

INVESTIGACION PEDAGOGICA**La teoría general sobre la toma de decisiones y su aplicación al campo de la asistencia médica. (IV)****General theory on taking decisions and its application in the medical assistance area. (IV)**

Dr. Luis A. Corona Martínez.

Especialista de II Grado en Medicina Interna. Asistente. Hospital Universitario "Dr Gustavo Aldereguía Lima"

RESUMEN

La teoría general sobre la toma de decisiones hace referencia fundamentalmente a aquellos conceptos relacionados con la toma de decisiones por individuos. El presente artículo está dedicado a la toma grupal de decisiones; son señaladas las principales ventajas y desventajas de la toma de decisiones por grupos de individuos, y se analizan las implicaciones de estos aspectos en la toma de decisiones médicas.

Palabras Clave: Toma de decisiones; asistencia médica

ABSTRACT

The general theory about decision taking makes reference mainly to those concepts related to decision taking for the individual. The present article is aimed at group decision taking and at stating the principal advantages and disadvantages in group decision taking and at analyzing the implications of these aspects in medical decisions.

Key words: Decision taking; medical assistance

INTRODUCCIÓN

En los artículos anteriores hemos repasado los principales elementos teóricos generales acerca de la toma de decisiones por individuos. Dichos artículos abarcan aspectos acerca de las dos teorías que tratan de explicar cómo ocurre este proceso; los principales métodos y técnicas para la evaluación y selección de opciones, en función de las condiciones de mayor o menor incertidumbre en que se toman las decisiones; la relación que se produce entre el grado de estructuración de los problemas y la aplicación de decisiones más o menos definidas para estos; así como el papel de ciertas condicio-

nes necesarias para la correcta toma de decisiones.

Pero la toma de decisiones, como proceso, también puede ser efectuada por grupos de personas. ¿En qué medida supera la toma de decisiones por un grupo de personas a la que lleva a cabo un individuo aislado? ¿Cuáles son las desventajas de la toma grupal de decisiones? ¿Qué implicaciones tiene para los pacientes la toma de decisiones por grupos?

Este artículo tratará de dar respuestas a estas interrogantes.

La toma grupal de decisiones.(1-3)

El modelo de toma racional de decisiones está diseñado para guiar la toma individual de decisiones. Sin embargo, muchas decisiones, particularmente las de gran trascendencia, son tomadas por grupos (por lo común llamados comités) más que por individuos aislados.

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una su propio conjunto de puntos fuertes; ninguna de las dos es ideal para todas las situaciones. A continuación señalamos las principales ventajas que los grupos tienen sobre los individuos en la toma de decisiones.

- Información y conocimiento más completo. Un grupo tiene más información que un individuo. Por lo tanto, los grupos pueden ofrecer mayores aportes tanto en cantidad como en diversidad para la toma de decisiones.
- Incrementar la aceptación de una solución. Muchas decisiones fracasan debido a que la gente no acepta la solución. No obstante, si la gente que será afectada por cierta solución participa en la toma misma, es más probable que la acepte; la participación en el proceso incrementa el compromiso. Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.
- Incrementar la legitimidad. El proceso de toma gru-

Recibido: 23 de abril de 2004

Aprobado: 16 de junio de 2004

Correspondencia:

Dr. Luis A. Corona Martínez.

pal de decisiones es consistente con los ideales democráticos, por lo que puede ser considerado como más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona.

Pero las decisiones grupales no están libres de errores. Seguidamente se enumeran las principales desventajas de la toma grupal de decisiones.

- Requieren mucho tiempo. Toma tiempo reunir a un grupo. La interacción que tiene lugar una vez que el grupo se reúne es con frecuencia insuficiente. El resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión que si un individuo la estuviera tomando solo.
- Presiones de aceptación. En los grupos hay presiones. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y considerados como valiosos para éste puede resultar en eliminación de cualquier desacuerdo y en estímulo para conformar los puntos de vista.
- Responsabilidad ambigua. Los miembros del grupo comparten la responsabilidad. En una decisión individual está claro quién es el responsable; en una decisión grupal la responsabilidad de cualquier miembro individual se diluye.

En cuanto a la eficacia y eficiencia de las decisiones grupales en comparación con las individuales, dependen de los criterios que se usen. Si la eficacia se mide en términos de precisión, las decisiones grupales tienden a ser más exactas; en promedio, los grupos toman mejores decisiones que los individuos. Esto no quiere decir, por supuesto, que todos los grupos superan a todos los individuos; más bien se ha encontrado que las decisiones grupales son mejores que si hubieran sido tomadas por el individuo promedio del grupo. Sin embargo, en raras ocasiones son mejores que el desempeño del mejor individuo.

Si se utiliza la creatividad en una solución como el criterio de eficacia, la toma grupal puede tener un efecto variable. La creatividad de los grupos puede ser más elevada si son utilizados ciertos métodos como la tormenta (lluvia) de ideas y la sinéctica o técnica Gordon (sus descripciones van más allá de nuestros propósitos). Pero también puede ser inhibida por varias razones: por ejemplo, los miembros del grupo quizás sigan una idea excluyendo otras variantes. Los expertos en un tema pueden no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor a que se les ridiculice. Además, las personas de niveles inferiores se pueden sentir inhibidos al expresar sus puntos de vista en un grupo que incluya

a personas de niveles más altos. También la necesidad de llevarse bien con otros puede ser más fuerte que la de investigar opciones creativas, pero impopulares, para la solución de un problema.

Si la eficacia se mide en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si el criterio final de eficacia es el grado de aceptación, las decisiones grupales, como se mencionó antes, tienen mayor probabilidad de ser aceptadas. En eficiencia, los grupos siempre se quedan en un pobre segundo lugar frente al tomador individual de decisiones.

Por último queremos destacar algo que no debemos olvidar y que es independiente a si una decisión ha sido tomada por individuos o por grupos: una decisión excelente puede dar resultados insatisfactorios a causa de los imponderables. Al contrario, un evento poco probable o imprevisible puede hacer que una decisión ilógica o deficiente se convierta en una decisión afortunada. Aun cuando una decisión logre los resultados esperados, nunca se estará totalmente seguro de que otra no habría sido igualmente buena o hasta mejor.

La toma grupal de decisiones en el campo de la Medicina.

En nuestro medio existen sobrados ejemplos de toma grupal de decisiones, fundamentalmente por los llamados "comités". La situación más representativa de la toma de las decisiones más importantes sobre un paciente por un grupo de personas, quizás sea la reunión conocida como "staff meeting". Por demás, todos los dilemas expuestos en la teoría general también están presentes en la toma de decisiones médicas, en las reuniones citadas.

Actualmente se debate qué es más conveniente, si la atención a pacientes por un médico individual o la atención por un colectivo de médicos, aun perteneciendo estos a un mismo campo.

Una visión superficial del asunto nos inclinaría rápidamente a votar por la segunda variante. Pero, en opinión del autor, no deberíamos estar tan seguros. Sin dejar de reconocer las ventajas "legales" que para los médicos individuales y para las instituciones tiene la participación de un grupo de individuos en la toma de una decisión, difícilmente esta decisión sea verdaderamente superior a la que pueda tomar un médico competente, profesionalmente maduro y, sobre todas las cosas, comprometido con su paciente en la solución de su problema de salud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Robbins SP. Fundamentos de comportamiento organizacional. 5ta ed. México: Editorial Prentice; 1998.
2. Robbins SP. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Editorial Prentice; 1987.p.561.
3. Robbins SP. Administración: teoría y práctica. México: Editorial Prentice; 1984.p.553.