de trabajo se constituyen en una herramienta fundamental de productividad dentro de las organizaciones, cuando Peter Drucker (1984) explica cómo se diseñan las organizaciones aborda el diseño centrado en el trabajo y la tarea. Así explica lo que es la estructura funcional y los equipos. En la estructura funcional cada individuo tiene su tarea especificada, su “hogar” como lo denomina él, por lo que se hace difícil que comprendan la tarea en conjunto, ya que es una estructura rígida. Por otra parte dice que los equipos son una serie de personas reclutadas de distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y determinada, los cuales se han popularizado mucho, por lo que existen organizaciones por equipos; que es lo que actualmente se denomina estructuras orgánicas.

Existen a su vez equipos gerenciales que son aquellos que se conforman en los altos niveles de las organizaciones. Ellos suelen recibir mayores presiones que los equipos de otras instancias de la empresa.

En la práctica, para que en ellos no se den las anomalías del pensamiento grupal, que llevan a distorsión de las decisiones tomadas, se recomienda lo siguiente:

1. Que el número máximo de integrantes sea menor a 6 miembros, ya que más de este número conlleva a resultados poco óptimos,
2. Que los mismos se lleven bien entre ellos y se conozcan desde hace algún tiempo. No es conveniente que una persona nueva se sume al equipo en etapas de proyectos decisivos para la empresa, así para que un nuevo miembro se sume, se debe incorporar en situaciones de importancia media y no perentoria, para que se vaya amoldando al equipo.

Las organizaciones más exitosas son aquellas cuyos equipos gerenciales aprenden a hacer las cosas cada vez mejor. Si los equipos de gerentes desean que el resto de la empresa sea innovadora, integrada, eficiente y orientada al cliente, deben dar el mejor ejemplo con sus actuaciones. Las personas tienden a hacer más lo que sus dirigentes hacen que lo que ellos dicen que hay que hacer.

El trabajo en equipo es, en esas circunstancias, un imperativo que debe ser practicado desde la alta gerencia de la organización, pues es la llave del éxito para enfrentar los nuevos desafíos de las empresas.

Respecto a deficiencias en los equipos de trabajo, José Losada (2010), explica que el trabajo en equipo también es inherentemente paradójico y esto sirve para ilustrar lo que hemos explicado hasta el momento, ya que si el equipo que es una unidad más cohesionada que el grupo, también adolece de incompatibilidades que les impiden realizar su labor eficientemente, qué podríamos esperar de los grupos.

De esta manera, explica el autor, “sus integrantes enfrentan unas cuantas aparentes incompatibilidades que, muchas veces, les impiden una adecuada comprensión de su labor: diferenciación-integración, individualismo-colectivismo, dependencia-independencia y confianza-desconfianza.” (p.12)

Siguiendo con la explicación de José Losada (2010), el autor manifiesta que la paradoja de Abilene también surge en los equipos de trabajo y la describe como la falta de confianza entre sus miembros que les impide la expresión acertada de sus pensamientos frente a las decisiones tomadas. Aunque en nuestro criterio, creemos que la paradoja de Abilene es un sesgo eminentemente grupal que no se manifiesta en los equipo de trabajo.

Dice el autor que en un ambiente donde las empresas, las organizaciones sin fines de lucro, las universidades y los gobiernos viven una creciente interconexión, los directivos de estas instituciones se han preocupado por crear equipos de trabajo, pero que esto en sí se convierte en una gran paradoja ya que las mismas están impactadas por una serie de factores que dificultan la interacción entre los mismos. Donde uno de estos factores es la cultura organizacional en la cual se forman los equipos de trabajo.

Por esto es importante implementar el diálogo dentro de las organizaciones, para fomentar prácticas discursivas y conversacionales en las cuales los miembros del equipo encuentren su lugar común. Con el diálogo se fomenta la cooperación auténtica, porque como ya hemos dicho sólo el lenguaje es capaz de generar nuevas realidades.

3.5 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

Muchas veces se confunde el concepto equipo de trabajo con el concepto de grupo de trabajo. Como se explicó antes el grupo "Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes", mientras que los equipos "comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales" (Gómez Aleida y Acosta Heriberto, 2003), compartiendo una visión común.

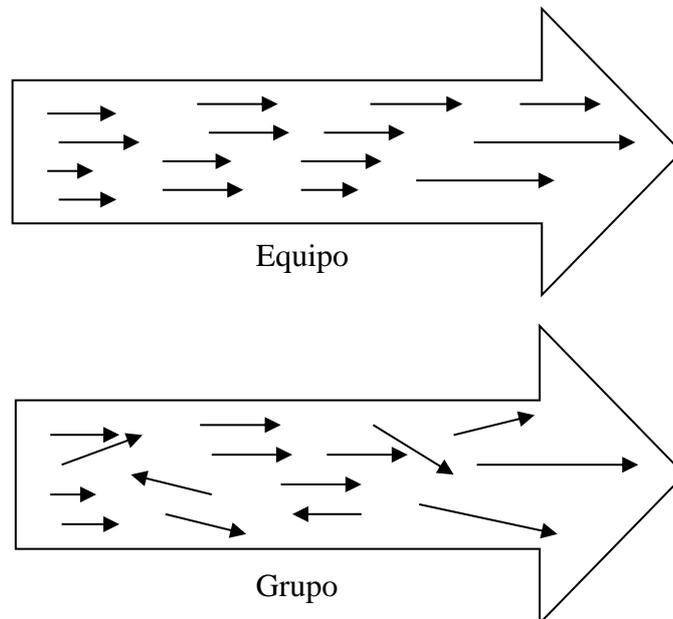
Jon Katzenbach y Douglas Smith (2006), plantean la diferencia entre grupos efectivos de trabajo y equipos de trabajo, así explican que los grupos de trabajo no requieren disciplinar a sus miembros, solo mantener comunicación abierta e interacción constructiva en aras de obtener un desempeño razonable; por su parte en los equipos hay un desarrollado grado de comunicación, compromiso e intensidad, donde cada miembro se involucra personalmente con los demás miembros manteniendo una preocupación por el bienestar mutuo que trasciende la vida del equipo.

Gómez Aleida y Acosta Heriberto (2003) esbozan la diferenciación entre grupo de trabajo y equipo de trabajo:

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

Vemos así que un equipo de trabajo es una unidad más cohesionada y compartida por sus miembros que un grupo de trabajo. El equipo tiene lo que se ha denominado visión compartida de sus integrantes, donde cada miembro responde por el otro y donde la resolución de la tarea asignada cobra una gran relevancia. En el grupo de trabajo priva el individualismo y por ello las decisiones que se producen se dan manera abrupta, sin consenso o por imposición de alguno de sus miembros.

Si utilizamos la flecha con la cual Peter Senge (2012) ilustra lo que se entiende como equipo, tendríamos que un equipo todas las flechas representadas por sus miembros apuntan a la dirección de la flecha mayor que es la meta o la decisión, por el contrario en un grupo algunas de las flechas que representan a sus miembros tendrían direcciones diferentes a la flecha mayor. Sería así:



Entonces según estemos frente a un equipo de trabajo, un grupo de trabajo o un individuo la manera en cómo se tomarán las decisiones será diferente.

3.6 La toma de decisiones organizacional

Enrique Franklin (2011) dice muy certeramente que las organizaciones prosperan o fracasan como resultado de las decisiones que toman.

Las decisiones son una parte esencial de la función de un gerente dentro de una organización. Todos los días el gerente se enfrenta entre elegir una de varias opciones y para hacerlo debe seguir un proceso de razonamiento que va desde una deliberación inicial hasta la puesta en práctica de la decisión.

Una decisión es un juicio o elección entre dos o más opciones, por eso el gerente debe antes de proceder a tomarla, examinar todas las posibilidades que se dan en torno a las alternativas, examinar las decisiones previas y determinar su vigencia y alcance,

visualizar el corto, mediano y largo plazo de su decisión y siempre estar dispuesto a modificar las decisiones tomadas cuando estas dejen de ser adecuadas.

Explica Herbert Simon (1992) que el proceso de toma de decisiones organizacional tiene cuatro fases:

1. Encontrar opciones para tomar una decisión,
2. Hallar posibles cursos de acción,
3. Elegir entre distintos cursos de acción,
4. Evaluar las selecciones pasadas.

Estos cuatro pasos, se enmarcan dentro del ya explicado sistema de procesamiento de la información (IPS), donde el gerente debe analizar el problema sobre la base de los insumos recibidos, procesarlos y encontrar en su memoria las diversas opciones que existen ante el mismo, para luego producir una decisión.

Al respecto el autor explica que la capacidad de almacenamiento de la memoria es ilimitada y distingue entre memoria a corto plazo y memoria a largo plazo (Herbert Simon y Allen Newell, 1972). La memoria de corto plazo es la capacidad para mantener en la mente, de forma activa, una pequeña cantidad de información, de manera que se encuentre inmediatamente disponible durante un corto periodo de tiempo. La memoria a largo plazo es aquella en la que se almacenan recuerdos por un plazo de tiempo que puede prolongarse desde unos pocos días hasta décadas, no presenta límites a la capacidad de almacenamiento o la duración del mismo.

Así, el decisor luego de las posibles opciones encontradas, que dependerá a su vez si la decisión es rutinaria o no, deberá hallar aquella que se adecue más a la resolución del conflicto y elegir así los caminos a seguir, y por último realizar siempre una evaluación de las decisiones que ha tomado anteriormente con el objeto de realimentar el proceso.

Para aplicar estas cuatro fases el decisor llamado también ejecutivo debe preguntarse ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Cuál es la mejor alternativa? ¿Cómo he llevado cabo anteriores decisiones? Como se puede apreciar cada pregunta corresponde a cada fase de la toma de decisiones organizacional.

De esta manera explica el autor que “la tarea de ejecutivo implica no sólo tomar decisiones por él mismo, sino también procurar que la organización o un sector de la que dirige lo haga de manera eficaz.” (p.40).

Complementamos esta teoría expuesta por Herbert Simon (1992), con el proceso para tomar decisiones denominado “escalera de inferencias” y que fue creado por Chris Argyris (1991) y que consiste en aplicar seis pasos para poder tomar acciones efectivas a partir de los acontecimientos observables, hechos o datos.

Con este método lo primero que debe hacerse es observar los hechos que acontecen en la realidad, luego seleccionar los datos que consideramos adecuados, posteriormente se deben articular los datos, interpretándolos. Una vez hecho esto es cuando se pueden sacar conclusiones, formular propuestas y ejecutar acciones.

Destaca el autor que lo que sucede normalmente es que, las personas toman las decisiones o ejecutan las acciones a partir de los hechos que observan, pero sin seleccionar datos, articularlos y formular propuestas.

Si graficamos la escalera de inferencias tendríamos una especie de pirámide en la cual se va ascendiendo desde la base hasta la cúspide, por una serie de escalones que son los seis pasos a seguir, a saber:



Una vez que un gerente toma una decisión debe trasmitirla a todos en la empresa, en especial a su equipo de trabajo de la manera más sincera posible y luego debe estar abierto a responder a las objeciones a la misma, que cualquier persona pueda formular.

Entonces las decisiones dentro de una organización, tal y como hemos explicado, pueden ser individuales pero también son grupales, siendo éstas últimas la mayoría. Por esto es que Herbert Simon (1992) explica que el grueso de la actividad de tomar decisiones no constituye la actividad personal del ejecutivo, sino la de sus subordinados.

Henry Mintzberg y James Quinn (1993) hablan de decisiones colectivas, que son aquellas manejadas en procesos interactivos que combinan diversos niveles y unidades de una organización. Se toman en aras del interés común lo que hace que las mismas se den en consenso.

El autor explica que existen modelos que pueden influir en la toma de decisiones colectivas, como pueden ser el modelo político, donde los integrantes del grupo buscan servir a sus propios intereses; el modelo colegiado, donde el comportamiento está motivado al interés de la organización; el modelo bote de basura que busca los problemas para así ventilar soluciones; y por último del modelo del análisis donde se utiliza el cálculo para seleccionar cuál es la mejor alternativa entre varias propuestas.

Generalmente las decisiones importantes dentro de una organización están influenciadas por estos cuatro modelos, que conforman un proceso estratégico.

Siendo esto así, dependiendo de cómo se procese la información, las decisiones que tome el grupo serán eficaces o no, es decir algunas veces el equipo de toma de decisiones puede fallar. Al respecto Herbert Simon (1992) añade que “a menudo los hombres fallan en la solución o logran soluciones insatisfactorias... Pero el ejecutivo raras veces se encuentra totalmente desarmado ante una nueva situación, ya que posee un equipo general de solución de problemas que, por más ineficiente que sea, llena algunas de las brechas con sus aptitudes especiales de solución de problemas... (p.43)

Como mencionamos antes hay decisiones rutinarias o no, a las primeras se les conoce como decisiones programadas y las segundas como decisiones no programadas. Las programadas reciben ese nombre porque son repetitivas en el tiempo, mientras que las otras no. Las no programadas son decisiones novedosas.

Herbert Simon (1992) nos presenta este gráfico de técnicas tradicionales y modernas de decisiones programadas y no programadas:

Tipo de decisión	Técnica de decisión Tradicional	Técnica de decisión Moderna
Programada: Rutina. Decisiones repetitivas. La organización desarrolla procesos específicos para manejarlos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hábito 2. Rutina administrativas: procedimientos operativos estándar 3. Estructura de la organización: expectativas comunes, un sistema de sub-objetivos, canales de información bien definidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación operativa, análisis matemático, modelo, simulación en computadora 2. Procesamiento electrónico de datos
No programadas: Decisiones de política. Novedosas. Mal estructuradas, de una sola vez. Manejadas por procesos generales de solución de problemas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criterio, intuición y creatividad 2. Reglas empíricas 3. Selección y entrenamiento de ejecutivos 	<p>Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicados a:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Entrenamiento de decisores humanos b) Elaboración de programas heurísticos de computación

Robert Heller (1998) presenta otra clasificación de las decisiones, donde están las rutinarias, las de emergencia, las estratégicas y las funcionales. Las de emergencia se equiparan a las decisiones no rutinarias, las estratégicas son decisiones que consisten en proponer metas y objetivos y la manera de cumplirlos, y las funcionales se relacionan con el manejo de personal. Para este autor el proceso de toma de decisiones comienza por identificar temas, analizarlos, evaluar las opiniones en torno al mismo, identificar las opciones y poner en práctica las medidas. Enrique Franklin (2011) por su parte distingue decisiones de rutina, de adaptación y de innovación. Las de rutina serían las

programadas y las de adaptación serían intermedias entre las programadas y las no programadas porque suponen una modificación de las rutinas habituales. Las de innovación serían no programadas porque se basan en el descubrimiento de problemas inusuales.

Lo importante en la toma de decisiones grupales alega David Myers (2012b), para prevenir sesgos en la formación de la misma, es que el líder del grupo pueda:

1. Ser imparcial y no respaldar posiciones,
2. Alentar la evaluación crítica, asignando el rol de “abogado del diablo” a los miembros del grupo,
3. Dividir al grupo ocasionalmente y luego volverlo a reunir,
4. Dar la bienvenida a las críticas de personas foráneas como consultores y expertos,
5. Antes de implementar una solución, llamar a una segunda vuelta para delibrar acerca de las dudas.

José Luis Pungitore (2007), explica un método básico para la toma de decisiones, que consiste en un modelo sencillo que se utiliza generalmente en la práctica empresarial diaria, aunque no trivial ni ingenuo, este es un modelo multiatributo que analiza entre varias opciones utilizando un sistema de puntaje doble entre éstas calificando sus atributos técnicos y su valor económico, un puntaje para límite de aceptación de la organización y sus objetivos.

Cita como ejemplo la evaluación bajo esta técnica de la compra de un sistema para la empresa y lo representa gráficamente así:

Atributos	Sistema A	Sistema B	Límite de aceptación	Objetivo
Precio	\$ 30.000	\$ 32.000	n/a	minimizar
Calidad de diseño	8	10	8	maximizar
Referencias de usuarios	8	10	8	maximizar

Calidad de la documentación	9	8	8	maximizar
Calidad del soporte técnico	10	10	8	maximizar

Sabemos que toda toma de decisiones involucra la subjetividad de quien la ejecuta, por eso la técnica presentada por Pungitore no escapa de esta observación, aunque la misma aporta como valor agregado que intenta reducir la subjetividad del decisor mediante la utilización de mediciones objetivas cuantificables.

Estas subjetividades pueden venir dadas tanto por factores físicos como psicológicos. En el campo físico se originan por como percibimos la realidad mediante nuestros sentidos, por ejemplo un daltónico en su valoración no tomará en cuenta los mismos colores que tomaría otra persona. Las limitaciones físicas se atribuyen a nuestra propia biología tal y como lo explica Humberto Marturana biólogo y epistemólogo chileno. En el campo psicológico las subjetividades ante la toma de decisiones vienen dadas por nuestros sesgos psicológicos, de los cuales abundaremos seguidamente.

3.7 Los sesgos ante la toma de decisiones

Quienes toman las decisiones en una organización son las personas, y como seres humanos que somos, todos nuestros actos son perfectibles, ya que los mismos se ven influenciados por factores como las emociones, nuestro entorno y nuestra educación, entre otros, que afectan nuestro comportamiento como individuos y como miembros de un grupo.

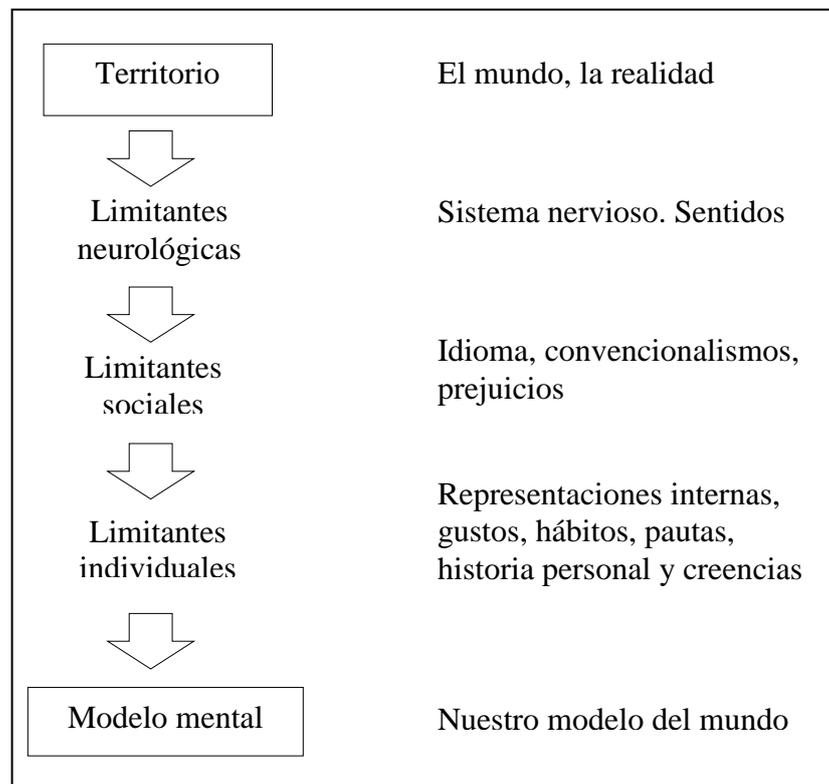
Peter Senge (2012) denomina modelos mentales a los principales sesgos del comportamiento humano para la toma de decisiones y los define como “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (p.17).

Como bien expone Salvador Carrión (2008), los seres humanos no operan directamente sobre el mundo, sino sobre sus interpretaciones del entorno, donde las alternativas las impone nuestro modelo del mundo; por eso la conducta de los seres

humanos cobra sentido cuando es contemplada en el contexto de las alternativas que les presenta su modelo mental.

Por esto, acertadamente se dice que el mapa no es el territorio. El mapa es nuestra interpretación de la realidad y el territorio es la realidad tal cual existe fuera de nosotros.

Los modelos mentales representan cómo nosotros como individuos únicos vemos la realidad. Nos configuramos según múltiples factores que nos influyen, éstos vienen dados por nuestra constitución genética, nuestros orígenes, nuestra familia, nuestros amigos, nuestra comunidad, nuestros estudios y nuestras experiencias. Gráficamente lo vemos así:



Por esto, dos personas no observarán un mismo hecho de la misma manera, inclusive es posible que dos personas sostengan puntos de vista opuestos sobre un único hecho.

A manera de ejemplo, una persona que un momento determinado de su vida se ve impulsado por un estado de necesidad relativo a salvaguardar su seguridad y la de otros, actuará para conseguir ese fin, pero siempre dentro de un marco contentivo que

estará definido por sus modelos mentales. De esta manera, la solución que él implemente para lograr el fin (seguridad), será muy diferente a la que otra persona, en su lugar, hubiese implementado. No todos los individuos responden de la misma manera a las mismas situaciones, no obstante provengan del mismo lugar, tengan la misma edad, similares estados sociales y similares profesiones.

Para Peter Senge (2012) los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías muy complejas, pero en ambos casos son presupuestos muy activos que condicionan nuestra manera de ver la realidad.

En administración los modelos mentales manejan la manera en cómo las empresas enfrentan el mercado; sobre su base se toman decisiones importantes que pueden llevar a una organización a la quiebra o al éxito.

Los modelos mentales funcionan como el cristal que distorsiona nuestra visión. Explican Peter Senge y otros (2010) que nosotros como seres humanos no podemos recorrer los complejos entornos de nuestro mundo, por eso nos hacemos de “mapas cognitivos” que nos limitan. El gran problema de los modelos mentales es que como son tácitos, raras veces son sometidos a conformación, “en general son invisibles para nosotros hasta que les echamos un vistazo” (p.246).

Históricamente el término modelo mental fue acuñado por el psicólogo Kenneth Craik en 1940 y alude a los mapas tácitos y permanentes del mundo que la gente tiene en su memoria, así como a las percepciones que la gente elabora cotidianamente. Los cambios en los modelos mentales se reflejan gradualmente en cambios en nuestras creencias.

También en los grupos se manifiestan los modelos mentales, que son la suma de los modelos mentales individuales.

Nuestros modelos mentales hacen que tengamos a veces exceso de confianza y por eso exageremos nuestras habilidades y conocimientos a la hora de tomar una decisión, o que nos anclamos en una posición inicial y no demos nuestro brazo a torcer, o que nos justifiquemos y de esta manera mantengamos las decisiones que hemos tomado antes aun cuando las mismas no hayan sido adecuadas, o que descartemos lo que

demás pueden ofrecer u opinar por considerar que sus dichos y acciones no se corresponden con las nuestras, o que pensemos que podemos equiparar una situación con otra y por ello adoptar criterios semejantes.

A todos estos comportamientos originados por nuestros modelos mentales, se le han atribuido nombres para identificarlos a la hora de analizar el por qué una decisión falló. Por ejemplo tenemos el exceso de confianza, el costo hundido, el anclaje, el sesgo de confirmación y la falsa analógica.

El exceso de confianza es la exageración inconsciente de las habilidades y conocimientos personales. El costo hundido es el tipo de pensamiento que lleva a presumir que todas las acciones que se hagan están pérdidas condicionando así las decisiones futuras. El anclaje es la toma de posición ante situaciones, hechos o pensamientos que determinaron nuestra primera impresión. El sesgo de confirmación es la búsqueda continua de evidencia que respalde la posición personal y que descalifique la posición de los demás. Y la falsa analogía es tomar en cuentas experiencias pasadas como patrones que desembocaran siempre en el mismo resultado.

Juan tendrá un sesgo de exceso de confianza en la decisión que tome cuando piense que por ser un experto en determinada área todas las soluciones que se le ocurran serán siempre las adecuadas y mejores. Tendrá un sesgo de costo hundido cuando piense ante una situación que deba resolver que no importa las acciones que ejecute siempre obtendrá el mismo resultado. Por otra parte tendrá un sesgo de anclaje cuando ante una primera información que tuvo acerca de un proyecto, por ejemplo que el mismo es imposible de resolver, mantenga esa posición hasta el final. Sufrirá de un sesgo de confirmación si siempre está respaldando sus posiciones con proyectos pasados que ejecutó y que fueron exitosos y descalificando a los demás por los supuestos fracasos que éstos tuvieron antes. Por último tendrá un sesgo de falsa analogía si siempre piensa que para resolver un asunto en la empresa debe dejar que pase el tiempo porque en las experiencias anteriores ha visto que de esa manera se arreglan las situaciones por sí mismas.

También las decisiones se ven impactadas según las personas que la toman le den importancia al individualismo o al colectivismo, especialmente cuando las decisiones deben producirse de manera grupal.

Explican Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) que el individualismo significa ser diferente y estar separado del grupo, enfatizando en las metas personales y mostrando poca vinculación emocional con el grupo; mientras que colectivismo significa formar parte integral de un grupo, subordinando las metas personales e intereses al mismo. “...No es necesario que las metas del equipo de trabajo y de la persona estén en conflicto, por lo general son compatibles. Sin embargo, existe la posibilidad que un equipo de trabajo o un grupo y sus integrantes individuales tengan metas incompatibles.” (p.231)

Para Gonzalo Galdós (2010) los sesgos en la toma de las decisiones también afectan a los grupos, ya que está demostrado que las personas dentro de un grupo están sujetas a la influencia social de los otros integrantes aun teniendo el poder jerárquico para ignorarlos. “Por consiguiente, los procesos de toma de decisión incluyen factores sociales basados, entre otros aspectos, en el interés de los decisores en complacer a los demás integrantes, evitar conflictos y ser excluidos, para ser vistos como parte del grupo y evitar críticas a una decisión impopular” (p.37)

El principal sesgo en las decisiones grupales es el pensamiento grupal (Irving Janis, 1987), del cual la paradoja de Abilene (Jerry Harvey, 1988) forma parte.

3.8 Los sesgos grupales

El sesgo se define como el efecto psicológico que produce una desviación en el procesamiento de lo percibido que conlleva a una interpretación distorsionada o a un juicio inexacto de la información disponible que afecta la toma de decisiones.

Los sesgos pueden ser personales o grupales. En los grupos de trabajo, el principal sesgo que han definido los psicólogos sociales es el del pensamiento grupal.

Irving Janis (1987), fue el primer psicólogo en preguntarse si en los grupos de trabajo sofisticados como las juntas directivas de las corporaciones o los gabinetes presidenciales, podrían darse las desviaciones que ocurrían en los grupos comunes sobre la manera en cómo éstos tomaban las decisiones.

De esta manera quiso explicar cómo se producían las buenas y malas decisiones grupales. Irving Janis (1987) creía que la tendencia de suprimir la disidencia en interés de la armonía grupal, era lo que afectaba a los grupos en la toma de decisiones lo cual lo llevó a elaborar la teoría del pensamiento grupal.

En los grupos de trabajo la camaradería sabotea la productividad, el espíritu del grupo es bueno para la moral pero dañino a la hora de la toma de decisiones.

Irving Janis (1987) creía que el suelo del cual brotaba el sesgo del pensamiento grupal incluía: La amabilidad y cohesión del grupo, el relativo aislamiento del grupo de los puntos de vista disidentes y un miembro autoritario que conduce las decisión que debe tomarse.

3.8.1 El pensamiento grupal

Explica Irving Janis (1987) que año tras año los noticieros se ven inundados de información acerca de compañías que han quebrado repentinamente o que han hecho algún mal negocio que los ha llevado a perder millones de dólares. Que la reacción de la gente ante este tipo de noticias es justificarse que suceden porque las organizaciones están formadas por humanos y que cometer errores es de humanos; pero que esta explicación no es suficiente para evitar que sigan sucediendo este tipo de acontecimientos, que es necesario ir más allá y analizar el por qué suceden estas distorsiones del pensamiento que llevan a que se tomen decisiones inapropiadas dentro de las empresas.

Los grupos al igual que las personas tienen defectos y éstos pueden hacer resaltar tanto lo bueno como lo malo del ser humano. Normalmente el trabajo de grupo y las decisiones que se originan en los mismos suelen ser certeras y adecuadas, sobre todo si dentro de la organización se maneja un sistema de procesamiento de información (IPS), que tenga como base un lenguaje común, tal y como hemos explicado.

Si los grupos siempre fracasaran en su función, las organizaciones prescindirían de los mismos, dejando sobre el ejecutivo la responsabilidad de tomar las decisiones rutinarias y no rutinarias; pero como los grupos de trabajo se han posicionado con el

tiempo, como herramientas eficaces en la toma de resoluciones, su uso se ha generalizado y expandido notablemente en las empresas.

Por esto, explica Irving Janis (1987) es que en las organizaciones se acude a la formación de grupos, como medio de potenciar el funcionamiento mental individual.

El pensamiento grupal fue definido por Irving Janis (1982) como el modelo de pensamiento en que las personas quedan inmersas cuando la búsqueda de consenso se vuelve dominante dentro de un grupo, que tiende a anular la evaluación realista de las diferentes alternativas o cursos de acción.

Por su parte Gonzalo Galdós (2010), explica que el fenómeno del pensamiento grupal ocurre cuando los integrantes de un equipo colocan el consenso por encima de cualquier otra prioridad, incluyendo el buen juicio como consecuencia de las presiones del grupo para coincidir en las opiniones.

David Myers (2012a) complementa la definición de pensamiento grupal al agregar que el mismo se da porque los individuos suprimen su voluntad en interés de mantener la armonía grupal; por eso alega que en los grupos de trabajo la camaradería sustituye a la productividad, si bien incrementa la moralidad.

Este autor describió ocho (8) síntomas que pueden delatar que el grupo sufre del sesgo de pensamiento grupal, estos síntomas son los siguientes:

1. *La ilusión de la invulnerabilidad*: Que implica que los grupos crean un exceso de optimismo que los ciega de ver los peligros.
2. *La incuestionable creencia en la moralidad del grupo*: Esto significa que los miembros de un grupo asumen una moralidad propia que los lleva a ignorar la ética y la moral general.
3. *La racionalización*: Significa que los grupos minimizan los desafíos al justificar y racionalizar sus decisiones frente a los demás.
4. *El estereotipo del oponente*: Los grupos consideran a otros grupos como sus enemigos, por lo que ven como debilidad aceptar las sugerencias de otros grupos que involucren un cambio de opinión.

5. *La presión por conformidad*: Los grupos ignoran a los miembros internos que dudan de las decisiones tomadas por el grupo.
6. *La autocensura*: Como el desacuerdo se torna desagradable en los grupos, los miembros que poseen otra opinión dan por errados sus pensamientos.
7. *La ilusión de la unanimidad*: La autocensura y la presión de conformidad crean una ilusión de consenso y unanimidad.
8. *La autoprotección*: Algunos miembros protegen al grupo de información que puede suscitar preguntas acerca de la efectividad y moralidad de sus decisiones.

Además de estos síntomas, existen conceptos como la “tiranía de grupos” y la “conformidad grupal”, que involucran la pérdida de distinciones individuales dentro del grupo y es parte del sesgo de pensamiento grupal.

Pero no sólo la pérdida de la distinción individual en los grupos de trabajo se da por la tiranía de grupos y la conformidad. El tamaño de los grupos también impacta en los resultados grupales; así en un estudio realizado por Segovia, A. y Fernández, L. (2010), se determinó que el tamaño se relaciona negativamente con las normas grupales, el manejo eficaz de los conflictos y la satisfacción.

Citan los autores que el tamaño siempre ha sido una variable que afecta los resultados grupales, argumentando que a mayor tamaño mayores fallos habrá en la comunicación y coordinación del grupo.

Lo más importante de este tipo de sesgos en el comportamiento grupal dentro de las organizaciones, es que conducen a un estudio incompatible de alternativas y objetivos, conllevan fallas al examinar los riesgos, producen un análisis pobre y sesgado de la información, y fracasan en establecer alternativas así como en trazar planes de contingencia (Myers, 2012a), lo cual pone en peligro el funcionamiento y permanencia de la organización.

Comúnmente las decisiones que producen los grupos que tienen el sesgo de pensamiento grupal se caracterizan por poseer:

1. Un incompleto estudio de las alternativas,
2. Un incompleto estudio de los objetivos,
3. Fallas en el examen de los riesgos de tomar la decisión,
4. Búsqueda pobre de información,
5. Parcialidad selectiva en el procesamiento de la información,
6. Falla en reevaluar las alternativas,
7. Falla en trabajar planes de contingencia.

3.8.1.1 La paradoja de Abilene

Las características descritas por Jerry Harvey (1998) en la paradoja de Abilene son una pequeña parte de lo que en psicología social se ha denominado el sesgo del pensamiento grupal.

La paradoja de Abilene es un sesgo del pensamiento grupal en la toma de decisiones que afecta la habilidad de los miembros del grupo para manejar el consenso. La misma no es aplicable a los equipos de trabajo, debido a que, en éstos los niveles de cohesión y confianza que se dan entre sus integrantes, así como el grado de responsabilidad compartida que se maneja en ellos hace que las decisiones que adopten sean consensuadas.

Si bien es cierto que los grupos de trabajo resultan beneficios dentro de las organizaciones, no escapan de cometer imperfecciones cuando forman su decisión. Jerry Harvey (1988), explica que los grupos en las organizaciones frecuentemente toman acciones en contradicción a lo que sus miembros de verdad quieren y en consecuencia desvirtúan el propósito que tratan de alcanzar, lo que denominó la paradoja de Abilene. Y esto es así puesto que los sentimientos de pertenencia y conformidad de los integrantes del grupo, entre otros síntomas que detallaremos más adelante, hacen que los miembros no manifiesten su verdadero parecer para no ir en contra de las normas grupales implícitas, no ser rechazados o sencillamente para no tener que trabajar más que otros integrantes.

El autor utilizó el concepto paradoja de Abilene, en referencia a una situación personal que él vivió con su familia en ese poblado norteamericano. En un día muy caluroso Harvey estaba en el patio de la casa de sus suegros, tomando limonada, con un

ventilador a su lado, jugando cartas con éstos y su esposa. De repente el suegro les plantea ir a almorzar en un restaurante del pueblo vecino “Abilene”. Todos sabían que el viaje a Abilene tenía una duración de 45 minutos que debía hacerse por una polvorosa carretera y el auto del suegro era un viejo Chevy del 60 sin aire acondicionado, sin embargo se miraron a las caras y uno a uno sin objetar dijeron que sí. Se embarcaron a la travesía a las 2 de la tarde para llegar a las 3 de la tarde. Comieron en el restaurante y ya a las 5 estaban de vuelta en la casa. En la noche Harvey comentó que en realidad él nunca tuvo ganas de ir Abilene por todas las incomodidades que involucraba el viaje. Cuando la esposa lo escuchó le comentó que ella tampoco quiso ir pero acepto al ver que Harvey aceptaba, la suegra de éste también le comentó lo mismo y Harvey respondió que él aceptó porque los demás también aceptaron y le preguntó al suegro por qué en un principio había planteado ir a Abilene si estaban tan cómodos en el patio. El suegro respondió que él lo que quiso hacer fue una sugerencia pero que no pensó que la iban a aceptar. En este momento Harvey pensó que era una paradoja que todos habían hecho algo que no querían hacer por mantener la armonía grupal y así evitar llevar la contraria. Posteriormente, Harvey se planteó si este tipo de comportamiento sucedía en las organizaciones y comenzó a observar cómo se tomaban las decisiones grupales en las empresas que asesoraba, constatando que si sucedía y naciendo de esta manera la teoría de la Paradoja de Abilene.

La paradoja en sí, radica en que la decisión grupal que se toma es contraria a la suma de las decisiones individuales de los miembros que integran al grupo (el todo no es la suma de las partes), dándose una contradicción o paradoja entre el pensamiento individual y el pensamiento de grupo.

La inhabilidad de manejar el consenso, no el conflicto, es la mayor fuente de esta disfunción grupal y según el citado autor se manifiesta en seis síntomas específicos, a saber:

1. Los miembros de un grupo acuerdan en privado como individuos en cuanto a la naturaleza y tipo de problema que enfrentan.
2. Los miembros de un grupo acuerdan en privado como individuos en cuanto a los pasos que deben seguir para solucionar o afrontar el problema.

3. Los miembros del grupo fallan en comunicar acertadamente sus deseos y creencias entre ellos, haciendo justamente lo contrario, por lo que se crea una percepción errónea de la realidad colectiva.
4. Se crea así información inexacta y errónea, que forma las decisiones colectivas que llevan al grupo a tomar acciones contrarias a lo que quieren hacer y en consecuencia arriban a resultados que son contraproducentes para la organización.
5. Como efecto de tomar acciones que son contraproducentes a sus intenciones los miembros del equipo experimentan frustración, rabia, irritación e insatisfacción con el grupo, consecuentemente forman subgrupos afines y culpan a otros subgrupos de los dilemas. Frecuentemente culpan al líder del grupo y también se culpan unos a otros.

Finalmente, si los miembros del grupo no manejan la imposibilidad de alcanzar el consenso, el ciclo se repite a si mismo aumentando su intensidad.

Tratemos de ejemplificar estos síntomas con el siguiente caso: A Juan, María y Pedro se les encomienda buscar una solución para mejorar el último teléfono móvil que sacó la compañía XX al mercado, ya que las ventas del mismo no alcanzaron el 30% de las estimaciones calculadas para el período transcurrido.

1. *Primer síntoma, acuerdo privado de los miembros en torno al problema:* Juan sentado en su oficina piensa que las pocas ventas del mismo se deben a que la duración de la batería es corta. María por su parte durante el almuerzo, tuvo una revelación que le hizo ver que las bajas ventas se debían al diseño poco atractivo del equipo. Pedro, analiza los indicadores macroeconómicos y concluye que el problema en las ventas no tiene que ver con el equipo sino que es un tema coyuntural del país.
2. *Segundo síntoma, acuerdo en privado de los miembros en la solución:* Juan siguiendo su diagnóstico piensa que la solución será comunicar a investigación y desarrollo el problema de la batería para que elaboren una nueva batería. María por su parte, piensa que hay que conversar con marketing para que investigue que diseño quieren los jóvenes de hoy en un teléfono móvil. Pedro piensa que no hay que hacer nada, simplemente esperar.

3. *Tercer síntoma, se juntan en grupo y fallan en comunicarse entre ellos:* Juan, María y Pedro se juntan en la sala de conferencias y comienzan a debatir acerca del problema asignado y una posible solución, como no se ponen de acuerdo a sus propuestas particulares deciden debatir sobre temas relativos al costo del equipo, al software que tiene instalado y de la competencia. Con el pasar del tiempo, Juan alega que el problema en realidad es que el equipo es muy caro. María acuerda también en ello y Pedro, observando lo convencido que lucen acuerda lo mismo.
4. *Cuarto síntoma, con la información errónea el grupo toma la decisión:* Visto que los tres acordaron que el problema que origina las pocas ventas es el alto precio del equipo, deciden comunicar que la solución para aumentar las ventas está en reducir el precio del equipo en un 30%.
5. *Quinto síntoma, insatisfacción, rabia o frustración del equipo:* Implementada la solución propuesta por el grupo, al poco tiempo se observa que las ventas no aumentan, de esta manera Juan experimenta frustración porque la solución producida no fue la adecuada. María experimenta rabia porque en el fondo ella sabía que el problema era el diseño y no el precio pero el grupo no quiso escucharla, culpa en particular a Pedro que decía que el diseño no tenía nada que ver. Pedro se siente insatisfecho con su actuación en el grupo y piensa que si hubiese tomado el liderazgo podría haber hecho valer su visión, que se comprobaba al no aumentar las ventas (Pedro pensaba que era un problema coyuntural del país).
6. *Repetición del ciclo:* Juan, María y Pedro no conversaron sus sentimientos y pensamientos en torno al caso del equipo móvil, el cual al final trajo pérdidas a la empresa. Tiempo después se les asigna otro caso, esta vez relativo a la actualización de la plataforma de ventas por Internet de la empresa. Como los miembros del equipo fueron incapaces de manejar el consenso en el primer caso, en este segundo se repite lo mismo ocasionando consecuencias más nefastas para la empresa.

De esta manera vemos como la inhabilidad de manejar el consenso dentro de los grupos de trabajo se constituye en un elemento sobre el cual hay que poner la atención. Jerry Harvey (1998) dice respecto a esto que actualmente es el conflicto particular más acaecido en las organizaciones modernas y debe llevar a redefinir o reorientar el estudio de los grupos de trabajo.

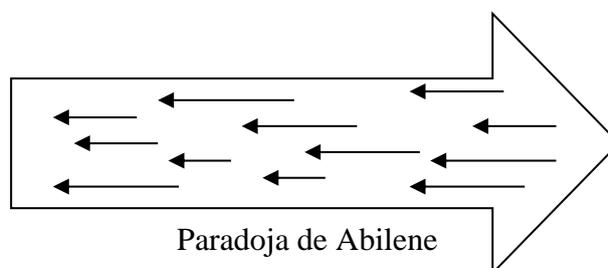
La paradoja de Abilene, no distingue el tamaño del grupo, por cuanto Jerry Harvey (1988), explica que dicho fenómeno se da por igual en grupos grandes o pequeños, así como en organizaciones privadas o públicas. Para ello cita el ejemplo de la junta directiva de la empresa Ozyx, conformada por tres (3) personas y el ejemplo del caso Watergate que incluyó a todo el staff de la Casa Blanca.

Cuando Jerry Harvey (1988) formuló la paradoja de Abilene, incluyó en ella los síntomas del pensamiento grupal que explicamos antes; así al tratar de analizar la lógica detrás del absurdo de la paradoja, describió los comportamientos psicológicos subyacentes en la misma así:

1. La ansiedad de la acción,
2. La fantasía de la negatividad,
3. El riesgo real,
4. La ansiedad de la separación y
5. La inversión psicológica del riesgo y la certeza.

Respecto a la ansiedad de la acción explicó que la misma se da porque la angustia hace que los miembros del grupo tomen decisiones contrarias al entendimiento que tienen de la organización, acrecentando la brecha entre lo que ellos individualmente creen que debe hacerse y lo que el grupo decide. La fantasía de la negatividad se suma a la ansiedad de la acción e implica que los miembros del grupo se plantean un panorama desalentador si actúan en concordancia con sus deseos. El riesgo real implica que los miembros del grupo sienten temor de llevar la contraria al grupo y se suma a la ansiedad de la separación, ya que los integrantes del grupo sufren al pensar que serán dejados de lado o excomulgados del grupo. Por último, la inversión psicológica del riesgo y la certeza se da cuando por temor a ser separados del grupo, la persona pasa a pensar que el riesgo real que ella cree que existe es un riesgo de fantasía por lo que se torna irreal y se convence de que no hay peligro al tomar la decisión, el autor llamó a esto último “la paradoja dentro de la paradoja”.

Si graficamos el comportamiento grupal que desarrolla la paradoja de Abilene, mediante las flechas que hemos utilizado anteriormente para dibujar cómo se comportan los grupos de trabajo y los equipos de trabajo, obtendríamos lo siguiente:



Si tratamos de hacer una equivalencia entre los síntomas del sesgo de pensamiento grupal descritos por David Myers (2012a) y los síntomas de la paradoja de Abilene descritos por Jerry Harvey (1988), obtendríamos lo siguiente:

Paradoja de Abilene	Pensamiento Grupal
La ansiedad de la acción	Racionalización
La fantasía de la negatividad	Estereotipo del oponente Autocensura
El riesgo real	Ilusión de invulnerabilidad Presión de conformidad
La ansiedad de la separación	Moralidad del grupo Autoprotección
La inversión psicológica del riesgo y la certeza	Ilusión de unanimidad

Contrariamente si intentamos resaltar las diferencias entre el pensamiento grupal y la paradoja de Abilene obtendremos lo siguiente:

Paradoja de Abilene	Pensamiento Grupal
Al tomar la decisión los miembros del grupo hacen lo opuesto o lo que piensan	Al tomar la decisión los miembros del grupo se sienten a gusto con lo expuesto públicamente
Tomada la decisión acontece el conflicto grupal	Tomada la decisión dentro del grupo se da el optimismo
El grupo se fragmenta en individualidades	El grupo se convierte en un solo organismo
El grupo potencia las individualidades	El grupo refuerza su estructura y procesos

3.9 Cómo prevenir los sesgos ante la toma de decisiones

Una de las personas que ha intentado optimizar las decisiones grupales, a través de la mejora del pensamiento individual y grupal es Edwad De Bono (2000), este autor revolucionó la manera en cómo pensar para resolver los conflictos mediante una técnica que denominó “el pensamiento lateral” que consiste en evaluar los problemas aplicando soluciones no convencionales al mismo fomentando la creatividad. Se diferencia del pensamiento tradicional o vertical en que para conseguir una solución no se deben cumplir los pasos lógicos que hemos aprendido para obtenerla. La solución no obtiene su validez del camino seguido sino como solución en sí misma, por esto es imposible determinar, si a posteriori se descubre que por un proceso lógico puede darse la solución, que la misma no fue obtenida de manera lateral.

Edwad De Bono (2013) posteriormente estableció el concepto de pensamiento paralelo, el cual es distinto al pensamiento lateral y se aplica a la resolución de decisiones grupales.

Mediante su técnica del pensamiento paralelo se ha logrado con éxito obtener el consenso efectivo en los grupos de trabajo. Según el autor la esencia del pensamiento paralelo es que siempre hay alguien mirando en la misma dirección aunque esa dirección varíe, por lo que se requiere el uso de asociaciones que ayuden a mejorar la manera de pensar, donde cada miembro del grupo ocupa por un momento la posición de la otra persona y mira en su dirección y así cada integrante ocupa la posición de cada miembro del grupo y en esa posición observa hacia varias direcciones, es decir, se abre a todos los puntos de vista y expresa sin temor el suyo propio, pero a su vez se esfuerza por pensar como lo haría la otra persona.

También como mencionamos anteriormente, David Myers (2012b) ha abordado las maneras de contrarrestar los sesgos ante la toma de decisiones grupal. Lo cual se logra siendo imparciales y no respaldando posiciones, alentando la evaluación crítica dentro del grupo, dividiendo y volviendo a unir al grupo, aceptado las críticas externas y revisando las soluciones antes de implementarlas. Teniendo en cuenta estas previsiones las decisiones grupales pueden tomar más tiempo en darse pero llegan a ser menos defectuosas y más efectivas.

Entonces los sesgos ante la toma de decisiones pueden ser prevenidos y evitados y la paradoja de Abilene como uno de estas anomalías puede ser enfrentada y burlada. El mismo Jerry Harvey (1988) explicó que la clave está en diagnosticar a tiempo a la organización y reconocer si los grupos de trabajo de las mismas se encuentran inmersos en este tipo de comportamiento. De esta manera se puede trabajar directamente sobre los grupos y para ello hay que trabajar sobre los individuos que los conforman para que ellos se hagan responsables de sus decisiones y se abran a las críticas de los demás, luego hay que proveer un ambiente de seguridad psicológica donde la persona se sienta a gusto con sus deseos y creencias.

También, reiteramos que el uso del lenguaje es fundamental dentro de las organizaciones, los sistemas de procesamiento de información (IPS) que colaboran en una mejor administración y que describe Herbert Simon dependen del uso del lenguaje y del manejo de la comunicación.

La comunicación se compone de complejos sistemas de relación, donde participan fenómenos lingüísticos, redes de sujetos, procesos e intercambios que se desarrollan dentro de un contexto determinado. La calidad de estos componentes y la relación de las partes que intervienen en un proceso de comunicación, son los que en definitiva establecerán como se dará la misma.

En administración, Peter Drucker (1984) desarrolló el tema de las comunicaciones gerenciales y destacó las cuatro características fundamentales de la misma, a saber:

1. La comunicación es percepción: Quiere decir que quien se comunica es el destinatario no el emisor.
2. La comunicación es expectativas: En tanto que se percibe lo que se espera percibir, por lo que hay que saber qué espera ver y oír el destinatario.
3. La comunicación es exigente: Porque plantea que el destinatario haga algo, crea en algo.
4. La comunicación no es información: La información es lógica y racional, la comunicación es afectiva y por tanto cargada de emociones.

En definitiva, la mejora del trabajo grupal radica en sentirse parte de algo mayor, en lograr los resultados que sus miembros desean, trascendiendo mediante el dialogo.

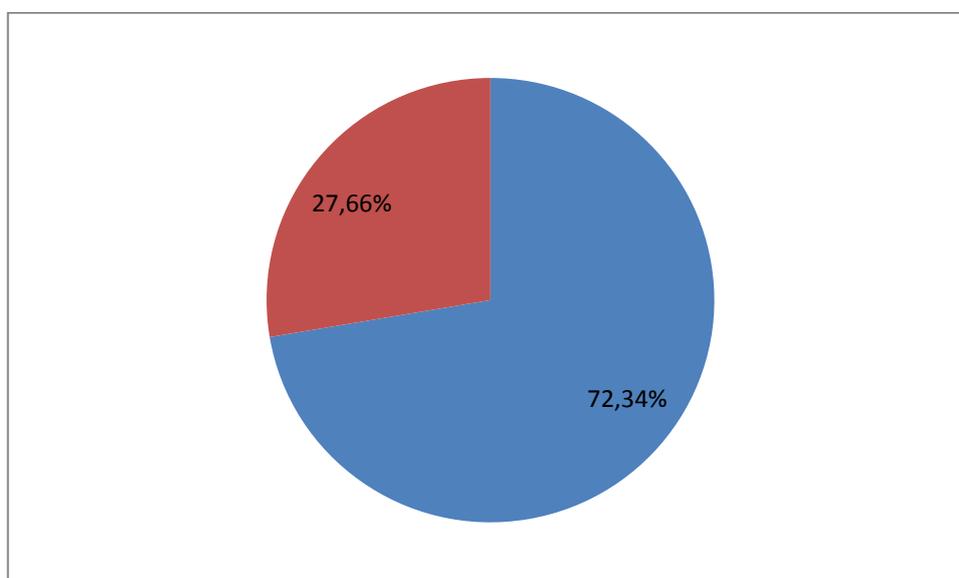
Capítulo IV Resultados

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

La participación en la encuesta fue voluntaria por lo que sólo treinta y cuatro (34) personas, de las cuarenta y siete (47) encuestadas, lo completaron antes de la fecha de cierre de la misma, lo que representa un porcentaje de 72,34% de cumplimiento y un porcentaje de 27,66% de incumplimiento obtenido por las trece (13) personas que no respondieron, según se observa de la siguiente tabla:

		Porcentualmente
Total encuestados	47	100%
Respondieron	34	72,34%
No respondieron	13	27,66%

Gráficamente vemos representado de color azul el porcentaje de cumplimiento y en color rojo el porcentaje de incumplimiento sobre la muestra:



4.2 Tabulación de la encuesta

A continuación se presenta la tabulación de las respuestas a la encuesta, con la muestra total de treinta y cuatro (34) personas que la respondieron.

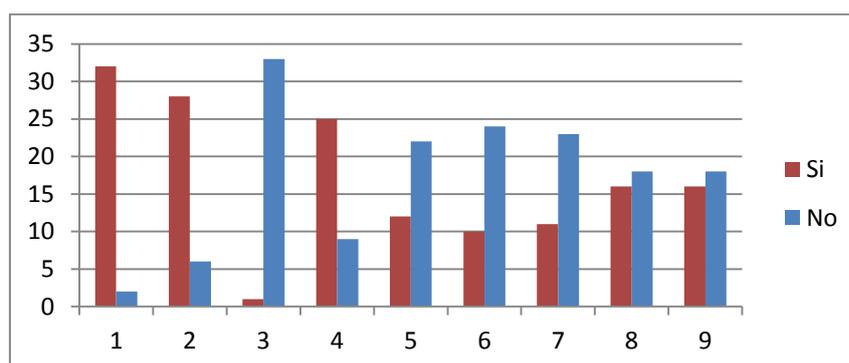
1. ¿Cuándo un grupo del cual usted es miembro enfrenta un dilema, proyecto o asignación, analiza individualmente la naturaleza y tipo de dilema, proyecto o asignación?	2. ¿Cuándo un grupo del cual usted es miembro enfrenta un dilema, proyecto o asignación, elabora individualmente los pasos que se deben seguir para solucionar el dilema, proyecto o asignación?	3. ¿Una vez que analiza y elabora los pasos que se deben seguir para solucionar el dilema, proyecto o asignación ha fallado en comunicar acertadamente a los demás miembros del grupo sus deseos y creencias sobre el dilema, proyecto o asignación?	4. ¿Cómo miembro de un grupo ha tomado acciones contrarias a sus deseos y creencias en aras de apoyar las decisiones colectivas del grupo para solucionar el dilema, proyecto o asignación?	5. ¿Cómo efecto de tomar acciones contrarias a sus deseos y creencias en apoyo del grupo para solucionar el dilema, proyecto o asignación ha experimentado alguna vez frustración, rabia, irritación o insatisfacción con el grupo?	6. ¿Cómo consecuencia de lo anterior ha formado dentro del grupo subgrupos afines con sus deseos y creencias con el objeto de sentirse cómodo con su posición?	7. ¿Ha culpado alguna vez a otros subgrupos de los dilemas que se originan en el grupo?	8. ¿Ha culpado alguna vez al líder del grupo de los dilemas que se presentan en el grupo?	9. ¿Ha culpado alguna vez a otros miembros del grupo de los dilemas que se presentan en el grupo?
Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si
Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si
Si	Si	No	Si	Si	No	No	No	No
Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si
Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	Si
Si	Si	No	Si	No	No	No	No	No
Si	No	No	Si	No	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si
No	No	Si	No	No	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	Si	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	Si	No	No	Si	No
Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si
Si	Si	No	No	Si	No	No	No	No
Si	Si	No	No	No	Si	No	No	No
Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Si	No	No	Si	No	Si	No	No	No
Si	Si	No	Si	Si	No	No	No	Si
Si	Si	No	Si	No	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	Si	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	Si	No	No	Si	No
Si	No	No	No	No	No	No	No	Si
Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
Si	Si	No	Si	No	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	No	No	No	No	No
Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Si	Si	No	Si	No	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
Si	Si	No	Si	Si	No	No	Si	Si
No	No	No	Si	Si	No	No	No	No
Si	Si	No	Si	No	No	No	Si	No
Si	No	No	Si	No	No	Si	Si	Si

4.3 Análisis de los tipos de respuestas

Como se evidencia de la tabla arriba expuesta la cantidad de respuestas positivas y negativas por cada persona son las siguientes:

Pregunta	Positivas	Negativas	Total
1	32	2	34
2	28	6	34
3	1	33	34
4	25	9	34
5	12	22	34
6	10	24	34
7	11	23	34
8	16	18	34
9	16	18	34

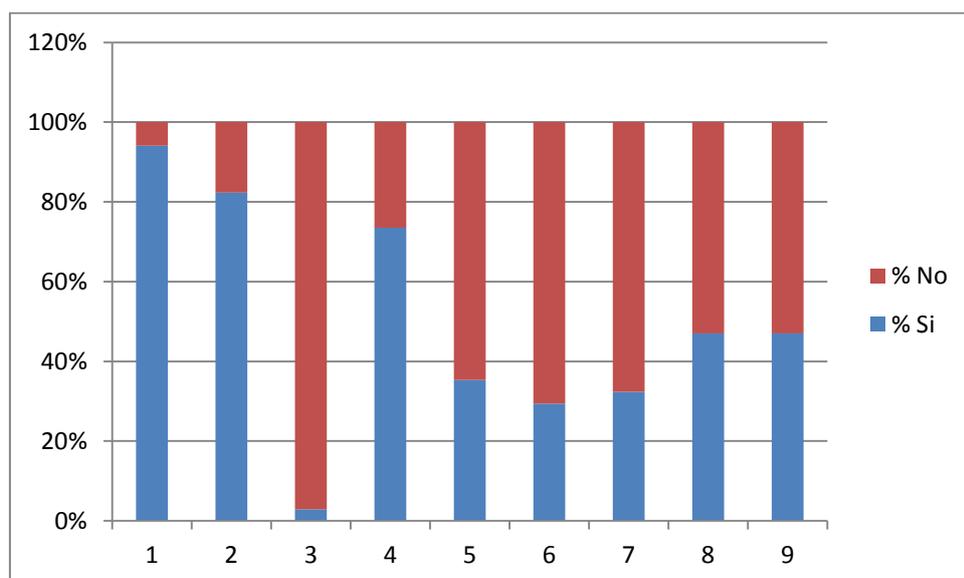
Gráficamente lo podemos apreciar en la siguiente figura:



Como vemos las preguntas uno (1), dos (2) y cuatro (4), fueron respondidas positivamente por más del cincuenta por ciento (50%) de la muestra. Las preguntas tres (3), cinco (5), seis (6) siete (7), ocho (8) y nueve (9), fueron respondidas positivamente por menos del cincuenta por ciento (50%) de la muestra. Tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Síntomas	Preguntas	% Si	% No	Total
1	1	94%	6%	100%
2	2	82%	18%	100%
3	3	3%	97%	100%
4	4	74%	26%	100%
5	5	35%	65%	100%
5	6	29%	71%	100%
5	7	32%	68%	100%
5	8	47%	53%	100%
5	9	47%	53%	100%

Gráficamente se expresa así:



4.1 Interpretación de las respuestas

Analizados las tablas y gráficos presentados se observa que en las preguntas uno, dos y cuatro, la mayoría de los encuestados respondió positivamente, lo que implica que estos tres (3) síntomas de la paradoja están presentes en estos grupos de trabajo a pesar que piensan que, cuando trabajan en grupo, comunican de manera acertada sus deseos y creencias acerca del dilema al cual se enfrenta el grupo (síntoma 4).

Los tres (3) síntomas respondidos positivamente tienen que ver con que: **i)** las personas analizan individualmente los problemas que le son sometidos al grupo; **ii)** las personas elaboran individualmente los pasos que creen debe seguir el grupo para solucionar dicho problema; **iii)** las personas toman las decisiones contrarias a sus creencias en aras de apoyar el grupo. Estos síntomas, son los que se constituyen en las principales trabas para manejar el consenso en la toma de decisiones.

De tal manera, un alto número de encuestados, específicamente el setenta y cuatro por ciento (74%) toma acciones contrarias a sus deseos e intereses dentro del grupo para apoyar la decisión. Esto implica una relación de conformidad a las normas del grupo, tal y como explicamos en el capítulo III, y la consecuente aplicación de la paradoja investigada.

Se sabe que, si un miembro del grupo accede a lo que grupo quiere sin el estar convencido, quiere decir que dentro del grupo faltó el consenso y que la decisión fue tomada por mayoría o por presión del líder. Si un miembro del grupo mantiene su posición original y la misma no cambia, aun cuando se haya debatido dentro del grupo, implica que las decisiones producidas apelan al mecanismo de la mayoría.

Esto representa una falta de consenso, que es el síntoma principal de la paradoja estudiada dentro de las organizaciones y también implica una relación de conformidad, donde el deseo de pertenencia y la necesidad de preservar la armonía hace que se apoyen decisiones en las cuales no se está conforme.

Notorio resulta también que, el noventa y siete por ciento (97%) de los encuestados responde que comunica acertadamente a los demás miembros del grupo sus deseos y creencias respecto a un dilema o asignación (síntoma 4), tal y como se mencionó, no obstante a esto, esta gran mayoría no logra convencer a los demás miembros del grupo de su posición o intereses y por esto las decisiones que se producen no las contemplan y tienen que terminar apoyando acciones contrarias a esta, tal y como se evidencia de las respuestas dadas a las preguntas tres (3) y cuatro (4).

Si la comunicación hubiese sido realmente acertada, en los términos que explicamos en el capítulo III, entonces no observaríamos esta contradicción, donde un noventa y siete por ciento (97%) dice no fallar en la comunicación, pero un setenta y cuatro por ciento (74%) dice tomar acciones contrarias a sus creencias o deseos en aras de apoyar las decisiones grupales.

Todo lo explicado, implica que la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, referente a que los integrantes de un grupo toman decisiones contrarias a sus deseos y creencias, se manifiestan en la mayoría de los encuestados, con lo cual se comprueba la misma.

Como nota adicional, se puede mencionar que los encuestados, si bien no logran tomar sus decisiones por consenso, no sienten rabia, frustración o insatisfacción cuando toman acciones contrarias a sus creencias en apoyo al grupo, y así no forman subgrupos, no culpan a otros subgrupos, a otros miembros del grupo o al líder del grupo de los dilemas del grupo (síntoma 5), tal y como se evidencia de los gráficos *ut supra*.

Conclusiones

Para verificar o refutar la hipótesis de la presente investigación se utilizó una encuesta de nueve (9) preguntas, las cuales describían los síntomas de la paradoja de Abilene. Dicha encuesta fue comunicada a cuarenta y siete (47) personas dentro de una organización de tecnología y consultoría de Buenos Aires, Argentina, para que fuera respondida en forma voluntaria. La encuesta fue completada por treinta y cuatro (34) personas.

Como hemos visto, las personas encuestadas manifestaron mayoritariamente (un setenta y cuatro por ciento de las mismas) que apoyaba las decisiones grupales, aun cuando las mismas estuvieran en contra de sus deseos e intereses.

De esta manera la hipótesis planteada “En una organización tecnológica de Buenos Aires Argentina la paradoja de Abilene hace que las decisiones que producen los grupos de trabajo del área de cobranzas y atención al cliente sean contrarias a los deseos y creencias de sus integrantes”, pudo verificarse con la presente investigación.

Ante esto, es necesario recordar que una de las posibles soluciones para que, la paradoja no se manifieste en las organizaciones, es intentar ser imparcial y no respaldar posiciones, criticar las posiciones de los demás miembros del grupo, dar la bienvenida a las críticas de agentes externos al grupo, hacer segundas vueltas y dividir ocasionalmente al grupo, tal y como sugiriera David Myers (2012) en su oportunidad.

Implementar estas recomendaciones, así como otras técnicas para optimizar el pensamiento de grupo, como puede ser el pensamiento lateral y el pensamiento paralelo, y construir sistemas de procesamiento de información (IPS) basados en el lenguaje y la comunicación, harán posible que los grupos de trabajo superen este tipo de comportamiento de conformidad y sigan siendo instrumentos de mejora continua dentro de las organizaciones.

Como se mencionó en el marco conceptual al inicio de la investigación, existen otros fenómenos que pueden afectar el comportamiento individual y grupal, como son las luchas internas por el poder y el contexto cultural; o el grado de certidumbre a la que se vea expuesto el grupo al tomar la decisión, que el autor de la paradoja deja de lado.

No tomar en consideración estos elementos, puede dejar en evidencia una falla de conceptualización o alcance en la paradoja de Abilene. Incluir estas variables podrían dar origen a una nueva teoría, mucho más completa que podría ofrecer nuevas alternativas para que las organizaciones pudieran tomar decisiones más confiables.

Es de notar que esta investigación, se constituye como un inicio para investigaciones de mayor envergadura, en las cuales puedan investigarse diversos tipos de organizaciones e incluir otra sintomatología, con el objeto de cotejar si este sesgo del comportamiento grupal se mantiene vigente, es suficiente y es aplicable en la Argentina.

Bibliografía

1. Anzieu, D. y Martin, Y. (1971). *Dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Kapeluz.
2. Argyris, C. (1991). *Overcoming Organizational Defense*. Massachusetts, EE.UU.: Needham, Allyn y Bacon.
3. Brown, J. (1978). *La Psicología Social en la Industria*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
4. Carrión, S. (2008). *Curso de Practitioner en PNL*. Madrid, España: Obelisco.
5. Colombo, M. y Stasiejko, H. (2013). *Psicología: La actividad Mental*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
6. Cudicio, C. (2012). *PNL y Comunicación*. Buenos Aires: Granica.
7. De Bono, E. (2000). *El Pensamiento Lateral: Manual de Creatividad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Plural.
8. De Bono, E. (2013). *Seis Sombreros para Pensar*. (1a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
9. Drucker, P. (1984). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. (6a.ed). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
10. Echeverría, R. (2006). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
11. Franklin, E. (2011). *Toma de Decisiones Empresariales*. Contabilidad y Negocios Vol. 6, N° 11, págs. 113-120.
12. Frischknecht, F. (1993). *Dirección Recursiva*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
13. Galbraith, J. K. (2013). *La Anatomía del Poder*. España: Ariel Economía.
14. Galdós, G. (2010). *Sesgos Presentes en la Toma de Decisiones de los Gerentes y Equipos Gerenciales en Lima, Perú*. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Cataluña. Barcelona, España: <http://hdl.handle.net/10803/37914>
15. Goleman, D. y otros. (2008). *El Líder Resonante Crea Más*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
16. Gómez, A. y Acosta, H. (2003). *Acerca del Trabajo en Grupos o Equipo*. ACIMED. Vol.11, N°6.
17. Harvey, J. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. (1a. ed). Lexington, VI, EE.UU.: Lexington Books.

18. Hellriegel, Slocum y Woodman. (1998). *Comportamiento Organizacional*. (8a. ed.). México: Thomson Editores.
19. Hermida, J. (1976). *Ciencia de la Administración*. Argentina: Ediciones Universitarias.
20. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a. ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
21. Hollander, E. (2000). *Principios y Métodos de Psicología Social*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
22. Janis, I. (1982). *Pensamiento de Grupo: Estudio Psicológico de las Decisiones Políticas y los Fiascos*. (2a. ed.). Boston, MA, EE.UU.: Cengage Learning.
23. Janis, I. (1987). *Pensamiento Grupal*. Boston, EE.UU.: Yale. Revista de Psicología Social. Vol .2, pag. 125-179.
24. Katzenbach, J. y Smith, D. (2006). *The Wisdom of Team*. New York, NY, EE.UU.: Collins Business.
25. Kolodner, J.L. (1984). *Retrieval and Organizational Strategies in Conceptual Memory: A Computer Model*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, Associates, Inc.
26. Losada, J. (2010). *Trabajo en Equipo: Paradojas, Cooperación y Crisis Mundial*. Caracas, Venezuela: Debates IESA. Vol. 15, N° 1, pags. 12-13.
27. Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. (6a. ed.). Boston, MA, EE.UU.: Harvard University.
28. Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. (2a. ed.). México: Prentice Hall.
29. Myers, D. (2012a). *Social Psychology*. (11a. ed.). New York, NY, EE.UU.: McGraw-Hill.
30. Myers, D. (2012b). *Exploring Social Psychology*. (6a. ed.). New York, NY, EE.UU.: McGraw-Hill.
31. Newman, Warren y Schnee. (1982). *The Process of Management: Strategy, Action, Results*. (5a. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
32. Oliverio, A. (2013). *Cerebro*. (1a. ed). Buenos Aires, Argentina: Adriana Hidalgo.
33. Piaget, J. (1995). *Seis Estudios de Psicología*. (4a. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Labor.
34. Piaget, J. (2003). *La Psicología de la Inteligencia*. (2a. ed.). Barcelona, España: Romanya/Valls, S.A.

35. Pindyck, R. y Rubinfeld, L. (1998). *Microeconomía*. (4a. ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
36. Pungitore, J. (2007). *Sistemas de Información Como Herramienta Competitiva: Un Enfoque Integrador*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
37. Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. (Tomo 1) (22a. ed.). España: Espasa Calpe.
38. Rus y Arenas-Dolz (2013). *¿Qué sentido se atribuyó al zoon politikon (ζῷον πολιτικόν) de Aristóteles? Los comentarios medievales y modernos a la Política*. Foro Interno. Vol. 13, pags. 91-118.
39. Scaglia, H. (2013). *Psicología: Conceptos Preliminares*. (1a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
40. Segovia, A. y Fernández, L. (2010). *El Impacto del Tamaño y la Diversidad en los Procesos y Resultados Grupales*. Psicothema. Vol. 22 N°1, pags. 137-142.
41. Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina (El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje)*. (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
42. Senge, P. y otros (2010). *La Quinta Disciplina en la Práctica (Estrategias y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
43. Simon, H. (1992). *La Nueva Ciencia de la Decisión Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: El ateneo.
44. Simon, H. y Newell, A. (1972) *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
45. Taylor, F. (2004). *Shop Management*. (10a. ed.). Salt Lake City, UT, EE.UU.: Project Gutenberg.
46. Tziner, A. y Chernyak-Hai, L. (2012) *Perspectivas Sobre Grupos y Equipos de Trabajo*. Revista de psicología del trabajo organizacional. Vol. 28, N°1, pags. 51-66.
47. Vygotsky, L. (1986). *Pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: La Pléyade.

Anexos

Carta de presentación de la encuesta

Buenos días, me han pedido el favor de colaborar con una encuesta para una tesis de maestría, por eso les pido su colaboración para responder la siguiente encuesta.

Su participación es voluntaria y totalmente anónima. La encuesta se contesta por escrito mediante un formulario Online, que consta de nueve (9) preguntas a las cuales debe responder “si o no” y con ella se pretende conocer la aplicación de un fenómeno que se da en los grupos de trabajo.

La información obtenida de la encuesta sólo será usada para sustentar la investigación de la tesis mencionada. Le pido que respondan según su experiencia personal en el trabajo grupal. Por último, tengan en cuenta que, al finalizarla deben hacer clic en el botón “Enviar”.

Le agradezco de antemano su tiempo y atención.

Encuesta de tesis magistral (Made-UAI-Argentina)

1. ¿Cuándo un grupo del cual usted es miembro enfrenta un dilema, proyecto o asignación, analiza individualmente la naturaleza y tipo de dilema, proyecto o asignación?
 - Si
 - No

2. ¿Cuándo un grupo del cual usted es miembro enfrenta un dilema, proyecto o asignación, elabora individualmente los pasos que se deben seguir para solucionar el dilema, proyecto o asignación?
 - Si
 - No

3. ¿Una vez que analiza y elabora los pasos que se deben seguir para solucionar el dilema, proyecto o asignación ha fallado en comunicar acertadamente a los demás miembros del grupo sus deseos y creencias sobre el dilema, proyecto o asignación?
 - Si
 - No

4. ¿Cómo miembro de un grupo ha tomado acciones contrarias a sus deseos y creencias en aras de apoyar las decisiones colectivas del grupo para solucionar el dilema, proyecto o asignación?
 - Si
 - No

5. ¿Cómo efecto de tomar acciones contrarias a sus deseos y creencias en apoyo del grupo para solucionar el dilema, proyecto o asignación ha experimentado alguna vez frustración, rabia, irritación o insatisfacción con el grupo?
 - Si
 - No

6. ¿Cómo consecuencia de lo anterior ha formado dentro del grupo subgrupos afines con sus deseos y creencias con el objeto de sentirse cómodo con su posición?
- Si
 - No
7. ¿Ha culpado alguna vez a otros subgrupos de los dilemas que se originan en el grupo?
- Si
 - No
8. ¿Ha culpado alguna vez al líder del grupo de los dilemas que se presentan en el grupo?
- Si
 - No
9. ¿Ha culpado alguna vez a otros miembros del grupo de los dilemas que se presentan en el grupo?
- Si
 - No