

Witadd: un sistema para acceder al ingenio individual y colectivo en la toma de decisiones en equipo

Guillermo Ezquiaga
witaddsystem@gmail.com
www.witadd.com

Resumen

Las reuniones de equipo es el medio habitual que utilizan los líderes para realizar el análisis y la búsqueda de soluciones a los desafíos que enfrentan. El principal objetivo de estos encuentros es acceder al ingenio y sabiduría de los participantes, a través de la búsqueda de consensos para llegar a la mejor decisión. El problema es que generalmente las decisiones que tienen más consenso provienen de los que tienen más influencia sobre los demás o sobre los que detentan mayor autoridad¹. Esto reduce la probabilidad de encontrar la solución más adecuada, lo que lleva a tomar decisiones que frecuentemente causan mayores problemas que los que se intentaron resolver. El segundo problema es que quienes participan en la toma de decisiones son aquellos considerados con mayor idoneidad y experiencia para hacerlo. Estas personas suelen aplicar criterios basados en su experiencia y conocimiento y por eso, sus juicios muchas veces no consideran una realidad que cambia a cada momento². Para evitar que estos dos aspectos afecten la calidad de las decisiones, proponemos una solución que permita el acceso al ingenio individual y colectivo, a través de la participación autónoma de cada persona.

1. Introducción

Las reuniones de equipo y trabajo se han convertido en la principal herramienta para solucionar problemas de cierta complejidad en las organizaciones de todo tipo, por eso son el medio habitual utilizado para acceder a mejores soluciones. El problema con estas prácticas es que los ingenios individuales se alinean detrás de los más influyentes y por esa razón no se complementan. Por otro lado, la mayoría de las personas, desde su niñez, son estimuladas a creer que quienes están mejor calificados son también aquellos que pueden tomar decisiones más acertadas.

Por esa razón, posiblemente, los líderes creen que el acierto en sus decisiones es intrínseco de su rol, cuando en realidad ese acierto va a depender de su capacidad para liderar acciones que, a través de los recursos disponibles, permitan llegar a la mejor solución del problema³. Por tanto, es necesario desarrollar un sistema que permita al líder acceder a todo el ingenio disponible para llegar a decisiones más acertadas.

2. Consideraciones para tomar mejores decisiones

- a. Para poder acceder al mayor ingenio disponible en la toma de decisiones, debemos permitir que participen todos los que están relacionados con esa cuestión porque eso colaborará en alcanzar la decisión más acertada⁴.
- b. Para que los participantes no se expongan a las expectativas de los demás y así tengan la oportunidad de acceder a su mejor ingenio, es necesario que realicen sus propuestas de forma anónima⁵.
- c. Los participantes que voten las propuestas no deben conocer las preferencias de los demás para evitar su influencia⁶.
- d. La presentación que hace el líder de la cuestión a resolver no debe ejercer influencias sobre el diseño de las propuestas o sobre su votación⁷.
- e. El líder debe estimular a los participantes a invertir su mejor ingenio en ese desempeño autónomo⁸.

3. Sistema para toma de decisiones Witadd

El sistema Witadd se desarrolla a través de un proyecto que tiene las siguientes etapas:

- a. La primera tarea es definir la Situación que esencialmente debe estimular la búsqueda de opciones que la atiendan.
- b. Luego es necesario definir el Objetivo. El Objetivo tiene que incluir los límites que deben respetarse y los beneficios buscados para que las propuestas realizadas sean aptas, factibles y aceptables.
- c. En tercer lugar los participantes hacen sus Propuestas. Esta etapa incluye:
 - i. La invitación del líder a quienes pueden hacer una propuesta.
 - ii. Las acciones que el líder va a realizar para que los participantes convocados estén interesados en invertir lo mejor de su ingenio para elaborar una propuesta.
 - iii. Una fecha límite para realizar propuestas.
 - iv. La presentación de las propuestas.
- d. La siguiente tarea es la votación de las propuestas para elegir aquella que consideren más acertada en relación con la Situación y el Objetivo establecidos. Esta etapa incluye:
 - i. La convocatoria realizada por el líder a quienes podrán elegir una propuesta.
 - ii. Las acciones que llevará a cabo el líder para que los convocados estén interesados en invertir lo mejor de sí mismos para elegir la propuesta más adecuada.
 - iii. Una fecha límite para votar las propuestas.
 - iv. La votación de las propuestas.
- e. Luego se deben registrar los resultados obtenidos con la propuesta más votada. Dado que conocer resultados más completos requiere tiempo, es importante que la decisión elegida se evalúe luego de al menos dos meses desde su implementación.
- f. Finalmente se deben registrar las conclusiones que surgen de los resultados obtenidos.

4. El líder y sus tareas

Definimos como líder a una persona cuyas decisiones afectan el futuro de otros que tienen una relación de dependencia con él. Definimos como liderazgo la capacidad de una persona de aprovechar el ingenio de quienes están bajo su dependencia para resolver los desafíos de la realidad.

El líder, como se indica, define el título, la situación, el objetivo, a quién se invita a participar y los tiempos disponibles para esa participación. El líder debe tener en cuenta que su comportamiento, sus acciones y sus decisiones en relación a los participantes, serán uno de los principales estímulos que colaborarán con los resultados de este desarrollo⁹. Por tanto, una de las tareas principales y más importantes es que los incentive a utilizar su ingenio cuando hacen una propuesta y cuando la votan sin influir en su perspectiva.

Finalmente, el líder es quien registra los resultados de esa decisión, implementa la propuesta ganadora y presenta las conclusiones sobre los resultados verificados.

5. Los participantes

Los participantes son aquellas personas que el líder ha habilitado para participar en alguna de las dos etapas. Los participantes en la realización de las propuestas y los que las votan no tienen que ser los mismos. Sin embargo es aconsejable que quienes puedan hacer propuestas también puedan participar en la votación. Los participantes que pueden ser seleccionados para votar son aquellos que entienden la situación, el objetivo y las propuestas. El líder también puede realizar una propuesta y participar en la votación.

6. Selección de los participantes en un proyecto

Es recomendable la participación de todos aquellos que tengan alguna relación, directa o indirecta, con el tema tratado. Normalmente cuando se analiza cualquier tema en los distintos ámbitos de la actividad humana,

solo participan en esos análisis grupos selectos que aparentemente son los que el líder considera con capacidad e idoneidad para colaborar en resolver la situación planteada.

Esto impide el aprovechamiento del ingenio individual y conjunto de todos los que están relacionados con el tema y no participan. El ingenio individual no depende de la jerarquía, experiencia, edad, formación, sexo, raza o cualquier otro aspecto que muchas veces se utiliza para clasificar o calificar a las personas. El ingenio individual es normalmente consecuencia de las oportunidades y estímulos que tuvo una persona, y en la medida que esté acompañado de un entrenamiento regular e intensivo va a ser percibido con mayor nitidez¹⁰. Por otro lado para poder acceder a ese ingenio necesitamos que la persona esté interesada en utilizarlo e invertir su esfuerzo para colaborar en resolver el objetivo planteado.

Para la selección de los participantes, principalmente en la realización de las propuestas es importante tener presente el registro de la Biblia acerca de David y Goliat. En ese relato los israelíes para resolver una disputa con los filisteos, se encontraron con un obstáculo que parecía insuperable y que era encontrar a un integrante del ejército israelí que enfrente y venza a Goliat, que era visto como un gigante y experto luchador, difícil de vencer. El resultado del enfrentamiento determinaría que el ejército de los vencidos quedaría subordinado al del vencedor. David, un pastor que había llegado al lugar para llevar comida a sus hermanos, y que no formaba parte del ejército israelí, se presenta a Saúl, el líder de los israelíes, y se ofrece a enfrentar a Goliat. Saúl acepta la oferta. David se enfrenta a Goliat lo derriba con una piedra lanzada con su honda y lo mata.

Es importante tener presente que el temor de los soldados israelíes se originaba en que consideraban improbable vencer a Goliat, y que para hacerlo dependían de las habilidades y armas que normalmente usaba un soldado para luchar contra un rival. David también pensó que sólo contaba con sus habilidades y armas para enfrentar al rival, pero como era un pastor su enemigo eran los leones y osos que atacaban sus ovejas, a través de su honda desarrolló la habilidad para cazarlos y matarlos cuando los atacaban. Goliat seguramente era un blanco más lento y más débil que un oso o un león y por eso David debe haber pensado que lo podía vencer.

Saber quién tiene una perspectiva y experiencia distinta dentro de un grupo, para poder acceder a una solución inesperada, sencilla y efectiva, es algo normalmente imposible de predecir. Por eso deberíamos permitir que participen en el proceso todos aquellos que tengan alguna relación y estén interesados en colaborar, porque esto incrementa la probabilidad de encontrar la mejor solución¹¹. Los David de la actualidad los podemos encontrar en aquellos jóvenes desconocidos, con limitada formación y experiencia, que crean empresas asombrosas, algunas de las cuales están entre las primeras del mercado mundial. Por eso lo llamativo de esta anécdota, no es que David haya vencido a Goliat, sino que le hayan permitido a David enfrentar a Goliat, aunque no era parte del ejército, no manejaba sus armas y ni siquiera usaba su uniforme. Sin embargo lo escucharon cómo a uno más del equipo, aceptaron que su propuesta podría ser efectiva, y le permitieron protagonizar un desafío que era determinante para el destino de todos los israelíes.

Cuando debemos decidir quiénes pueden participar en cada etapa, deberíamos tener en cuenta que el ingenio para acceder a la mejor decisión puede venir de cualquiera, especialmente de aquellos cuya perspectiva relaciona las particularidades del problema y la resolución de la misma con la mayor efectividad y el menor costo. Dado que frecuentemente ignoramos el ingenio de los demás, especialmente de aquellos que no trabajan en nuestro entorno inmediato, dar la oportunidad de participar a más personas que puedan entender el problema y aportar propuestas, se traducirá en una mayor probabilidad de acceder a una decisión más adecuada¹².

7. La relación entre participantes

Para que los participantes puedan acceder al ingenio propio e integrarlo, no deben conocer al autor de cada propuesta hasta finalizar el proceso que va a permitir llegar a una decisión final. Una vez finalizado el proceso los participantes podrán conocer a los autores de las distintas propuestas y la cantidad de votos que obtuvo cada una de ellas, si el líder así lo decide¹³.

8. Condiciones a cumplir por las propuestas

- a. Satisfacer la situación y el objetivo establecidos por el líder.
- b. Estar redactadas en términos sencillos para que puedan ser comprendidas por cualquier persona que no sea especialista en ese tema.

- c. Explicar porque la propuesta cumple con el objetivo y los límites establecidos.
- d. La propuesta debería incluir los límites o referencias a tener en cuenta para asegurar su efectividad.
- e. La propuesta debe ser simple, efectiva y eficiente, es decir de un modo sencillo satisfacer la situación y el objetivo planteado con los menores costos y mayores beneficios.

9. Elección de la mejor propuesta

Los participantes habilitados para votar deben elegir, según su criterio, la propuesta que cumpla las siguientes condiciones: que satisfaga la situación y el objetivo, que sea la más simple y fácil de implementar, y que requiera el menor esfuerzo material y humano.

10. Administración de la información

Solo el líder del proyecto tendrá acceso al número de votos obtenidos para cada propuesta. El líder es el único habilitado por el sistema para permitir que otras personas, incluidos los participantes, accedan a información detallada sobre el proceso.

11. Conclusiones

- a. Las reuniones de equipo tradicionales que se realizan para tomar decisiones y resolver problemas, por sus características, dificultan acceder a la creatividad e ingenio de los participantes.
- b. El proceso para acceder al ingenio individual y del conjunto se inicia con el líder a través de su acertada actuación. Por eso es de primordial importancia que tenga presente que todos los mensajes que transmite al grupo, incluyendo sus actitudes y comportamientos en relación con cada integrante, son estímulos que pueden colaborar u obstaculizar acceder al ingenio y creatividad del conjunto¹⁴.
- c. El sistema Witadd facilita acceder a la creatividad e ingenio individual y colectivo. Por otro lado este sistema también estimula a los participantes a potenciar sus talentos, convirtiendo el comportamiento del equipo en una espiral que se auto realimenta, porque la relación que se construye entre todos sus integrantes, se torna en un estímulo que permite mejorar el desempeño de cada uno y del conjunto, y así acceder día a día a decisiones más acertadas¹⁵.

Referencias

- [1] Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology (Columbia University)*, 187, 60.; Asch, S.E. (1951) Effects of Group Pressure on the Modification and Distortion of Judgments. In Guetzknow, H., Ed., *Groups, Leadership and Men*, Pittsburgh, PA, Carnegie Press, 177-190. ; Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31–35.
- [2] March, James G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*, vol. 2, no. 1, 1991, pp. 71–87.
- [3] Ejimabo NO (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *J Entrepren Organiz Manag* 4: 138. doi:10.4172/2169-026X.1000138.
- [4] Armstrong, J.. (1980). The Seer-Sucker Theory: The Value of Experts in Forecasting. *Technology review*. 16-24.
- [5] Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591–621.
- [6] Asch, S.E. Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*. 1956; 70(9), 1-70.; GALTON, F. Vox Populi . *Nature* 75, 450–451 (1907).; Treynor, Jack L. "Market Efficiency and the Bean Jar Experiment." *Financial Analysts Journal*, vol. 43, no. 3, 1987, pp. 50–53.

- [7] Burger, J.. "Replicating Milgram: Would people still obey today?" *The American psychologist* 64 1 (2009): 1-11.
- [8] Bargh, J, Williams, E. The Automacity of the Social Life. *Curr Dir Psychol Sci.* 2006; 15(1): 1–4.
- [9] Tsai, Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Serv Res* 11, 98 (2011).; Chandra, Teddy & Priyono, Priyono. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies.* 9. 131. 10.5539/ies.v9n1p131.
- [10] Howe, Michael & Davidson, Jane & Sloboda, John. (1998). Innate talents: Reality or myth?. *The Behavioral and brain sciences.* 21. 399-407; discussion 407. 10.1017/S0140525X9800123X.
- [11] Hong, Lu & Page, Scott E., 2001. "Problem Solving by Heterogeneous Agents," *Journal of Economic Theory*, Elsevier, vol. 97(1), pages 123-163, March.
- [12] Hong, Lu & Page, Scott. (2004). Groups of Diverse Problem Solvers Can Outperform Groups of High-Ability Problem Solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America.* 101. 16385-9. 10.1073/pnas.0403723101.
- [13] Solomon, Miriam. (2006). Groupthink versus The Wisdom of Crowds: The Social Epistemology of Deliberation and Dissent. *The Southern Journal of Philosophy.* 44. 28 - 42. 10.1111/j.2041-6962.2006.tb00028.x.
- [14] Hoy, Wayne & Smith, Page. (2007). Influence: A key to successful leadership. *International Journal of Educational Management.* 21. 158-167. 10.1108/09513540710729944.
- [15] Dolan, Paul & Hallsworth, Michael & Halpern, David & King, D. & Metcalfe, R. & Vlaev, Ivo. (2012). Influencing behavior: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology.* 33. 264–277. 10.1016/j.joep.2011.10.009.