



YACHAYHUASI – Reflexión #13

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

CUANDO UN CONSENSO NO ES LO MÁS INDICADO

Los procesos de consenso representan una de las herramientas más importantes para crear sinergias, aumentar la calidad de una decisión, tener mayor creatividad y, por ende, más opciones y facilitar que los participantes se sientan dueños del proceso y de sus resultados, y no sus víctimas. Sin embargo, muchos facilitadores, líderes y gerentes insisten en utilizar el consenso como una metodología mágica universal en todo proceso de tomar decisiones. Algunas personas son tan pero tan abiertas de mente...que se les caen los sesos.

Aún muchos de los gurúes del consenso, como Larry Dressler, autor de: "*How to Achieve High-Commitment Decisions*", ahora reconocen que el consenso no es la herramienta más apropiada en ciertos contextos, y que existen momentos en los procesos de crisis y cambio organizacional, en las que otras formas de tomar decisiones, como la decisión unilateral o la de simple mayoría son más efectivas.

El consenso sigue siendo la mejor herramienta cuando:

- u La decisión a tomar es de mucha trascendencia y si se decide mal, existe una alta posibilidad de fragmentar el equipo, grupo u organización o comunidad.
- u Se requiere una colaboración activa de quienes deben implementar la decisión.
- u Ninguna persona sola tiene la autoridad para tomar la decisión.
- u Todavía no hay suficiente información o conocimiento para tomar una decisión responsable.
- u El líder quiere asegurar una decisión de óptima calidad sinérgica.
- u Un proceso unilateral no ha podido producir una decisión que podría ser implementada.
- u Los "stakeholders" tienen percepciones muy diferentes que deben ser integradas.
- u Se necesita una solución innovadora y multi-disciplinaria a un problema complejo.

El consenso probablemente NO es la mejor herramienta cuando:

- u Las consecuencias de no tener una decisión rápida son peores que las de no tener una decisión consensuada, que requiere más tiempo. "Lo perfecto es enemigo de lo bueno".
- u La decisión ya ha sido tomada y se quiere dar una apariencia de acuerdo "democrático".
- u El equipo, organización o comunidad está en un momento caótico o anárquico.
- u Las personas o grupos que pueden asegurar la calidad de la decisión o la credibilidad del proceso de decidir, o no están disponibles o no quieren participar.
- u La decisión no es tan importante que se justifica gastar el tiempo y la energía necesarios para un proceso consensual.
- u La masa crítica de los participantes en el proceso todavía no está comprometida con una filosofía de ganar-ganar o con la necesidad de satisfacer, de manera equilibrada, las necesidades individuales y las de la colectividad.
- u Existe una "epidemia" de luchas por el poder, por los recursos o por la sobrevivencia laboral.
- u Cuando el líder no está dispuesto a implementar una decisión consensuada.

REFLEXIONES:

- 1) ¿Cuándo hemos utilizado procesos consensuales en la toma de decisiones en nuestra organización? ¿Cuántas veces han sido apropiados?
- 2) ¿Cuándo hemos utilizado procesos no consensuales? ¿Cuántas veces han sido apropiados?
- 3) ¿Cómo podemos asegurarnos de que utilicemos un estilo más apropiado en el futuro?