

Reuniones de Decisión y su Preparación

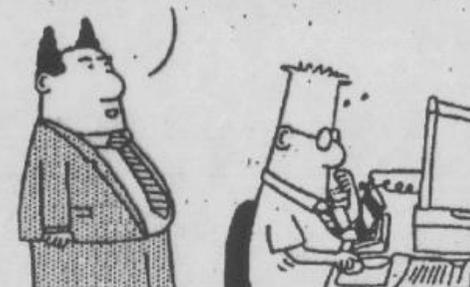
José Alberto Pino
Universidad de Chile

Octubre, 2011

DILBERT®

POR
SCOTT ADAMS

¿HAS PREPARADO EL LUGAR
PARA NUESTRA REUNION
PARA HABLAR COMO ESTÁS
SOBRECARGADO DE TRABAJO?

A boss in a suit stands on the left, gesturing with his hand while speaking. Dilbert is seated at his desk on the right, looking up at the boss. A computer monitor and keyboard are visible on the desk.

PENSE QUE DEBEMOS INVITAR
AL RESTO DEL PERSONAL...
TAMBIÉN, PODEMOS DISCUTIR
CUAL ES NUESTRA MISION
Y QUIZA TENER UNA
CARRERA DE
ENCOSTALADOS.

The boss is now seated at Dilbert's desk, leaning back in his chair and speaking. Dilbert is standing behind the desk, looking at the boss. A computer monitor is visible in the background.

S. Adams E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM

980

1. Introducción

- ◆ Hasta 70% del tiempo en reuniones
- ◆ Reunión \Rightarrow grupo
- ◆ Repositorio de conocimiento comunicado, experiencia, apreciaciones y folklore
- ◆ El repositorio necesita refrescarse, re-llenarse, vaciarse
- ◆ Compromiso con decisiones y objetivos
- ◆ Unica ocasión en que el líder es percibido como tal
- ◆ Espacio de estatus

2. Tipos de reuniones

- Tamaño

- asamblea (100)
- consejo (40)
- comité (10)

- Frecuencia

- Objetivo

- informativa - digestiva
- constructiva – creativa
- responsabilidades ejecutivas
- marco legislativo

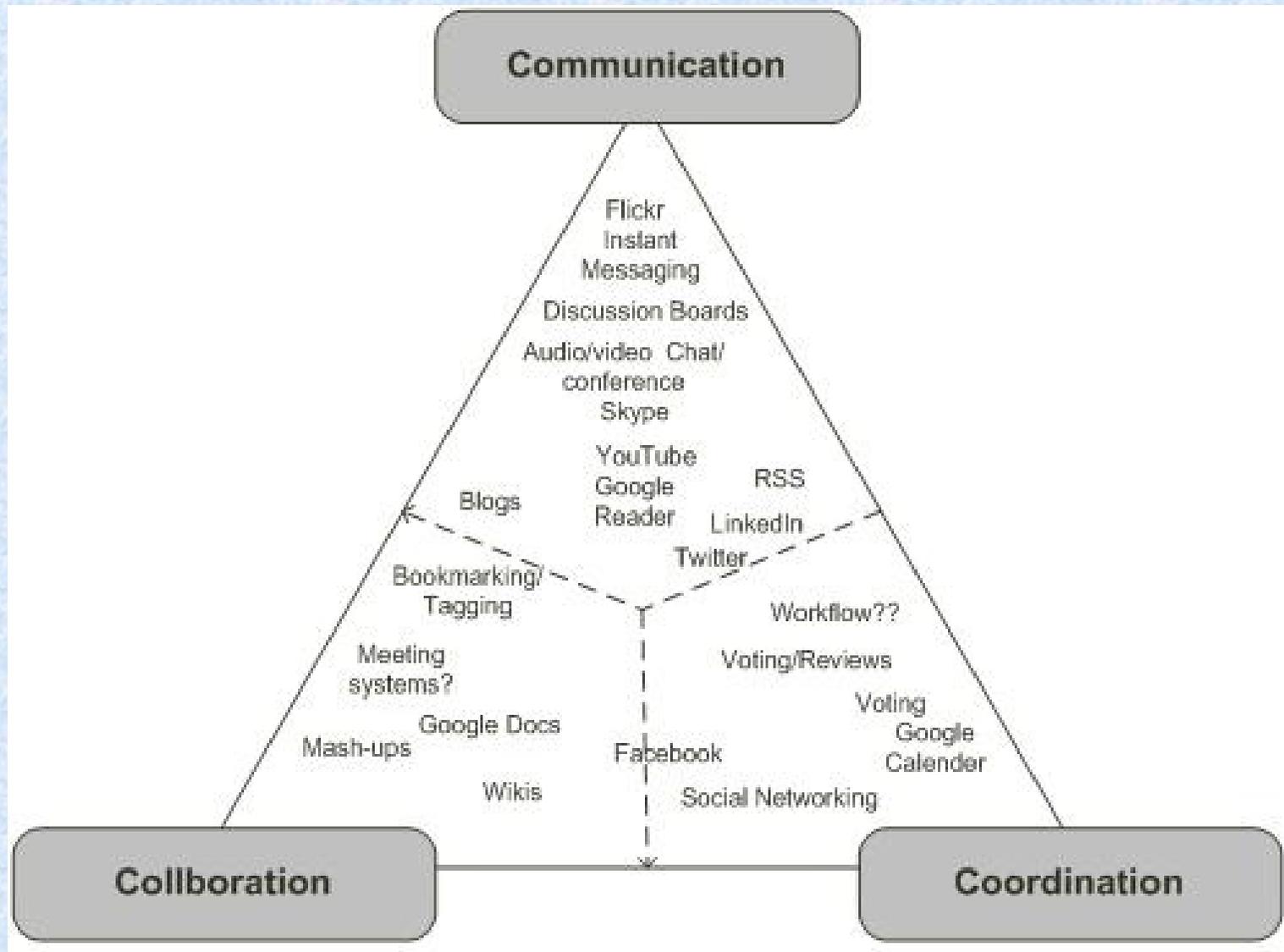
- Número de personas: 4-7; 10; 12

Grupo vs. Equipo

- Objetivo común!
- “Nobody’s perfect, but a team can be”
 - M. Belbin
- Variedad de backgrounds, nacionalidades, edades, género, ...
- Coordinación!



3C Collaboration model



3C Collaboration model

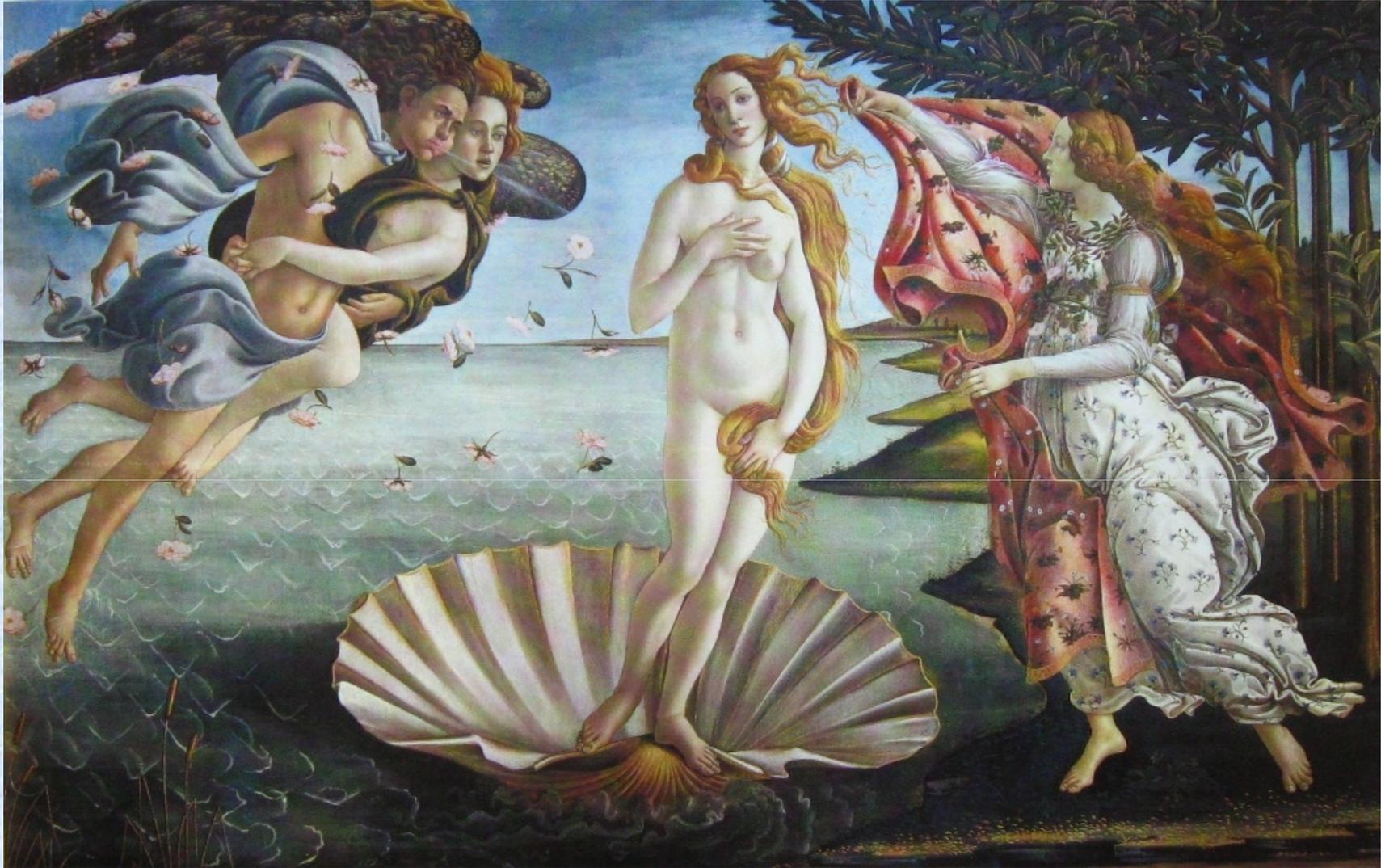
- **Comunicación:**
intercambio de mensajes
negociación
- **Coordinación** o articulación:
coordinación temporal
coordinación de procesos,
coordinación de tareas de proyecto
- **Colaboración:**
producción en el espacio compartido

El bautismo de Cristo

Verrocchio, 1475



© José A. Pino, 2011



El nacimiento de Venus - Botticelli, 1484

El trabajo en equipo

- El equipo logra **más** que la potencial suma de los logros de sus participantes
- Axioma de Pérez:
Uno es uno, dos es como tres, tres es como cinco...
- Sinergia
- El logro en equipos mas numerosos es acotado por las dificultades de coordinación

3. Reuniones de decisión

- ¿Por qué una reunión para decidir?

- Aportes y problemas

- Aportes:

- más información
- sinergia
- evaluación más objetiva
- estimulación
- aprendizaje

Problemas

- Fragmentación del tiempo
- Bloqueo de atenuación
- Bloqueo de concentración
- Presión para estar de acuerdo
- Aprensiones para evaluar
- “Free riding”
- Inercia cognitiva
- Socialización
- Dominación
- Sobrecarga de información
- Problemas de coordinación
- Uso de información y análisis incompleto

Un problema importante: “Groupthink”

- “Todos los participantes piensan lo mismo”
- Seguramente es lo que piensa UNA persona
- “Pensar es disentir...” (J. R. Morales)
- Síntoma de problemas más profundos: dominación, estructura jerárquica rígida, temor, falta de confianza...
- Contradice la riqueza de un equipo
- Consecuencias: peor que una decisión individual

4. Preparación de reuniones

- Mantener número pequeño de participantes
 - miembros abandonen reunión
 - dos reuniones pequeñas
 - grupos presenten un tópico antes
- Hablar con un miembro un día antes
- Agenda
 - vaguedad
 - largo
 - “para info”, “para discusión”, “para decisión”
 - dos o tres días antes

Preparación de reuniones (cont.)

- Partes de una reunión, comienzo, ítem estrella
- Unir, dividir
- Ítemes triviales pero urgentes (poner límite)
- Nada útil después de dos horas
- Tiempo de término
- Una hora antes de almuerzo...
- Circular documentos de background o propuestas
- Documentos para discusión en la reunión

5. La tarea del Presidente

- Imponer voluntad, jefe de scouts, flojo?
- ¿Oirse a sí mismos?
- Logro! Lo necesario vs. lo útil
- Autoridad: compromiso percibido, habilidad de guiar
- Cortesía
- Guía de montaña contratado
- Líder de equipo y líder de proyecto
- Liderazgo social más importante que liderazgo de tarea

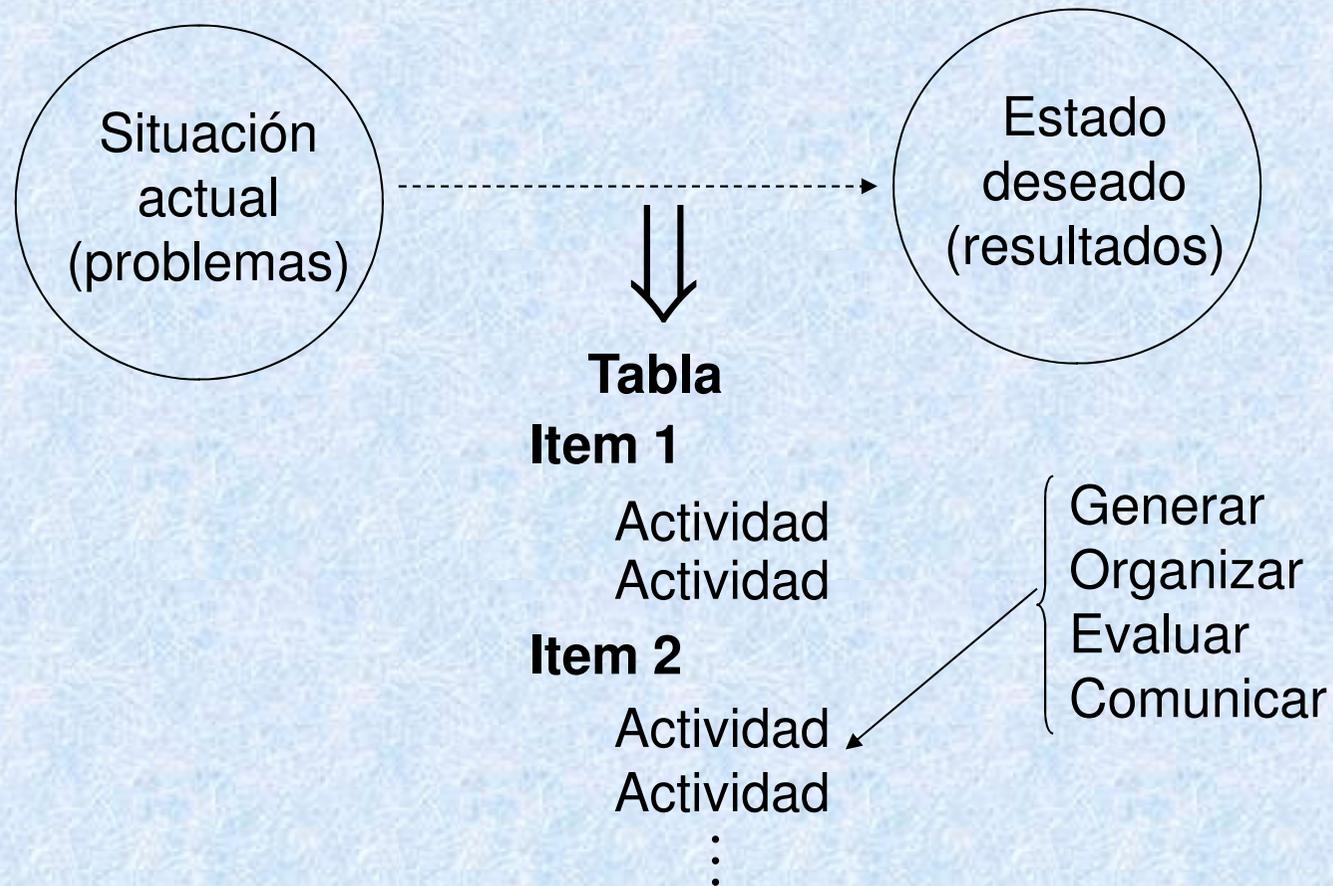
6. Estructura de la discusión

- Orden a una discusión grupal
- ¿Cuál parece ser el problema?
- ¿Cuánto tiempo ha estado ocurriendo?
- ¿Podría recostarse en la camilla?
- Parece que a Ud. se le ha deslizado un disco en la columna...
- Lleve esta receta a la farmacia
- Cuando no es claro:
 - Serie de opciones, escoger entre ellas
 - Secuencia de la discusión en un papelógrafo

7. Los participantes

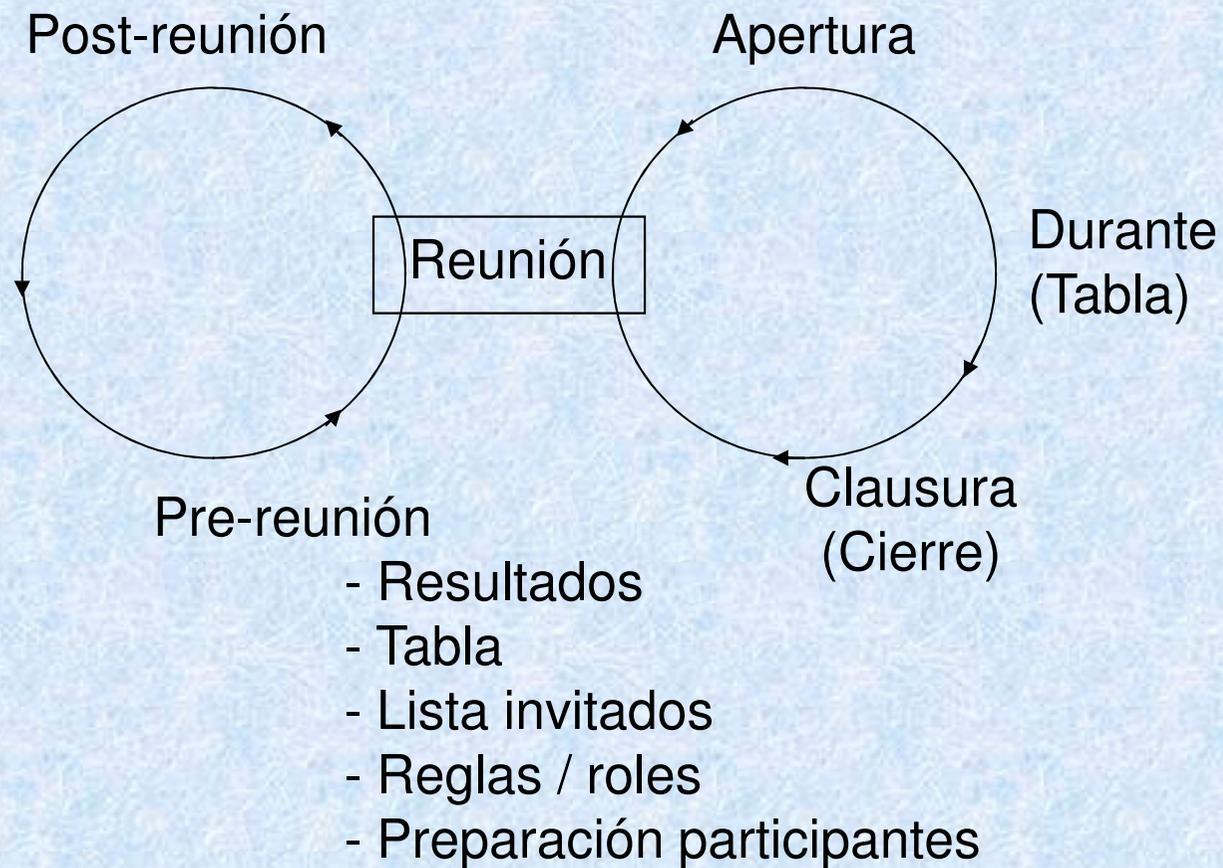
- Puntualidad
- Orden de asientos
- Controlar los habladores
- Estimular al silencioso; proteger al débil
- Estimular el choque de ideas (evitar “groupthink”)
- Respuestas: información, opinión, sugerencia
- Participantes seniors al final
- Cerrar con una nota de logro

8. Modelo de una reunión de decisiones (Bostrom et al.)



9. Ciclo de reuniones de decisión

(Oppenheim)



10. Preparación de reuniones

- Planificación
- Reducción de la confusión (Daft & Lengel)
 - incerteza
 - equivocabilidad
- Tiempo para generar ideas y reflexionar
- Tareas preparatorias durante discusión

Preparación de reuniones (cont.)

- Para reducir “costos”:
 - asíncrono distribuído
- Facilidades de Internet
- Ancho de banda de comunicación
 - Texto
 - Voz
 - Imagen
 - Personal (cara - a - cara)
- ¡No tomar decisiones comunicándose sólo por texto!

Preparación de reuniones (cont.)

¿Cómo preparar la reunión?

- Videoconferencia
- Mensajes electrónicos
- Ordenar (estructurar) la discusión
- Roles: coordinador
facilitador
contribuyente
observador



Un ballo in maschera - Verdi (1858) - Representación en Lago Constanza (1999)

Problemas en una reunión

- Los problemas a resolver pueden ser:
 - “tame” (tratables)
 - “wicked” (muy difíciles)

(Rittel and Webber 1973)

Problemas “wicked”

- no pueden ser **definidos** fácilmente de modo que todos los participantes estén de acuerdo en el problema que hay que resolver,
- requieren **juicios complejos** acerca del nivel de abstracción al cual definir el problema,
- no tienen **reglas de detención** claras.

Problemas “wicked” (cont.)

- No tienen **soluciones mejores o peores**, ni correctas o erróneas,
- no tienen **medidas de éxito** objetivas,
- requieren **iteración** —cada intento de construir una solución cambia el problema,
- a menudo tienen fuertes **dimensiones morales, políticas o profesionales**, particularmente en caso de fracaso.

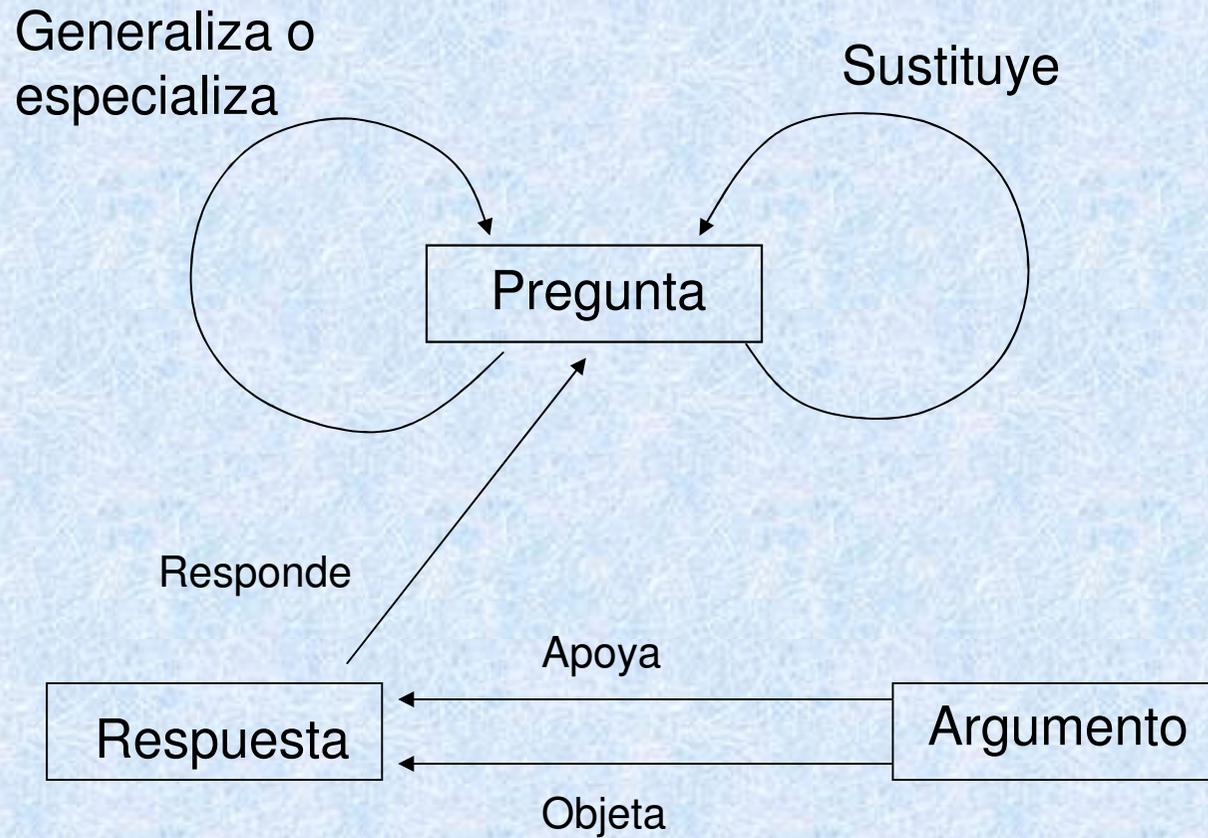
Proceso argumentativo

- Rittel y Webber: argumentación es la clave
- argumento? Kanselaar et al. (2003):
- argumento es una conexión ordenada de afirmaciones, evidencias y refutaciones.
- argumento mínimo: una afirmación para la cual se expresa al menos una duda . Duda propuesta por sí mismo o por un colega.

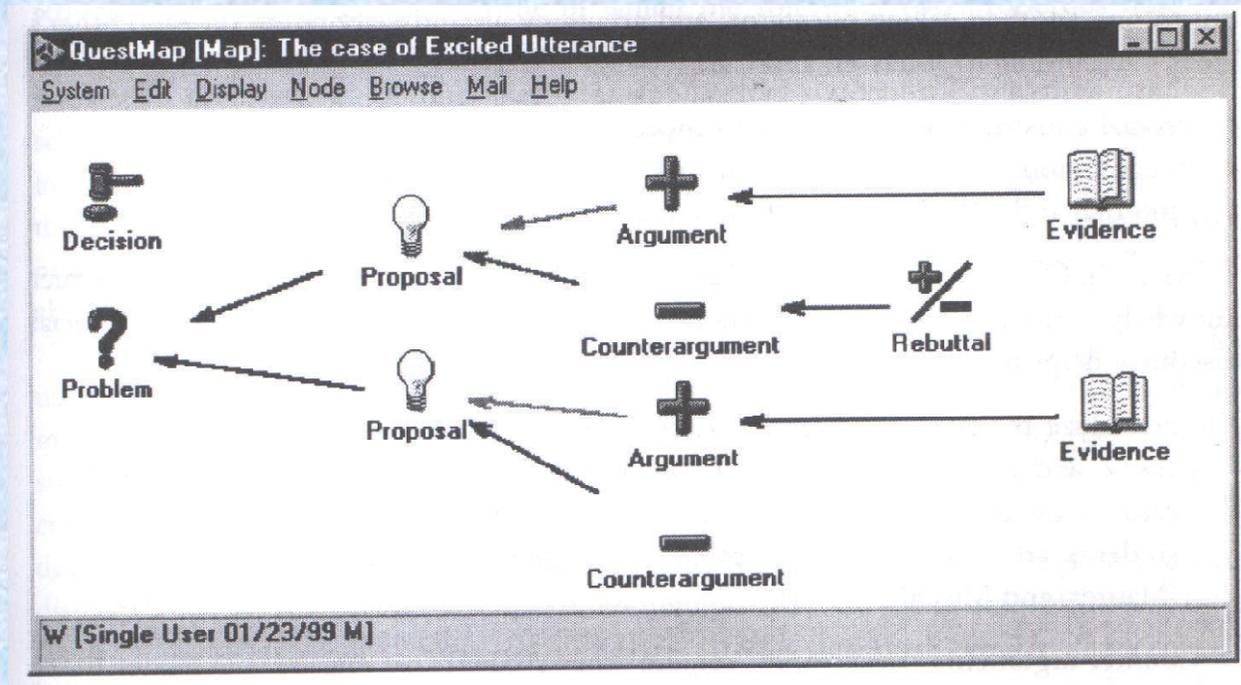
Diálogo argumentativo

- Se puede generar una estructura compleja en respuesta a dudas
- Incluye encadenamiento de argumentos, calificaciones, contraindicaciones, refutaciones.
- Producto: **argumento**
- Proceso: **argumentación**

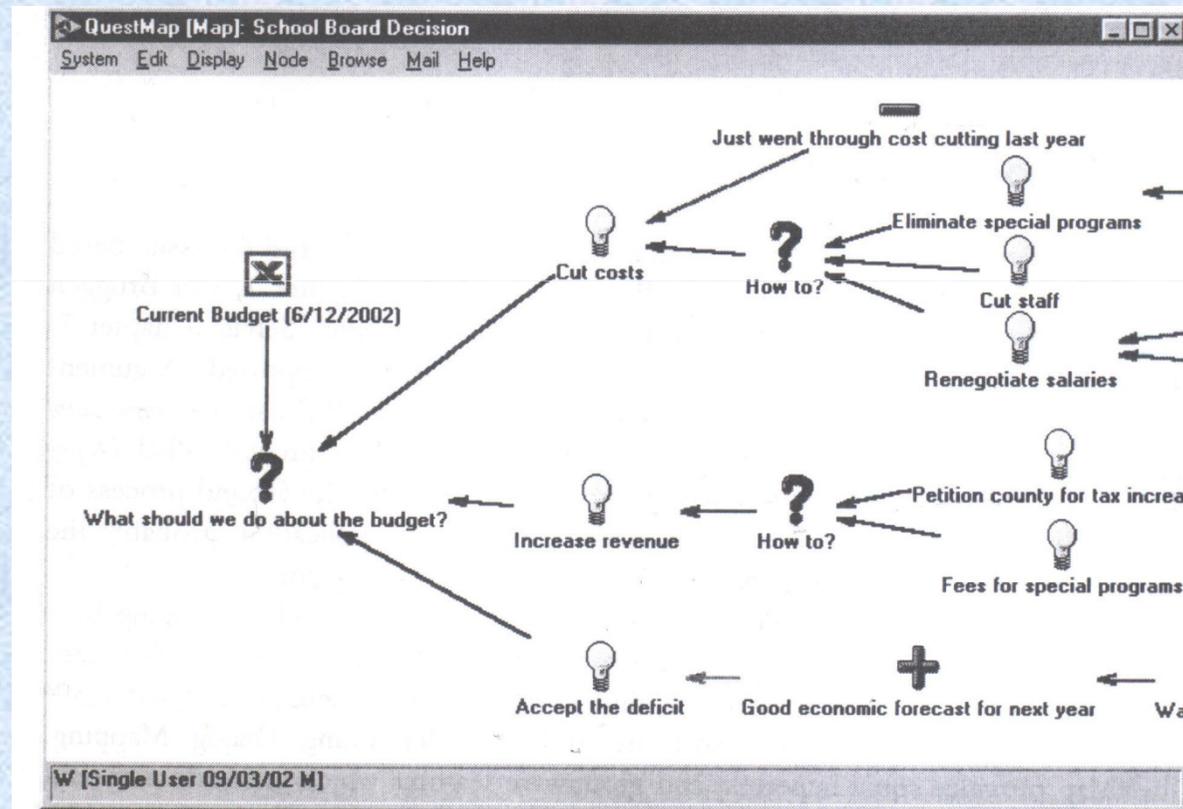
Modelo IBIS (Kunz & Rittel)



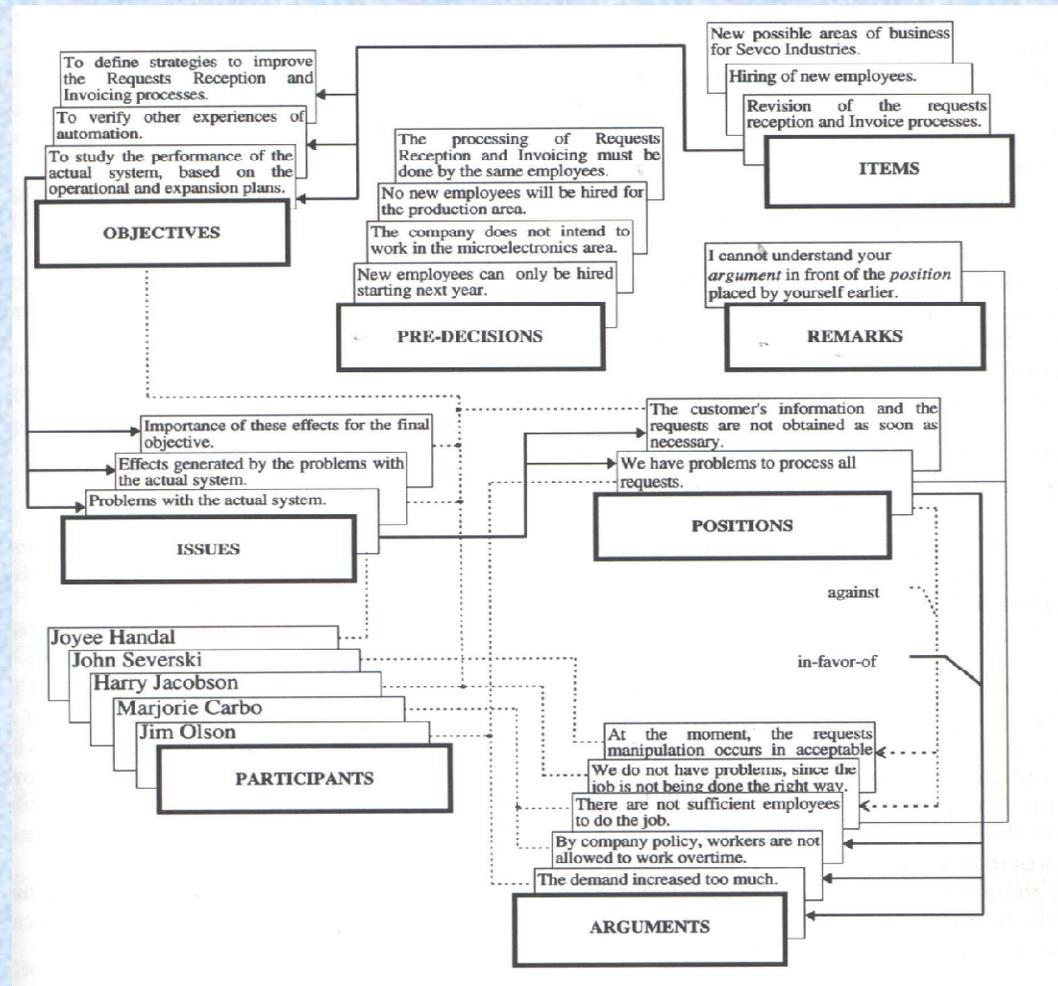
IBIS



IBIS



IBIS



11. La importancia de la discusión

- Trabajo adelantado para la reunión
- Tiempo para ponderar argumentos, generar más opciones
- Número de opciones de solución es proporcional a calidad de la decisión final
- “Todos pensamos igual” ?
- ¡Todos aportamos creativamente!
- El anonimato

12. El Modelo SISCO

- Preparación asíncrona / distribuída
- Basada en IBIS
- Esfuerzo de varios grupos de investigación
- Varios prototipos
- Base para PRIME