

Reuniones productivas

José M^a Rodríguez

Consenso no es sinónimo de unanimidad, sino un estado de las cosas en el que la persona que difiere de la conclusión adoptada por la mayoría siente que, a pesar de que los demás han entendido sus razones, se ha preferido la otra opción y la asume

Cómo empezó el debate en la última reunión de trabajo en la que participó el lector? La respuesta más probable es que los asistentes empezaron formulando algunas opiniones, a la par que algunas propuestas de solución. Si empezaron así, al poco rato los ánimos se caldearían y los autores de las propuestas las defenderían. El proponente de cada solución defendió la suya y atacó la otra. Estos ataques y contraataques se producirían en un tono más o menos cortés, dependiendo de la situación y del perfil de los participantes. Dejo al lector que complete el resto de la historia. Al final, tal vez, alguien ganó; en cuyo caso, alguien perdió. Los que perdieron, difícilmente se sentirían comprometidos con la decisión.

Ante esta situación, tan frecuente, ¿hay algún modo de hacer que las reuniones de trabajo sean productivas? Lo hay, pero requiere una cierta disciplina mental por parte de todos los asistentes.

Se trata, en esencia, de seguir una serie de pasos, en cada uno de los cuales ha de alcanzarse el consenso. Consenso no es unanimidad, sino un estado de las cosas en el que la persona que difiere de la conclusión adoptada por la mayoría siente como sigue: «Comprendo lo que la mayoría de vosotros preferiría hacer. Yo personalmente no lo haría, pero percibo que vosotros comprendéis mi alternativa. He tenido suficientes oportunidades de explicar mi punto de vista, pero no he conseguido que lo aceptéis. Por ello, asumo la conclusión de la mayoría». Los cuatro pasos que se deben seguir son ⁽¹⁾:

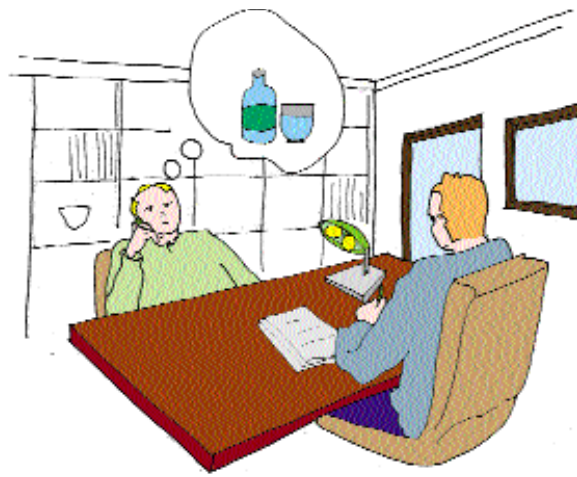
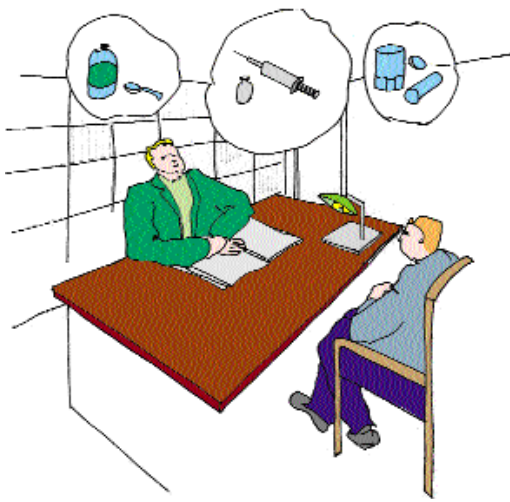
1. Empezar con los hechos disponibles sobre el problema que se pretende resolver. Piense el lector en lo primero que hace un médico ante un enfermo: hace una exploración y, tal vez también, una historia clínica. En contraste con el médico, ¿cuántas veces empezamos un debate sin estar de acuerdo en los hechos! Sin embargo, si disponemos de información objetiva sobre los hechos relevantes, ya estamos de acuerdo en algo. Un primer consenso.

2. Definir el problema. El médico, después de la exploración, formulará un diagnóstico. La definición del problema depende de los conocimientos disponibles en el grupo. Una cierta homogeneidad de conocimientos facilitará este paso. Los problemas se definen por sus causas y éstas son siempre varias. Ahora se trata de alcanzar el consenso acerca de las causas más importantes, pero acerca de los cimientos de los hechos compartidos.

3. Dejar nos llevar por nuestra imaginación e inventar alternativas. Insisto, dejar volar la imaginación. La imaginación nos permite desligarnos de las trabas del pasado. Saldrán varias alternativas. Alternativas sin firma, de todos. Procurar que sean más de dos. Siempre hay más de dos. Solamente dos polarizarían el debate.

4. Evaluar las alternativas, para lo cual hemos de identificar los criterios con los que vamos a

José M^a Rodríguez es Profesor Ordinario del IESE en el Departamento de Comportamiento Humano en la Organización.



medirlas. Si estamos de acuerdo en los criterios, estamos más cerca de la decisión. Puede ser que algunos criterios sean más importantes que otros. Ponderémoslos. Ahora se trata de consensuar la decisión, pero con la ventaja de haber alcanzado el consenso en los pasos anteriores.

Condiciones para el consenso

Hemos avanzado paso a paso, de lo más verificable a lo más opinable. El consenso alcanzado en cada paso ha puesto las bases para el siguiente. El procedimiento descrito está ampliamente confirmado. Sin embargo, para poder aplicarlo han de darse las siguientes condiciones⁽²⁾:

1. Objetivos compartidos. Ante todo, las personas implicadas en la decisión han de querer lo mismo. Si no quieren lo mismo, difícilmente van a llegar a acuerdos sobre el camino a seguir. Los objetivos son los criterios con los que se van a evaluar las alternativas debatidas. Más aún, si no comparten unos objetivos, no se sentirán unidos en un proyecto común. Por esta razón, los objetivos compartidos son la primera condición para tener un debate productivo.

2. Establecer un cierto equilibrio de poder, de tal forma que aunque el directivo que preside la reunión tiene más poder que los demás miembros, sin embargo, éstos conservan una cierta cuota de poder, especialmente en su campo de responsabilidad. Este equilibrio se manifiesta, por parte del director, en el tono que usa cuando se dirige a sus colaboradores. Un tono reflexivo y respetuoso. Conozco uno que, esencialmente, ayuda a razonar a través de multitud de preguntas, que invitan a profundizar en el problema. Los directivos autoritarios bloquean el pensamiento y generan roces entre sus colaboradores, que compiten por "salvar el pellejo". El extremo opuesto, cuando el directivo que está al frente del equipo es débil y las áreas de responsabilidad son ambiguas, es una invitación al "politiqueo".

3. Consenso cualificado. Alcanzar el consenso consume tiempo y energía, con el riesgo de que los ánimos se encrespen y la decisión se dilate excesivamente. Ésta es la razón de la conveniencia de recurrir al consenso cualificado. Entendemos por consenso

cualificado la decisión que toma la persona de más rango en la reunión cuando el debate ha alcanzado un punto más allá del cual no conviene continuarlo. Por supuesto, se entiende que la decisión adoptada por la persona de más rango incorpora las preferencias de la mayoría. El consenso cualificado también genera compromiso, en cuanto que las personas implicadas perciben que han tenido la oportunidad de defender sus puntos de vista y se ha seguido un proceso justo. La condición que fundamenta el compromiso es la justicia del proceso.

4. Organización. La mejora empieza por aquí. Esta condición engloba varios aspectos:

a) construcción de una agenda coherente y adecuada al tiempo disponible.

b) definición de un propósito, distinguiendo si se trata de informar o de resolver un problema.

c) selección del número de asistentes (cinco es el óptimo, siete es el límite máximo para reuniones de resolución de problemas).

d) duración de la reunión (establecer pausas si la reunión ha de durar más de 75 minutos). La experiencia muestra que abundan las reuniones maratonianas, con agendas sobrecargadas y desordenadas, con propósitos confusos y con demasiados asistentes.

5. Un toque de humor. Las reuniones de trabajo suelen generar tensiones, debido a la energía consumida en mantener la atención, intervenir en el debate, responder a objeciones y resolver diferencias. En este contexto, un toque de humor acerca a las personas. El humor en las reuniones es como las burbujas de una copa de cava. Un cava sin burbujas pierde su magia.

1. Véase Schein, E., «Process Consultation: Its role in organization development», Addison-Wesley, Reading, Mass., 1988, pág. 73.

2. Véase Eisenhard, K.M., Kahwajy, J.L. y Bourgeois III, L.J., «How Management Teams Can have a Good Fight», *Harvard Business Review*, Boston, julio-agosto de 1997, págs. 77-85.