

HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR EL CONSENSO Y FACILITAR EL ACUERDO EN GRUPO

Ron Kraybill

Contenidos

- I. Preparando el consenso: nociones básicas.**
 - La Toma de Decisiones.
 - El consenso: Definición.
 - Ventajas y desventajas del consenso.
 - Cuando usar y cuando no usar el consenso.
 - Requisitos para lograr el consenso con grupos.
- II. Herramientas útiles para construir el consenso.**
 - Herramientas para estructurar y ordenar el diálogo.
 - Herramientas que ayudan a que la gente se sienta escuchada.
 - Herramientas para los momentos difíciles.
 - Herramientas para valorar el grado de consenso.
- III. Procedimiento para construir el consenso.**
- IV. Opciones cuando no es posible alcanzar el consenso.**

I. Preparando el consenso: nociones básicas.

La Toma de Decisiones.

La toma de decisiones implica diversos elementos clave a considerar:

- a) **Responsabilidad de la toma de decisión.** ¿Quién decide?, ¿quién estará implicado en el proceso de tomar la decisión?, ¿todas las personas afectadas?, ¿un grupo representativo?, ¿los líderes?,...

- b) **Tipo de decisión.** ¿Qué se decide? Cuanto más claro está el tema o el problema sobre el que se tomará una decisión, las conversaciones serán más eficaces. Antes de tomar una decisión, debe analizarse el tipo, ámbito, objetivo y finalidad de la misma, a qué temas o problemas se quiere dar respuesta, qué personas están implicadas y todas las variables posibles para lograr la mayor efectividad.

- c) **Método o estrategia para la toma de decisión.** ¿Cómo se decide?
La toma de decisiones puede ser individual o grupal.
Para garantizar la calidad del **proceso de toma de decisión individual** pueden considerarse las siguientes fases:
 1. Fase de planteamiento.
 2. Fase de información y de consulta.
 3. Fase de deliberación.
 4. Fase de decisión.
 5. Fase de la comunicación de la decisión tomada.
 6. Fase de puesta en práctica de la decisión tomada.
 7. Fase de seguimiento y control de la decisión adoptada.

Para la **toma de decisión grupal** suelen emplearse los siguientes métodos:

1. La votación democrática: la mayoría simple.
2. La votación democrática: la mayoría cualificada.
3. La decisión por unanimidad.
4. La decisión por consenso.

d) **Tiempo.** ¿Cuándo se tiene que decidir? La eficacia de una decisión tomada viene determinada no sólo por la calidad de la misma, sino también por su oportunidad y adecuación al tiempo en que se aplica. Es de gran importancia saber tanto el momento apropiado de tomar una decisión como el de que ésta se lleve a efecto y se ponga en práctica.

Estos 4 elementos clave (quién, qué, cómo y cuándo) están siempre presentes en el proceso de tomar una decisión. En ocasiones, la gente cree que todas las personas que forman parte de un grupo están de acuerdo en estos aspectos clave, cuando en realidad no es así. Esta situación provocará problemas importantes en el proceso. Por ello, hablar abiertamente sobre el quién, el qué, el cómo y el cuándo puede evitar malentendidos posteriores y ahorrar tiempo. Esta estrategia garantiza que todas las personas están en “el mismo barco” en una fase temprana del proceso del consenso.

El consenso: Definición.

El consenso se produce en la toma de decisiones cuando todas las personas que intervienen asumen la decisión final como si fuese la suya propia. Es una decisión que todas las personas implicadas en la misma están dispuestas a apoyar.

El consenso no significa que todas las personas estarán plenamente satisfechas con la decisión adoptada, eso sería unanimidad. El consenso implica que todo el mundo está dispuesto a aceptar y apoyar la decisión.

Ventajas y desventajas del consenso.

Ventajas.

- Reduce la tensión, especialmente, en las fases tempranas del proceso de la toma de decisión asegurando que una mayoría simple no pueda imponer sus preferencias sobre la minoría.
- Aumenta la creatividad y la profundidad de la conversación.
- Promueve el análisis minucioso de diversas opciones.
- La participación es alta y, a menudo, eso provoca la satisfacción del grupo.
- Aumenta el apoyo a la decisión una vez que se ha tomado.
- La implementación de la decisión es más sencilla y rápida que cuando decide una minoría simple.
- Pueden alcanzarse un nivel de confianza mayor.
- En ocasiones, es el único método que un grupo está dispuesto a considerar.

Desventajas.

- Puede necesitar un tiempo considerable.
- Es difícil de lograr cuando hay poca confianza.
- Cuando no se alcanza el consenso la situación puede bloquearse y el grupo ser incapaz de actuar.
- Dando a cada persona la capacidad de vetar la decisión, un solo individuo o pequeño grupo puede impedir a todo un grupo tomar decisiones urgentes y necesarias.

Quando usar y quando no usar el consenso.

<p>El consenso puede ser el mejor método cuando se dan todas las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cuando el tema o problema es importante.▪ Cuando la relación a largo plazo entre las personas implicadas es importante.▪ Cuando se dispone de tiempo suficiente para hablar sobre el tema y escuchar de verdad.▪ Cuando las personas están preparada para hacer un verdadero esfuerzo de escucha y comprensión mutua.	<p>El consenso puede ser inadecuado:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cuando el tema o el problema es trivial.▪ Cuando las emociones y las relaciones a largo plazo no son importantes.▪ Cuando el tiempo es limitado.▪ Cuando una decisión “rápida y de poca calidad” es suficientemente buena.▪ Cuando la gente quiere, simplemente, una decisión y no está dispuesta a esforzarse en comprender a otros.
--	--

Requisitos para lograr el consenso con grupos.

- Un/a facilitador/a que sepa conducir el proceso.
- Un grupo de personas que comprende el significado del consenso y está dispuesto a esforzarse en construirlo.
- Un tema o problema claramente definido.
- Tiempo suficiente para hablar sobre el tema.
- Un entorno para la conversación propicio para un dialogo intenso y colaborativo.

II. Herramientas útiles para construir el consenso.

Herramientas para estructurar y ordenar el diálogo.

- **Los “turnos circulares”**. Se invita a cada una de las personas asistentes a responder a una pregunta o tema clave. Esta técnica proporciona una conversación igualitaria y controlada.
- **El “proceso del círculo” y el “palo parlante”**. Se utiliza cualquier objeto que se puede sostener y pasar fácilmente en el círculo formado por las personas participantes. Esta técnica es muy útil para aquellos grupos a los que les cuesta mucho escuchar e interrumpen constantemente.
- **“Muy hablador/poco hablador”**. En algunos grupos unas pocas personas tienden a dominar la conversación. Se propone a las personas que decidan si se consideran a sí mismas “poco habladoras” o “muy habladoras”. A continuación se invita a la gente “muy habladora a sentarse en un círculo y conversar mientras que la gente “poco habladora” escucha. Después de un rato, se cambian los papeles de forma que la gente “poco habladora” conversa mientras que la “muy habladora” escucha.
- **Una norma básica para igual el tiempo del turno de palabra**. Ej. *“Nadie puede hablar dos veces antes de que todo el mundo haya hablado una vez”*.
- **Establecer fases**. Esta técnica divide el proceso de la toma de decisiones en varias fases y promueve la sensación del trabajo en equipo conduciendo al grupo a cooperar en cada una de ellas. Un/a facilitador/a podría decir: *“Vamos a comenzar hablando sobre los deseos y las preocupaciones que cada uno/a tiene con respecto a este tema. En esta fase no hablaremos sobre cómo solucionar lo que nos preocupa. Nos ocuparemos de eso más tarde en esta reunión. Por ahora, trataremos, simplemente, los deseos y las preocupaciones que tenemos. Yo los apuntaré en una lista en la pizarra a medida que vayan apareciendo”*.

En un momento posterior de la conversación el/la facilitador/a podría decir: *“Estamos de acuerdo en que existen varios problemas que hay que tratar. Ahora, vamos a tener la oportunidad de hablar sobre diferentes ideas de soluciones. Simplemente, escucharemos algunas ideas que hayáis pensado para solucionar los problemas. Yo voy a ir haciendo una lista con esas ideas y, cuando tengamos unas cuantas, retomaremos la lista para valorar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.*

- **Definir criterios para un “acuerdo ideal”.** En algunas ocasiones, acordar una serie de criterios generales para un “acuerdo ideal” antes de considerar soluciones específicas puede ser muy útil. Ej: *“Un “acuerdo ideal” para solucionar los problemas entre las dos asociaciones que hoy nos hemos reunido aquí debería: 1) permitirnos cooperar en nuestro trabajo comunitario y terminar con toda duplicación de servicios; 2) proporcionar la resolución rápida de futuros conflictos que puedan surgir; 3) no implicar la reducción de las plantillas de trabajadores/as; etc.”* Una vez que se han acordado los criterios generales se buscan soluciones específicas que los cumplan.
- **El “circulo samoano” o la “pecera abierta”.** Esta es una poderosa herramienta para tener conversaciones manejables y bajo control en grupos grandes. Se selecciona a una persona que represente cada uno de los principales puntos de vista y se sientan en la parte delantera del grupo. A este pequeño grupo se añaden entre 2 y 4 “sillas abiertas” y se anuncia que estas sillas son para aquellas personas del grupo grande que quieran unirse a la conversación. El tema se trata en presencia del grupo grande. Las normas básicas son: 1) no se puede hablar a no ser que se forme parte del grupo pequeño en la parte delantera y 2) cuando una persona ha finalizado su aportación debe volver a su silla en el grupo grande para que otros puedan hablar.

Herramientas que ayudan a que la gente se sienta escuchada.

- **El resumen.** Ayuda a que la gente se sienta escuchada y a que las personas que forman parte del grupo realmente escuchen cuando el/la facilitador/a hace un resumen de lo dicho por el/la último/a hablante. *“Pablo ha sugerido que.... Marisa tiene una idea diferente sobre.... ¿Qué pensáis los demás?”*
- **Imágenes.** Se recogen las opciones, perspectivas, etc. en una pizarra o en carteles. Esto ayuda a ordenar la conversación y le aporta objetividad, además de ayudar a que la gente se sienta escuchada.
- **Tiempo espacial de escucha para los que no están de acuerdo.** Se dedica un tiempo especial para escuchar a aquellos que no están de acuerdo. También cabe seleccionar a unas pocas personas y delegarles la tarea de reunirse con los que no están de acuerdo para escucharles atentamente y informar, después, sobre ello.

Herramientas para los momentos difíciles.

- **El silencio.** En momentos de tensión o de incertidumbre se pueden dedicar 2 o 3 minutos para reflexionar, tomar notas, meditar, caminar o estirarse.
- **Grupos pequeños que presentan un informe ante el grupo grande.** Esta técnica puede emplearse para estudiar e informar sobre opciones especiales, para reunirse con las personas que no están de acuerdo, para recomendar los pasos a seguir en un momento de “impasse” etc.
- **Técnicas especiales de escucha.** Por ejemplo, el/la facilitador/a parafrasea a las personas que hablan o pide a otras personas participantes que se parafraseen mutuamente en momentos clave. También se puede designar a una persona que actúe como “escuchadora” de los/las que no están de acuerdo (durante un descanso o entre una sesión y la siguiente).

- **El descanso.** Tomarse un descanso suele ser una buena estrategia cuando hay un bloqueo (durante 10 minutos o hasta la siguiente reunión...).
- **La actividad física.** Cualquier actividad que hace que la gente se levante y se mueva suele ser beneficiosa para el estado de ánimo. Por ejemplo, se puede pedir a las personas participantes que se sitúen en una línea imaginaria que cruza la sala. En uno de los extremos de la línea se situarían las personas que apoyan totalmente “x” y en el otro, aquellas que apoyan totalmente “y” y el resto en cualquier lugar de la línea en función de su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las opciones. Otras posibilidades que implican actividad física son crear grupos pequeños, hacer estiramientos, cantar o hacer juegos grupales cooperativos.
- **Evaluar conjuntamente el proceso de diálogo.** Se realiza una ronda con las siguientes preguntas: 1) qué es lo que más me gusta de esta sesión de diálogo, 2) que creo que podríamos hacer mejor. Esta estrategia puede conducir a mejorar el modo en el que el grupo se comunica.

Herramientas para valorar el grado de consenso.

- **La “votación de tanteo”.** Esta es una herramienta de gran utilidad para construir el consenso ya que proporciona una idea clara del sentir del grupo mientras que sigue ofreciendo a aquellos/as que no están de acuerdo la oportunidad de poner encima de la mesa sus preocupaciones. Cuando la persona facilitadora cree que hay una solución o idea que puede ser apoyada por la mayoría del grupo, planteará: *“Parece que unas cuantas personas del grupo estarían dispuestas a apoyar la solución “X”. Vamos a valorar el nivel de consenso y ver en qué punto estamos. Voy a pedirlos que todas las personas que estarías dispuestas a apoyar la solución “X” levantéis vuestra mano. Esto no es una votación vinculante, simplemente vamos a ver en qué nivel de consenso se encuentra el grupo”.*

Si tres cuartas partes del grupo o más apoyan la solución “X”, la persona facilitadora se dirige a la minoría que no apoyaría esa solución para pedir comentarios al respecto: *“¿Pueden proponer cambios en la solución “X” de modo que sea más asumible para ellos/as?, ¿existen aspectos o argumentos que consideren que el grupo aún no ha escuchado o comprendido?, Si ninguna de las situaciones previas es el caso, ¿estarían dispuestos/as a quedarse al margen y apoyar la solución preferida por la mayoría del grupo para que sea viable alcanzar el consenso?”*.

- **El “barómetro de la mano”.** La persona facilitadora puede lograr una rápida valoración del grado de consenso al que ha llegado el grupo con respecto a una propuesta concreta mediante una serie de señales realizadas con la mano. Se pide al grupo que levanten su mano de la siguiente manera:
 - a) Con el pulgar hacia abajo, si la persona se opone a la propuesta concreta.
 - b) Con la mano extendida a la altura de la cintura, si la persona está dispuesta apoyar la propuesta con ciertas reservas.
 - c) Con la mano extendida a la altura del hombro, si la persona otorga un apoyo moderado a la propuesta.
 - d) Con la mano extendida por encima de la cabeza, si la persona apoya totalmente la propuesta.
- **El continuo.** Cuando parece que muchas personas del grupo estarían a favor de una solución concreta se pide a la gente que se sitúe en una línea imaginaria como si fuera un continuo que refleja su posición sobre el tema. En un extremo de la línea se situarían aquellos/as que están claramente a favor de la propuesta y en el otro, aquellos/as que están claramente en contra. Las demás personas se situarían en cualquier punto de la línea que refleje su nivel de apoyo respecto a la propuesta planteada. A continuación, la persona facilitadora invita a la gente a comentar por que se ha situado en ese punto concreto de la línea.

III. Procedimiento para construir el consenso.

En todo caso, al comenzar, la persona facilitadora:

- Establece conexiones o vínculos como seres humanos (organiza un espacio adecuado que promueva una buena conversación, da la bienvenida a la gente, se asegura de que todas las personas se encuentran cómodas, etc.).
- Hace una breve descripción del motivo por el que hoy se reúne el grupo (cuál es el tema o problema a tratar, qué pasos se han dado para acordar esta reunión... Si esta es la segunda o tercera sesión del grupo, se revisan los resultados obtenidos en las sesiones previas).
- Recuerda el significado del consenso como método de toma de decisiones. Si el grupo ha acordado previamente utilizar el proceso del consenso, se recuerda el significado del mismo. Si el grupo no ha acordado previamente utilizar el consenso, se plantea el método para la toma de decisiones que se va a emplear (mayoría simple, la mayoría cualificada, el consenso o el consenso modificado).

Procedimiento:

1. **Aclarar el tema o problema.** A menudo, la gente no tiene la misma idea respecto a este punto inicial y, por ello, se pierde mucho tiempo y energía porque el grupo intenta solucionar problemas diferentes. Dedicar tiempo a aclarar y lograr una comprensión común del tema o problema es muy útil para que el diálogo posterior sea más eficaz. No hay preguntas que puedan aplicarse a todas las situaciones, pero hay algunas que pueden ser especialmente adecuadas:

- ¿Cuál es, en concreto, el tema o problema?
- ¿Cuáles son las causas o razones que hacen que consideres que ese es el tema o problema?
- ¿A quién afecta?

- ¿Cuáles son las consecuencias de no abordar este tema o problema?
 - ¿Qué necesidades/preocupaciones/esperanzas/miedos tiene la gente con respecto a este tema o problema?
2. **Crear una lista de opciones de soluciones** y apuntarla en una pizarra o papelógrafo.
 3. **Valorar las opciones.** Algunas posibilidades para realizar esta tarea son:
 - Conducir un diálogo abierto sobre las diferentes opciones y recogerlo en una pizarra o papelógrafo.
 - Hacer un análisis de fortalezas y debilidades de cada opción. Recoger este análisis por escrito en una pizarra asignado un “+” o un “-” a cada una de ellas.
 4. **Reducir la lista de opciones** manteniendo aquellas que parecen más adecuadas en función del análisis anterior. Algunas posibilidades para realizar esta tarea son:
 - Eliminar las opciones que tienen menos interés.
 - Organizar las opciones en bloques o grupos relacionados.
 - Pedir a los/as participantes que seleccionen las 2 o 3 opciones preferidas.
 5. **Tratar de elaborar la “mejor opción”.**
 - Identificar los aspectos más atractivos de cada una de las opciones restantes y, combinándolas, crear una nueva “mejor opción”.
 - Seleccionar de la lista reducida una de las mejores opciones y tratar de mejorarla.
 6. **Hacer una “votación de tanteo”** respecto a la mejor opción seleccionada. Si el resultado es positivo y unánime, se pregunta al grupo si está dispuesto a asumir esta opción como la decisión final. Si

es así, a continuación, se definen los detalles de la implementación de la decisión (quién, qué, cómo, cuándo,...).

7. Si la “votación de tanteo” **no obtiene un resultado unánime** la tarea se centra en escuchar a aquellas personas que no están de acuerdo. Se debe evitar la tentación de “persuadirles”. En lugar de eso, se invita a esas personas a definir sus preocupaciones o reservas. Si aquellos/as que no están de acuerdo se sienten verdaderamente escuchados/as y tenidos/as en cuenta es más probable que, más tarde, accedan a dejar al margen sus objeciones y decidan apoyar la elección del grupo, incluso sin estar satisfechos con la solución preferida por la mayoría.
8. Si es posible, se **modifica la “mejor opción”** para reflejar o incluir las preocupaciones de los que no están de acuerdo y se retoma el proceso en el paso nº 5.

IV. Opciones cuando no es posible alcanzar el consenso.

- Pedir al grupo su ayuda para decidir qué hacer con el tema o problema tratado (ej. qué método de toma de decisiones utilizar).
- Cuando no hay una opción o perspectiva compartida por una mayoría, la persona facilitadora centra la tarea en comprender mejor las ventajas y desventajas de cada opción. Cabe emplear el análisis de fortalezas y debilidades, reunir más información, considerar las consecuencias a largo plazo de cada opción, etc.).
- Cuando solo unas pocas personas no están de acuerdo con una propuesta apoyada por la mayoría, se dedica un esfuerzo especial a escucharles.
- En el momento en el que se considera que aquellas personas que no apoyan la propuesta mayoritaria han sido verdaderamente escuchadas, se les pide que consideren la posibilidad de dejar de lado sus objeciones. Esta petición se basa en reconocimiento de estas personas

de que la mayoría del grupo desea encaminarse en una dirección diferente a la suya para permitir, así, alcanzar el consenso.

- Dejar el tema de lado mientras se reúne mayor información, se reflexiona, se escucha a los/las que disienten, etc.
- Cambiar el método de la toma de decisiones, por ejemplo al consenso modificado. Este cambio puede resultar difícil y crear tensión a no ser que haya sido acordado previamente.