



# Guía al proceso de consenso

**Una explicación clara de qué se trata el consenso,  
los factores de éxito para su uso y cuatro  
errores comunes que desvirtúan su efectividad**

*Hoy en día muchas personas hablan de consenso, pero pocas entienden cómo implementarlo con integridad y habilidad. Este método va más allá del concepto de mayoría (votación). Reemplaza el liderazgo tradicional por el poder y la responsabilidad compartidos por todos los participantes del grupo. Con la utilización efectiva del proceso de consenso, un grupo puede transformarse en un equipo de trabajo sumamente efectivo, una verdadera comunidad y una fuerza poderosa para el cambio social.*

**Beatrice Briggs**

Septiembre 2013

## Guía al proceso de consenso - setiembre 2013

### Contenidos

Definición .....	3
Factores del éxito para el uso efectivo del consenso .....	4
Etapas en un procedimiento ordenado de toma de decisión .....	5
Opciones a la hora de tomar la decisión por consenso .....	5
Cuatro Errores comunes.....	6
Pensar que el consenso es votación por mayoría .....	6
Pensar que el proceso de consenso requiere que todos decidan todo.....	6
Pensar que los grupos que toman decisiones por consenso no tienen líderes .....	7
Auto-diagnóstico de la situación actual de tu grupo .....	8
¿Quieres saber más? .....	8
Acerca de la autora .....	8

## Definición

El Consenso es un **proceso formal y ordenado** para la toma de decisiones que intenta lograr la **resolución no-violenta de conflictos** y el desarrollo cooperativo de **decisiones que todos los involucrados pueden apoyar**.

Analicemos los puntos esenciales de la definición.

### Proceso formal y ordenado

El consenso tiene una estructura explícita, con pasos claramente definidos, para que todos los involucrados puedan entender en qué momento del proceso están y qué falta para terminar. No produce resultados vagos (Más o menos estamos todos de acuerdo, ¿verdad?), y no debe causar un debate interminable donde no queda claro cómo se llegó a una decisión, ni confusión sobre la decisión tomada. (Ver p. 5 para conocer los pasos en un proceso efectivo de toma de decisión.)

### Resolución no-violenta de conflictos

Se reconoce el conflicto como una parte inherente al proceso. La diversidad de opiniones al inicio de un proceso de toma de decisión es normal – hasta saludable. Indica que los miembros del grupo se sienten libres de expresar sus diferencias y no seguir a ciegas al líder ni a “la mayoría”. Pero esta frase también establece la expectativa de que quienes tienen puntos de vista encontrados están dispuestos a abrirse a los pensamientos y sentimientos de los demás. En vez de “ganar”, imponiendo su voluntad, los participantes buscan la inteligencia colectiva y el aprendizaje mutuo.

### Decisiones que todos los involucrados pueden apoyar

La intención es tomar acción unida, no quedarse estancados en posiciones polarizadas, ni parados en una lucha de poder que no lleva a ningún lado. Se busca solidaridad, no unanimidad.

Lawrence Susskind, en su libro, **Manual para la Construcción de Consensos** lo dice así:

*El consenso no requiere unanimidad. Es un esfuerzo de buena fe para satisfacer los intereses y necesidades de todos los actores. Se logra el consenso en el momento que todos acuerdan que pueden vivir con la propuesta. Implica que se ha hecho el mayor esfuerzo posible para satisfacer los intereses y necesidades de todas las personas.*

## Factores del éxito para el uso efectivo del consenso

### Compromiso

Los líderes y los miembros del grupo están comprometidos a aprender y practicar el método. Sin esta condición, los viejos hábitos regresan fácilmente. Las personas acostumbradas a tomar las decisiones de manera unilateral van a hacer caso omiso de la colaboración.

### Capacitación

El grupo tiene disponible capacitación y coaching continuo. Si los participantes no están capacitados en el proceso, esto lleva a la confusión y/o distorsión del método. Estamos tan acostumbrados a la votación por mayoría que fácilmente caemos en la trampa de votar para ganar en vez de colaborar y construir acuerdos juntos. Por lo tanto es necesario contar con el apoyo de un capacitador con conocimiento del proceso de consenso que nos oriente al inicio y cuando nos perdemos en el camino.

### Visión compartida

El grupo tiene un propósito claro que une a los miembros. Esto no quiere decir que todos siempre piensan lo mismo, sino que comparten una visión que quieren lograr juntos. Si el grupo no tiene la intención de tomar e implementar decisiones en conjunto, prefiriendo debatir, discutir o estudiar asuntos sin ninguna necesidad de actuar, no se requiere el consenso.

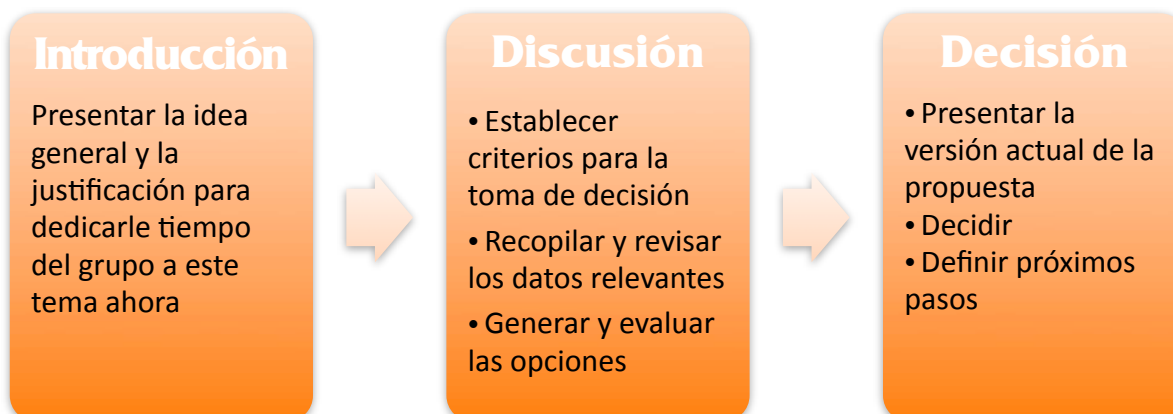
### Membresía definida y estable pero no cerrada

La membresía es relativamente estable y los nuevos miembros reciben capacitación sobre el proceso. Está claro quiénes tienen poder de decisión y quiénes están presentes en calidad de observadores, o con voz pero sin poder para “bloquear” una decisión. La alta rotación dentro los participantes impide construir confianza o impulso. Además se presta a confusión porque los recién llegados no entienden las reglas de juego.

### Buena facilitación

Contar con facilitación, sea interna (es decir, miembros del grupo) o externa, de personas que entienden y apoyan el proceso de consenso es clave para lograr reuniones enfocadas y productivas. El facilitador aclara la agenda, promueve y equilibra la participación, evitando que la discusión se prolongue o se vaya por las ramas. Además ayuda al grupo a identificar los puntos en que hay acuerdo y dónde todavía existen puntos de vista encontrados. A la hora de tomar la decisión, el facilitador conduce el proceso para averiguar si se ha logrado el consenso o no.

## Etapas en un procedimiento ordenado de toma de decisión



## Opciones a la hora de tomar la decisión por consenso

Opción	Significa
<b>Apoyo</b> la propuesta	Una gama amplia de actitudes que incluyen “Estoy 100% a favor” , “Puedo vivir con ella” y “No me opongo, a pesar de mis pequeñas críticas”
<b>Me aparto</b>	“Por razones personales, no puedo apoyar la decisión, pero no obstaculizo la implementación por los demás”
<b>Bloqueo</b>	“Prohíbo la aceptación de la propuesta porque percibo que va en contra de la ética o los valores del grupo y puede poner en peligro su futuro”. Nunca se debe decir “A mí, en lo personal, no me gusta.”

## Cuatro Errores comunes

### Pensar que el consenso es votación por mayoría

Esto es una sorpresa para aquellos que están acostumbrados a votar y luego, si hay más gente a favor de la propuesta que en contra, declaran “consenso”.

Si el voto es muy parejo, digamos 51% a 49%, la única conclusión a que uno puede llegar es que casi la misma cantidad de gente estaba en contra de la propuesta que quienes estaban a favor. Esta situación es una señal de profunda polarización, no de acuerdo ampliamente generalizado.

Aún si el margen de “victoria” es mayor, digamos un 80% de los votos emitidos, el resultado no nos dice nada en cuanto al compromiso de quienes votaron a favor para llevar a la práctica la decisión.

Finalmente, alcanzar el consenso no significa necesariamente que hay unanimidad del 100%. La regla para la toma de decisiones ofrece un conjunto de opciones que incluye más matices que simplemente estar “a favor” o “en contra” de una propuesta.

### Pensar que el proceso de consenso requiere que todos decidan todo

La falacia común de que “todos nosotros decidimos todo juntos” es una receta para la frustración y el fracaso. Para evitar esta trampa, el grupo grande tiene que decidir sobre las metas estratégicas y luego quitarse del medio. Esto quiere decir que una vez que todo el grupo ha alcanzado el consenso sobre la visión, valores y prioridades estratégicas, las decisiones tácticas sobre cómo llegar a ellos deben ser delegadas a quienes son responsables de la implementación.

Den a estos equipos un presupuesto y las herramientas para el éxito. Establezcan límites claros acerca del tipo de decisiones que deben ser presentadas a todo el grupo (por ejemplo, gastos que superen un límite establecido, cambios de política o de dirección, asuntos que requieren asesoramiento legal, etc.) Por lo demás, ¡quítense del medio y dejen que la gente continúe con el trabajo!

A menudo “todos deciden todo” es un síntoma de falta de confianza entre las personas del grupo, pero la confianza no se crea micro-administrando las decisiones cotidianas.

Y a veces es una señal de que por lo menos algunos de los miembros quieren pasar más tiempo juntos. ¡Genial! Hagan más fiestas, caminatas o salidas culturales – ¡no más reuniones!

### Pensar que tomar decisiones por consenso significa reuniones sin fin y sin resultados

Si un grupo sufre de “reunionitis crónica” no es culpa del consenso. Esta condición típicamente se debe a fallas en la planificación y la facilitación de las sesiones de trabajo. Los elementos que contribuyen a la pérdida de tiempo y poca productividad de las reuniones incluyen

- Falta de un objetivo claro de la reunión
- Ausencia de una agenda bien estructurada
- Personas clave para la discusión no llegan
- La información necesaria para la discusión es incompleta y/o mal presentada
- No se controlan los tiempos
- No se apuntan las decisiones tomadas ni los compromisos asumidos para la próxima reunión.

Para más información sobre cómo superar estos problemas comunes, descargue la guía gratuita *Excelentes reuniones de trabajo* en [www.iifac.org](http://www.iifac.org)

## **Pensar que los grupos que toman decisiones por consenso no tienen líderes**

Al contrario, estos grupos están LLENOS de líderes. ¡Son semilleros de liderazgo! La responsabilidad para generar ideas, discutir propuestas y tomar decisiones está compartida entre todos los miembros del grupo. Lo que no tienen estos grupos son líderes tradicionales con poder “sobre” los demás. Las personas acostumbradas a ejercer esta clase de poder tienen que aprender a soltar, escuchar y aprender de los demás. El proceso de consenso busca despertar la sabiduría colectiva, reconociendo que

**ninguno de nosotros  
es tan inteligente  
como todos nosotros**

## Auto-diagnóstico de la situación actual de tu grupo

¿Mi grupo cuenta con estos elementos para el uso efectivo del consenso – o podemos desarrollarlos?

- Intención común
- Valores definidos
- Voluntad para compartir el poder
- Participantes capacitados en el proceso
- Necesidad de tomar decisiones en conjunto
- Facilitación efectiva de las reuniones

## ¿Quieres saber más?

¡Consigue el libro!



### Introducción al Proceso de Consenso de Beatrice Briggs

Además de una explicación amplia de los elementos clave del consenso, el libro incluye una guía para facilitar el proceso, desde la primera presentación de una idea hasta tomar la decisión final.

Disponible en 3 versiones:

Para Kindle

Digital en PDF

Impresa

En [www.iifac.org](http://www.iifac.org) y [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

## Acerca de la autora

Beatrice Briggs ha venido aplicando el proceso de consenso en su vida y en su trabajo durante más de 20 años. Fundadora y directora del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio, ha ayudado a grupos en Europa y en toda América aplicar esta versión contemporánea de un enfoque antiguo para la toma de decisiones. También les brinda asesoramiento cuando otros métodos resultarían más apropiados para la cultura y valores del grupo. Nacida en Estados Unidos, Beatrice está radicada en México desde 1998 y brinda servicios de capacitación y facilitación tanto en inglés como en español.