



LOS METODOS DE CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES GRUPALES

Dr. Carlos Díaz Llorca. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED).
Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana

ANTECEDENTES:

El presente artículo es otro de los trabajos que hemos venido haciendo con uno de los resultados que hasta ahora hemos alcanzado como parte de un objetivo que nos formulamos a finales del año 1995: **“sistematizar las principales experiencias recogidas en las actividades de consultoría y cursos que impartimos, tanto en Cuba como en el extranjero”**.

El método de trabajo seguido parte de un profundo estudio bibliográfico en los temas que las necesidades prácticas nos han impuesto, de la selección de aquellos aspectos ya sistematizados y de su validación en la práctica concreta, así como motivaciones surgidas al tener encuentros con diferentes profesionales extranjeros. Se unen a estos aspectos, todas las experiencias particulares que en el enfrentamiento con el mundo empresarial hemos tenido que generar y validar para encontrar soluciones a problemas muy puntuales.

“El método de consenso en la toma de decisiones grupales” es el resultado de “n” años de experiencia poniendo en práctica la búsqueda de consenso en un sinnúmero de grupos directivos en organismos, unidades y

empresas, cuando desarrollamos diferentes consultorías que tenían por objetivo provocar un cambio drástico en organizaciones cubanas y extranjeras que estaban sufriendo fuertes embates internos. Después, en diferentes conversatorios, conferencias y acciones consultivas, hemos desarrollado debates sobre **“Solución de Problemas y Toma de Decisiones por Consenso”**, ya que la actualidad del tema ha creado la necesidad y motivación para tomarlo y discutirlo profundamente. Estos debates han servido como principal fuente de captación de información y por ello el resultado de toda la experiencia acumulada es la base que nos permite presentarla de una manera sistematizada.

“El método de consenso en la toma de decisiones grupales” reúne la integración de un conjunto de experiencias puntuales que han sido instrumentadas y que utilizaremos como elementos de referencia obligada para su explicación.. Para estos trabajos hemos tenido que validar en su implementación práctica todos los criterios que exponemos en el presente artículo. Estas ideas no tienen que ser criterios definitivos, pero sí son un resultado concreto que pueden servir a otros equipos de trabajo, con los cuales estamos

dispuestos a compartir nuestros resultados.

EL CONSENSO:

El consenso es un proceso vital dentro de cada una de las etapas del método de solución de problemas, ya que la decisión a que se arribe no puede tener personas que se sientan que han perdido en el resultado final. El consenso es una aceptación de las conclusiones a que se arribó y, por lo tanto, parte del principio de que el grupo acepte que las ideas están despersonalizadas y forman parte del grupo como un todo y no como elementos independientes.

El consenso forma parte de un esfuerzo **unido** por encontrar una solución que es válida y aceptable para cualquiera. No es una lucha competitiva, sino un esfuerzo cooperativo. No es una lucha donde quedan perdedores, sino un esfuerzo de ganadores. No significa unanimidad, complacencia, ni mayoría, sino reconocimiento de las diferencias y de la mejor solución para el grupo.

Llegar al consenso es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde la pericia del grupo está en conocer y aplicar métodos que le permitan desarrollar la cooperación y el sentido común.

Dentro del conjunto de métodos que permiten ir encontrando soluciones consensuadas está, en primer lugar, el llamado "**Método de interacción**". Este método, como sustancial para el trabajo grupal, toma como punto de partida una redefinición de roles de los participantes en el trabajo en grupo, así como permite garantizar que tanto los miembros del grupo como su dirigente, se centren en el contenido de una reunión y no se ocupen del proceso. Para ello el método crea dos nuevos roles, **el Facilitador** (árbitro), que se ocupa de centrar la energía del grupo en la solución del problema a resolver a partir de un proceso de

generación de ideas creativas, y **el Registrador**, que anota en una hoja de rotafolio todas las ideas que se generan dentro de un grupo, siendo todas estas ideas despersonalizadas e integradas al compromiso del grupo.

El que el grupo acepte esta forma de trabajo conocida como Método de Interacción, donde existe una redefinición de roles y personas que asumen roles diferentes, unos que se ocupan del proceso —el Facilitador y el Registrador— y otros que se ocupan del contenido —los Miembros y el Director—, es ya de por sí una forma de lograr consenso. Es decir, es lograr que el grupo acepte un cambio y una forma de actuar que les permita trabajar por ser más efectivos, eficaces y eficientes.

La generación de ideas por parte de un grupo requiere, de igual forma, de otros métodos que permitan el consenso. Así, el llamado "**brain storming**", o "torbellino de ideas", o "lluvia de ideas", es un método en el cual los integrantes del grupo, a viva voz, van expresando las ideas que tienen, sobre la base de una consigna u objetivo central que el facilitador expone. Estas ideas son recopiladas en una hoja de rotafolio por el registrador y quedan listas para ser analizadas y consensuadas por el grupo.

Otro método de generación de ideas es el llamado "**grupos normativos**". Este método parte de captar las ideas **de manera anónima**, mediante una boleta que es entregada a cada uno de los miembros o participantes del trabajo grupal. Todas las ideas recopiladas por los participantes son transferidas a una **hoja de rotafolio** y quedan registradas para ser analizadas y consensuadas por el grupo.

Todo el proceso de generación de ideas, utilizando métodos creativos y a través del método de interacción, es un proceso consensuado, ya que el grupo **acepta y se compromete** en primera instancia, a actuar mediante

una redefinición de roles y despersonalizando las ideas que se generen.

En este proceso de generación de ideas un aspecto que resulta principal dentro del mismo es que el grupo respete **las Reglas de Trabajo en Grupo**. Estas reglas definen las formas en que deben actuar, tanto el grupo como cada una de las personas que lo integran. Es necesario garantizar en este proceso la legitimidad de las ideas que se expresen, el respeto a esas ideas, la escucha atenta y activa, que son percepciones válidas y que no pueden ser atacadas por otro miembro del grupo. Es necesario que cada cual sea responsable del momento de inicio de la reunión, que nadie se sienta inhibido a la hora de expresar alguna idea. En fin, que se deben respetar por cada uno de los miembros todas estas reglas que conforman las normas, por las cuales el facilitador debe garantizar la buena marcha del trabajo y la búsqueda del consenso.

Sobre esta base, el próximo paso es buscar **"reducir el listado"**. Este proceso de reducción no es más que una revisión de cada una de las ideas presentadas, donde se va evaluando **si alguna idea está repetida o subsumida** en otra, en este caso hay que definir cuál de las ideas expresa mejor el sentido de lo que se quiere expresar.

Es posible en esta revisión que los participantes encuentren alguna o algunas **ideas que requieren ser "fertilizadas"**. Esta fertilización puede venir dada por una ampliación de la redacción original, de manera que su redacción final sea mejor comprendida en contenido. También, durante la revisión el listado puede ser fertilizado, añadiendo nuevas ideas que no surgieron en el proceso de generación.

Una alternativa posible en el proceso de reducción del listado y que no es desechada, es la posibilidad de

invalidar alguna de las ideas generadas. La invalidación puede venir dada, ya sea por estar repetida o porque el grupo entienda que es una idea descabellada que no tiene por qué entrar al análisis posterior. Este proceso de invalidación **jamás se hace borrando o tachando** la idea. Lo normal en estos casos es **encerrarla entre corchetes**, lo que significa una invalidación lógica y no física. Esto es importante dentro del proceso porque esa idea tal vez pueda ser retomada en algún otro momento y, además muy importante, para que el que la generó no sienta que su idea ha sido aplastada, sino que aún se mantiene ahí latente.

Una vez obtenido un primer listado de ideas, una forma de ir llegando al consenso final es estando de acuerdo de que **todas las ideas generadas no tienen el mismo peso** y que, por lo tanto, hay ideas que son más fuertes, importantes, decisivas y centrales que otras. Para ello se parte del llamado **"Principio de Pareto" o del 20/80**, que plantea que dentro de un conjunto de ideas el 20% de ellas, las más fuertes, permiten obtener un 80% de resultados. Con ello acordamos, en primera instancia, que del conjunto de ideas sólo aproximadamente el 20% son sobre las cuales el grupo debe accionar primeramente. Que no es necesario desgastarse en el otro 80% que pueden quedar resueltas al resolver el 20% central, o quedar para momentos posteriores.

Con la reducción del listado y sobre la base del Principio de Pareto, otro paso de avance en la búsqueda del consenso es llevar el listado ya depurado y numerado a un **proceso de votación**. La primera votación a efectuar es la llamada **"votación simple"**, que consiste en reflejar en un papel, por cada uno de los miembros del grupo, el número de aquellas ideas que conforman el 20 % y que el votante considera primordiales. La votación es un proceso anónimo, que posteriormente se refleja en un **tarjado** dentro de una

hoja de rotafolio y que, en un primer paso, generalmente debe dar una dispersión de los datos bastante amplia.

Una vez efectuada la primera votación y vistos sus resultados, el Facilitador debe centrar la atención del grupo en evaluar dichos resultados y comprobar hacia qué dirección se van concentrando las principales ideas, según los criterios preliminares del grupo. Hecho este análisis, el Facilitador puede proponer la realización de otra votación, de manera que cada miembro tenga la oportunidad de reajustar su voto. El resultado de esta segunda votación debe dar una mayor concentración de los votos, aunque todavía no esté cerca del 20%.

No es común hacer otra votación simple, a esta altura del proceso lo más adecuado es hacer un proceso de **"votación ponderada"**. La votación ponderada se lleva a cabo a partir del primer número total de ideas que están siendo sometidas a análisis. Tomando este número total se le asigna un **"peso"** de 1,5 puntos a cada idea. Es decir, que si las ideas tomadas son 43 y se le da a las mismas un peso de 1,5 puntos, el total de puntos obtenidos serían 64,5; cifra que se puede aproximar a un valor más redondo igual a 70.

Con este valor, el facilitador propone al grupo ahora que cada uno de los miembros seleccione las ideas que entienda más prudentes y le de un valor o peso específico. De esta forma los votantes deben anotar en una hoja de papel el número de la idea y los puntos que le da a cada una. Estos puntos asignados pueden ser todos a 1 idea, o a dos ideas, o a tres, o a cinco o a diez, o a las ideas que entienda el votante. En el ejemplo anterior, los 70 puntos pueden ser asignados a 1 idea, a dos a tres, o a todas aquellas que se entienden son las más fuertes. Con la asignación de esta puntuación lo que el votante está haciendo es dándole un peso

específico a cada una de las ideas que entiende son importantes.

Con el papel entregado, el Facilitador y el Registrador conforman una tabla en una hoja de rotafolio donde se ponga en evidencia los resultados de la votación. Esta tercera votación debe dar resultados más concentrados, cerca del 20% buscado, pero que permiten evaluar las ideas tanto por la frecuencia, cantidad de votantes, como por su peso, cantidad de puntos asignados. Un proceso comparativo entre las tres votaciones debe mostrar cuál es la tendencia del consenso y en este momento es muy importante que el Facilitador le pregunte al grupo que: **"si de acuerdo a los resultados alcanzados hasta el momento ¿hay alguien que considere un problema de principio y pueda "dejar de dormir" si no acepta las ideas que se han alcanzado hasta el momento como las más fuertes?"**.

En este momento, el consenso debe estar alrededor de la cantidad de ideas buscadas. Sin embargo, es posible que sean necesarias una o dos que completen el 20% y tienen votaciones cerca de las ya consensuadas. Para encontrar esa que falta, otro método posible es el de la **"votación apareada"**. Este es un método que busca aparear las 3 ó 4 ideas que puedan tener resultados iguales o cercanos. Para ello se aparean ideas entre ellas para ir votando cada uno de los pares conformados. Veamos esto en un ejemplo.

Supongamos que en un proceso de búsqueda de consenso las ideas 5, 23 y 34 quedaron con votaciones simples y ponderadas en valores cercanos. Pero, queremos definir cuál de ellas seleccionamos. Convengamos también que el total de miembros del grupo es de 15. Con estos valores conformamos una tabla que nos servirá para hacer el apareo y someterlo a votación. La tabla pudiera ser la siguiente.

Pares de ideas No. Idea				
	5-23	5-34	23-34	TOTAL
5	5	12		17
23	10		11	21
34		3	4	7
TOTAL	15	15	15	45

La tabla arriba presentada muestra ya el resultado de la votación y esta pone en evidencia de que la idea mejor es la 23. Esta votación la realiza el Facilitador por columna, donde le pide al auditorio que en la comparación de pares defina, levantando la mano, **¿cuál idea entiende es mejor?**. Aquí se supone que los que no voten por una idea, están de acuerdo con la otra. Es decir, no hay abstenciones, por lo que los votos son totales. En este caso, en cada votación el total de votos es de 15.

Estos métodos de búsqueda de consenso son bastante sencillos y generales, así como universalmente aceptados. Ellos son aplicados tanto a la búsqueda de solución de problemas, como a la elaboración de estrategias, o a la solución de conflictos, o a la solución de cualquier problema gerencial que se lleve a cabo utilizando métodos participativos o de solución grupal. 📖