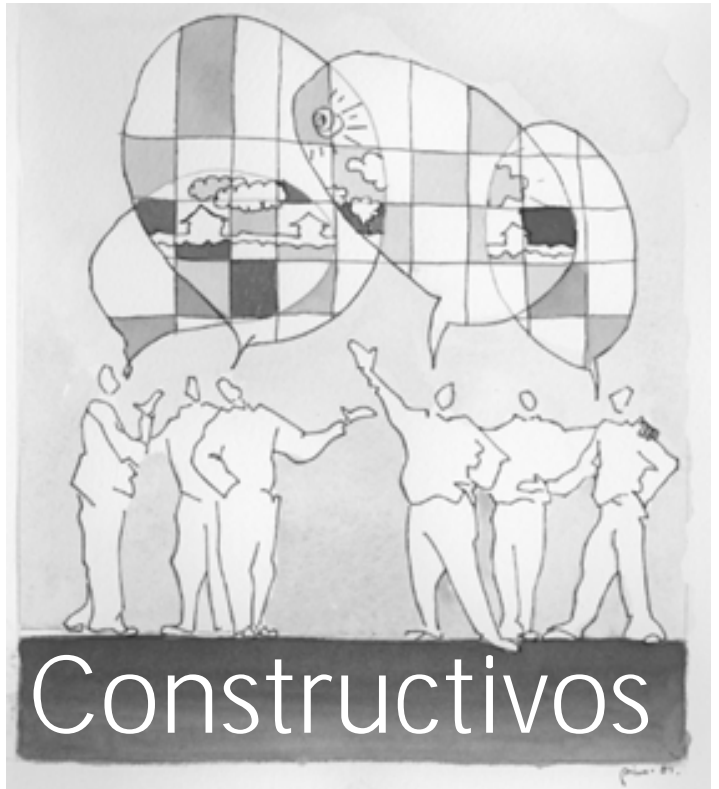


Cuando una idea levanta desacuerdos indica que ha despertado interés. Conseguir que la audiencia "desacuerde" constructivamente fortalece nuestro punto de vista. Pero, ¿cómo hacerlo?

## Desacuerdos Constructivos



En el curso de los debates que tienen lugar en las reuniones de trabajo es habitual que se produzcan desacuerdos. Estos desacuerdos son fruto de que los asistentes tienen informaciones, puntos de vista y preferencias diferentes. Por esta razón es normal que surjan los desacuerdos. De hecho, la ausencia de desacuerdos es un indicio de falta de interés por parte de los que asisten a la reunión. Sin embargo, cuando los desacuerdos superan un cierto umbral, tienden a surgir tensiones entre los asistentes. De aquí la importancia de que expresemos el desacuerdo constructivamente. Veamos cómo emergen los desacuerdos.

Nuestra primera reacción ante un punto de vista o una propuesta que no compartimos suele ser rechazarla de plano. Ahora bien, sea cual sea nuestra intención, el rechazo "hiede", en cierto grado, al receptor del mismo. Esta "herida" puede ser casi imperceptible para el receptor, pero tenderá a afectar a su respuesta. La parte emocional del receptor entra en juego. Si es un hecho aislado, la reunión no sufrirá, pero muchas veces las expresiones de desacuerdo se encadenan en una espiral y se producen crispaciones que degeneran en una discusión acalorada. La cortesía reinante puede ocultar parcialmente estas reacciones, pero ello no quita que el debate pierda eficiencia.

La cortesía puede ocultar parcialmente el rechazo que supone toda opinión divergente y evitar que el debate pierda eficiencia

Entonces, ¿cómo expresar el desacuerdo constructivamente? La opción más apropiada es hacer la pregunta "por qué", siempre que la hagamos con la sana intención de ayudar a nuestro interlocutor a expresar sus ideas y dando por supuesto que es una persona razonable. La respuesta que dé nuestro interlocutor, y las sucesivas preguntas que formulemos, ayudarán a comprender su punto de vista. De este intercambio puede surgir un acuerdo o un desacuerdo. Si el resultado es un desacuerdo, éste tendrá el valor de estar fundamentado en un honrado esfuerzo por entender el punto de vista o la propuesta en cuestión. De este modo, nuestro interlocutor estará en situación de entender nuestro desacuerdo. El diálogo habrá limado aspereza al debate.

Pensemos que nuestras intervenciones en una reunión de trabajo ganan claridad y solidez cuando cumplen las siguientes condiciones:

- Las propuestas se formulan acompañadas de razonamientos.
- Las opiniones, los puntos de vista, los diagnósticos, etc. se presentan acompañados de los hechos y de los conocimientos relevantes.
- Los hechos relevantes se presentan ordenados y revelando sus fuentes.

En definitiva, se trata de discrepar con cortesía, mostrando nuestro parecer sin "hacer sangre", evitando hipotecar reuniones futuras.

**José M<sup>a</sup> Rodríguez.**

Profesor Ordinario del IESE en el Departamento de Comportamiento Humano en la Organización  
jmrodriguez@iese.edu