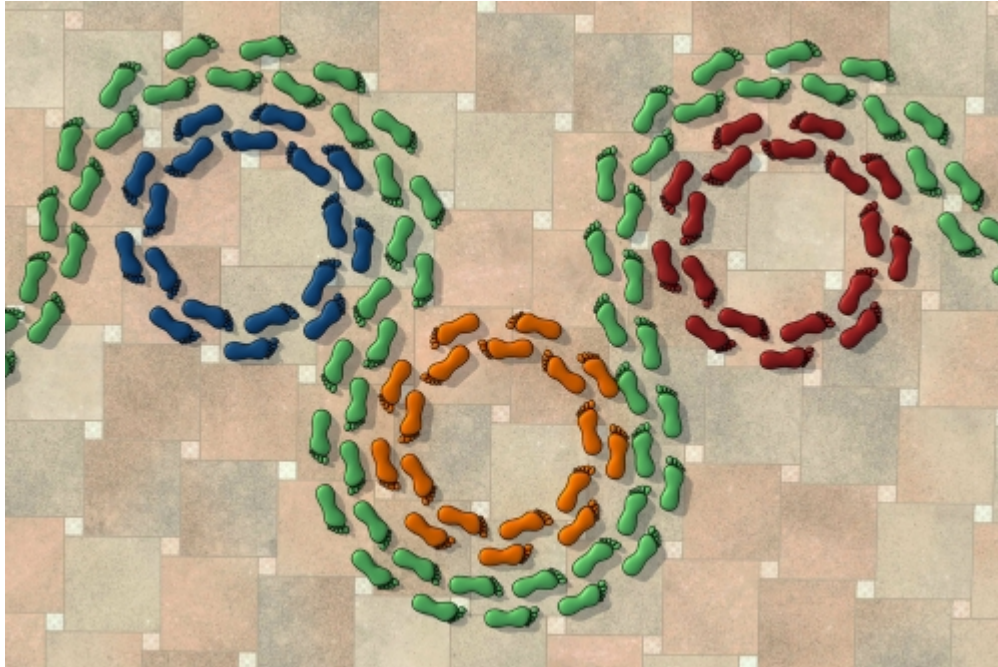


Por qué el Consenso Perjudica a la Productividad

Lo puedes leer en aprox. 4:50 minutos

José Miguel Bolívar - Optimainfinito

<http://www.optimainfinito.com/#>



Mi colega **artesano Amalio Rey** planteaba recientemente, en su **sublog sobre Inteligencia Colectiva**, la existencia de un **aparente dilema** entre «diversidad» y «viabilidad» en la **gestión de proyectos**, especialmente en aquellos en los que hay expectativas en torno a resultados. En opinión de Amalio, el aumento de diversidad suele derivar en un punto en el que **la diversidad deja de ser parte de la solución para pasar a formar parte del problema** ya que, usando sus propias palabras, «*los costes para forjar consensos o agregar opiniones exceden los beneficios de disponer de perspectivas diversas*».

Yo coincido con Amalio en que el aumento de la diversidad incide negativamente en los costes para forjar consensos pero eso, en realidad, es algo anecdótico, en la medida que es irrelevante para el proyecto. **El objetivo de un proyecto es, o al menos debería ser, alcanzar el resultado esperado, no alcanzar un consenso.** Que Amalio dé por sentado que el consenso es «la» forma de tomar las decisiones que conducen al resultado es una opinión que respeto pero de la que discrepo, porque además he tenido la suerte de comprobar que existen mejores alternativas.

Cuando afirmo que el consenso perjudica a la productividad quiero decir que **el consenso es una forma de toma de decisiones enormemente dañina para el trabajo del conocimiento, ya que es - simultáneamente - altamente ineficaz e ineficiente.** Veamos por qué.

Como bien apunta Amalio, **los proyectos existen con un objetivo, que es alcanzar un resultado determinado.** Además, aunque este detalle se suele obviar a menudo, **todo resultado tiene un propósito**, es decir, el resultado del proyecto va estrechamente asociado a una finalidad, a un «para qué», independientemente de que este propósito sea explícito o esté implícito en el resultado.

Sabemos por otra parte que **en todo proyecto hay que tomar decisiones** sobre múltiples aspectos, lo que hace necesario tener que contar con un buen método de toma de decisiones. Desde el punto de vista de la productividad, un «buen» método será aquél que nos ayude a tomar decisiones **de la forma más productiva posible**, es decir, un método que nos permita decidir de la

forma más eficaz y eficiente posible. Esto nos lleva a la necesidad de definir los **criterios** que nos van a permitir evaluar la eficacia y la eficiencia del método de toma de decisiones elegido.

Un método de toma de decisiones eficaz es aquel que nos permite tomar la decisión correcta, entendiendo por «decisión correcta» aquella - de entre todas las opciones posibles - que más nos acerca a la consecución tanto del resultado del proyecto como del propósito del mismo.

Un método de toma de decisiones eficiente es aquel que nos permite tomar decisiones haciendo un uso óptimo de los recursos disponibles lo que, entre otros aspectos, implica hacer un uso óptimo del tiempo disponible.

Una vez definido qué es un método de toma de decisiones eficaz y eficiente, el siguiente paso es tener claro qué elementos intervienen en la toma de una «decisión correcta». Según el experto **Miguel Ariño**, **una de las claves fundamentales es atender sólo a la información relevante**, es decir, a aquella que reduce la incertidumbre a la hora de tomar una decisión y cuyo coste es inferior al beneficio que aporta. En otras palabras, las informaciones útiles aportan claridad sobre cuál o cuáles son las opciones correctas.

En mi [frustrante] experiencia trabajando en organizaciones con una fuerte cultura de consenso, **el 99 por ciento de las informaciones aportadas en los procesos de toma de decisiones es irrelevante para la consecución del resultado y del propósito.** El problema de las opiniones individuales es que, aunque tengan un valor en sí mismas como información, no tienen por qué ser necesariamente relevantes para la toma de las decisiones. Casi todos los «yo creo», «yo pienso», «yo opino» o «a mí me parece» suelen ser esencialmente creencias, suposiciones, prejuicios, intereses personales, miedos y demás elementos de carácter subjetivo que poco o nada contribuyen a la toma de la decisión correcta.

Por otra parte, el método de toma de decisiones por consenso busca que todos los participantes en el proceso de toma de decisiones, o al menos la gran mayoría de ellos, esté de acuerdo con la decisión finalmente acordada. Esto de por sí es ineficaz, ya que la prioridad no es que la decisión sea la correcta, sino que sea la que cuenta con mayor número de apoyos. **Cuando la prioridad es el «cuidado del ego» y no la toma de la decisión correcta, lo habitual es que la decisión tomada no sea la óptima.** Mi experiencia, de hecho, es que **el consenso suele dar lugar por lo general a decisiones francamente mediocres** y esto, en términos de productividad, es ineficacia.

Del mismo modo, el método de toma de decisiones por consenso conlleva lentos y tediosos procesos de negociación, los «tira y afloja» por todos conocidos. Este tipo de dinámicas tienen más que ver con posicionamientos individuales que con el proyecto y su propósito, y supone una **pérdida ingente de recursos en una labor que no contribuye a la toma de la decisión correcta** sino únicamente al logro de un consenso, lo cual, en términos de productividad, es ineficiencia.

Frente a la improductividad del consenso como método de toma de decisiones, en **OPTIMA LAB** llevamos casi un año experimentando sistemáticamente con una nueva forma de tomar decisiones. Me refiero al proyecto liderado por **Paz Garde** sobre **toma de decisiones por Consentimiento Integrativo (CI)**. Esta nueva forma de tomar decisiones es **altamente productiva** y se demuestra **idónea para aplicarla en entornos no jerarquizados** y, en concreto, en **redes productivas**. En el Consentimiento Integrativo no hay cabida para los egos, en la medida que solo se tienen en cuenta informaciones útiles y relevantes para la toma de la decisión, separándose además claramente las fases de generación de opciones y de toma de decisiones, lo cual aumenta aún más la eficiencia del proceso. Adicionalmente, el proceso de toma de decisiones por Consentimiento Integrativo no solo respeta la diversidad sino que la favorece y asegura su óptimo aprovechamiento. En resumen, la toma de decisiones por Consentimiento Integrativo:

- **Promueve la diversidad y aprovecha al máximo la inteligencia colectiva**, ya que busca integrar todas las informaciones útiles y relevantes para la toma de la decisión correcta
- Es eficaz, ya que **está orientada a la búsqueda de la decisión correcta que permite alcanzar el resultado y el propósito del proyecto**, al margen de los «egos» e intereses individuales
- Es eficiente, ya que filtra las informaciones inútiles e irrelevantes, lo que **asegura un óptimo aprovechamiento del tiempo** y, en general, de los recursos disponibles

Por eso, en nuestra metodología **OPTIMA12®** de **productividad colectiva centrada en las personas** hemos adoptado el CI como método de toma de decisiones, ya que el **Consentimiento Integrativo favorece la productividad**.