



Libro Por qué los grandes líderes no aceptan sí como respuesta

La gestión de conflicto y consenso

Michael A. Roberto
Wharton School Publishing, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

Los dos atributos más notables del libro de Michael A. Roberto son su honestidad y claridad. El autor acepta que el conflicto es incómodo para la mayoría de las personas y que muchos líderes bien intencionados bloquean cualquier posibilidad de disensión. Roberto también plantea con honestidad la probabilidad de que las cosas salgan mal en algún momento. Afortunadamente, también habla con claridad sobre los pasos que usted puede tomar para guiar el conflicto de un modo productivo. Analiza varios ejemplos conocidos sobre decisiones erradas y demuestra como surgieron problemas serios debido a la ausencia de disensión y la existencia de mecanismos institucionales que impedían la transmisión de información crítica, aunque no necesariamente positiva, a los responsables de decisiones. Sus relatos le estimularán a revisar los procesos de toma de decisiones de su organización y su cultura en general. El autor admite sin tapujos que sus técnicas no ofrecen una cura para todas las situaciones, ni son fáciles, pero que ciertamente propiciarán mejoras. *BooksInShort* recomienda este libro a todos los gerentes involucrados en la toma de decisiones y a cualquiera que esté comprometido con mejorar el funcionamiento de su organización.

Ideas fundamentales

- Determinar los resultados de una decisión lleva mucho tiempo, pero usted puede mejorar su proceso de toma de decisiones inmediatamente.
- Planifique las decisiones con antelación, establezca reglas y asigne tareas. Supervise la interacción durante el proceso de toma de decisiones y evalúela al final.
- La cultura institucional a menudo elimina cualquier posibilidad de conflicto, y con ello perjudica el flujo de información.
- Tome decisiones de modo justo para garantizar su instrumentación.
- El “conflicto constructivo” es un ingrediente primordial en la toma de decisiones acertadas.
- La discordia productiva no ocurre automáticamente, es necesario gestionarla y guiarla.
- Guíe el conflicto constructivo al decidir quiénes estarán involucrados y cómo interactuarán entre ellos.
- Comuníquese claramente y de manera respetuosa.
- Para generar confianza y creatividad, asigne un papel concreto a cada persona.
- Luego, para ayudar a que las partes en disputa vislumbren otras alternativas más factibles, sugiera procedimientos específicos como, por ejemplo, simulaciones del futuro.

Resumen

Decisiones estratégicas, opciones estratégicas

Si usted toma una decisión equivocada, puede costarle mucho dinero a su negocio. Peor todavía, es probable que no se dé cuenta de las consecuencias de su decisión inmediatamente. Para mejorar la probabilidad de que tome decisiones acertadas, evalúe su proceso de toma de decisiones. Dirija el proceso activamente, en lugar de dejar que ocurra pasivamente. Para convertirse en un líder que toma decisiones acertadas, aliente a las personas que divulguen información desagradable, sin temor a represalias.

“Muchos ejecutivos pueden manejar los números o analizar la estructura económica de una industria; muy pocos llegan a dominar con maestría la dinámica social y política de la toma de decisiones.”

Existe una extensa mitología sobre el proceso de toma de decisiones:

- Mito: Es difícil tomar buenas decisiones – Realidad: Es difícil instrumentar buenas decisiones. Su equipo debe entender la decisión y comprometerse con ella de todo corazón. Una falta de entendimiento conlleva a una obediencia a ciegas y a torpezas en la instrumentación. La falta de compromiso se traduce en una disminución de la energía y finalmente conduce a la parálisis.
- Mito: El CEO toma las decisiones por sí solo: – Realidad: Los CEO por lo general terminan asumiendo la responsabilidad de las malas decisiones. Sin embargo, suelen solicitar opiniones de muchas fuentes cuando toman decisiones, o al menos deberían hacerlo. No deciden en la “sala de reuniones” ni en la mesa de negociaciones, sino que lo hacen en todos lados, incluido el pasillo y a la hora del almuerzo.
- Mito: La toma de decisiones es un proceso intelectual y analítico – Realidad: los líderes a menudo actúan intuitivamente y no “deciden” conscientemente sino hasta más tarde. El proceso por lo general no fluye de un modo lineal, de la decisión a la acción; a menudo se trata más bien de un ir y venir.
- Mito: Los gerentes usan información para tomar decisiones – Realidad: las decisiones están determinadas por factores sociales y emocionales, incluyendo la cultura corporativa, el temperamento y los estilos de liderazgo. Las preferencias surgen cuando los gerentes se involucran emocionalmente. Las normas sociales tácitas dividen a las personas en grupos “de adentro” y grupos “de afuera,” y protegen a la organización del cambio. Los gerentes que operan apoyados en el temor no suelen escuchar los detalles desagradables. Cualquiera de estos factores puede desviar información crucial, aunque amenazante.

Conflictos cognitivos y afectivos

Existen dos tipos de conflictos:

1. “Cognitivos u orientados a las tareas” – Estos conflictos tienen que ver exclusivamente con los conceptos y temas bajo discusión. Este tipo de enfrentamiento es útil, deseable y constructivo. Permiten que las partes pongan a prueba y fortalezcan sus respectivas ideas, y exponen las debilidades de las diferentes propuestas.
2. “Afectivos” – Los ánimos se caldean y las personas comienzan a defenderse. Cuando los enfrentamientos ocurren en el plano personal, el proceso de toma de decisiones puede paralizarse e incluso desmoronarse. Los conflictos afectivos pueden ser muy destructivos.

“El conflicto por sí solo no lleva a mejores decisiones. Los líderes también tienen que crear un consenso dentro de sus organizaciones.”

Desafortunadamente, los conflictos cognitivos a menudo pueden convertirse en conflictos afectivos. Como gerente, debe aprender a guiar las discusiones de manera que sigan siendo productivas. Exigir simplemente a los miembros del equipo que se concentren en “los hechos” o la tarea pertinente no es suficiente.

“Los líderes no pueden esperar que la disensión llegue hasta ellos; tienen que salir a buscarla activamente.”

Algunos líderes optan por fomentar las divergencias a las primeras de cambio, y después cohesionan todas las posturas una vez que el grupo haya tenido la oportunidad de explorar varias alternativas. Sin embargo, la mayoría de las veces es más efectivo emplear un proceso “reiterativo”; vale decir, moverse desde la discusión general al tratamiento de temas específicos y de vuelta a lo general. Para tomar decisiones importantes, las personas están obligadas a manejar mucha información. Si logran coincidir en los puntos menos importantes durante el proceso. Aprenden las destrezas necesarias para estar de acuerdo y confiar los unos en los otros.

Las cuatro C de la gestión de conflictos

Existen cuatro herramientas o “palancas gerenciales” que le ayudarán a dar un matiz constructivo a los conflictos:

1. “Composición”: La composición del equipo de toma de decisiones – Combine personas de todos los niveles de la organización de acuerdo con su experiencia. Fomente la diversidad demográfica; incluya a personas de diferentes edades, géneros y orígenes. Aumente la confianza al crear conexiones personales con miembros del equipo. Un equipo con una composición idónea le será útil a la hora de instrumentar las decisiones, pues habrá personas de todos los niveles involucradas en el proceso.
2. “Contexto”: Dinámica y psicología de grupo – No es fácil cambiar las normas compartidas de comportamiento colectivo, pero es importante evitar que los equipos de toma de decisiones repitan los patrones deficientes de la organización. Influya en el contexto psicológico, por ejemplo, imprima urgencia al debate.
3. “Comunicación”: La estructura del diálogo – Usted puede distribuir tareas y definir procedimientos, o usted puede seguir un camino menos estructurado y permitir que surja gradualmente un entendimiento colectivo. Emplee una estrategia estructurada cuando algunos miembros del equipo posean conocimientos clave que el grupo aún no tenga o cuando el equipo tienda a llegar a acuerdos con mucha facilidad. Para desmontar un consenso falso, asigne un papel, por ejemplo de abogado del diablo, a cada miembro del equipo.
4. “Control”: Cuando el líder se pronuncia – Si establece su posición demasiado pronto, corre el riesgo de clausurar o distorsionar el debate. Los miembros del equipo podrían pensar: “hasta aquí llegó el río.” Aliente a los miembros del equipo a desarrollar múltiples alternativas o haga que critiquen sus propuestas mutuamente.

Barreras de comunicación “duras” y “blandas”

A medida que genere y oriente conflictos productivos, usted tendrá que enfrentar barreras de comunicación tanto duras como blandas. Las barreras duras son parte intrínseca de la estructura organizativa, por ejemplo, quién ocupa la jerarquía o de qué modo la normativa gobierna los procedimientos. Algunas veces, los mecanismos concretos perturban el flujo de información; por ejemplo, los CEO pueden pedir directamente o implícitamente a sus asistentes ejecutivos que no desean escuchar nada sobre un tema particular.

“Cuando ya todo se haya dicho y hecho, la gente necesita de un líder para que la organización pueda avanzar. No todos estarán de acuerdo con las decisiones del líder. Sin embargo...las personas también se interesan por los procesos, y no simplemente por los desenlaces o veredictos.”

Las barreras blandas son factores como las diferencias de estatus. Por ejemplo, en algunos hospitales, las enfermeras no se dirigen a los cirujanos durante las

operaciones, pero los cirujanos que superan esta barrera reciben más información y logran un mayor número de intervenciones exitosas. Los patrones de lenguaje constituyen otra barrera blanda. Pueden surgir barreras atribuibles a los diferentes supuestos que manejan las personas.

Cómo crear un “conflicto de ideas” que sea útil

Cuando Jack Welch tomó las riendas como el CEO de GE, descubrió que, por diversas razones, existían muy pocas oportunidades para un debate productivo en la compañía. El problema más delicado que tuvo que enfrentar era la excesiva cortesía; todo el mundo quería llevarse bien y ser agradable. Si su organización tiene un problema similar, es probable que tenga que provocar conflictos productivos.

1. “Juego de roles” – Simule que el grupo es el principal competidor de la compañía. Aprenda a anticipar sus acciones. El juego de roles le obliga a ponerse en los zapatos de otros y alienta la confianza y creatividad.
2. “Simulaciones mentales” – Proyecte una serie de escenarios futuros, incluyendo el peor caso y planifique para evitar el fracaso.
3. “Modelos conceptuales” – Mantenga una posición a favor de un modelo particular que sea el parámetro de referencia en su industria. Si, por ejemplo, existen cuatro modelos estándar para desarrollar nuevos negocios, asigne equipos o individuos para que asuman una posición favorable a cada una de las opciones.
4. “Punteo y contrapunteo” – Discuta a favor o en contra de un plan en particular.

“El compromiso sin un entendimiento a fondo puede terminar por convertirse en una “devoción ciega” por parte de un grupo de gerentes.”

Esté muy consciente, sin embargo, que cualquiera de estas cuatro herramientas puede volverse rígida, con lo que pueden establecerse patrones disfuncionales o cerrarse las puertas a la disensión productiva. Por ejemplo, las personas que ocupan un cargo por demasiado tiempo pueden estancarse en él. Si hace proyecciones futuras con demasiados detalles, corre el riesgo de empezar a creer en ellas. Las agendas de reuniones demasiado centradas en un tema o demasiado superficiales podrían eliminar cualquier posibilidad de desacuerdo.

Antes, durante y después

Antes del debate, explique las reglas del juego. Pueden ser tan sencillas como decir lo que usted espera del proceso y explicar que espera un trato respetuoso entre las personas. Durante el debate, observe la interacción entre los participantes. Si comienzan a desviarse del tema y comienzan a pelear por sus posturas, “reformule” la discusión en unos términos más productivos. Plantee la pregunta de modo diferente para ofrecer formas alternativas de entender el problema. Revise los puntos iniciales donde hubo acuerdo entre las partes. Después del debate, examine el proceso y los resultados, incluyendo sus metas originales, lo que ocurrió y lo que aprendió. No asuma que todos los participantes vivieron una experiencia similar durante el conflicto. Si es necesario, repare las relaciones para que todos puedan trabajar juntos una vez más. Para mejorar el modo en que su organización maneja el conflicto, preocúpese por conocer la historia organizativa de su empresa. Descubra casos exitosos de decisiones y resoluciones de conflicto, y repita esos incidentes como modelos ilustrativos.

Sí, no, puede ser

Algunas organizaciones actúan como individuos neuróticos: nunca pueden tomar una decisión. Existen tres tipos de culturas organizativas que pueden impedir el proceso de toma de decisiones:

- La “cultura del no” – Las personas se sienten facultadas, incluso orgullosas de derribar cualquier idea nueva y muy pocas se arriesgan a brindarles apoyo.
- La “cultura del sí” – Durante las reuniones las personas se ponen de acuerdo sin fricción; pero posteriormente se quejan en privado. Algunas veces puede ser porque las reuniones son demasiado grandes para entablar un verdadero debate, pero a menudo este patrón evoluciona con el tiempo y puede convertirse en parte de la cultura de la organización.
- La “cultura del puede ser” – Dado que la certeza es algo imposible, si la busca, nunca podrá actuar. Cuando haya acumulado una cantidad de información aceptable, determine un punto final.

“Si los gerentes entienden los objetivos y las prioridades claramente, pero tienen dudas sobre la inteligencia de la elección, la efectividad de la instrumentación de las decisiones puede sufrir.”

Dada la dificultad intrínseca de la toma de decisiones, muchas organizaciones usan atajos como las analogías, las reglas generales o la imitación. Las analogías y las reglas generales aceleran los procesos, pero ninguna analogía puede ser exacta, y las reglas generales son, pues generales, y no atienden problemas específicos. Si imita otros negocios, no estará atendiendo la situación particular de su empresa.

Cómo garantizar la instrumentación

Para garantizar la instrumentación de su decisión, todos los involucrados deben sentir que el proceso fue justo. Como líder, debe esforzarse por crear un entorno en que todo el mundo pueda ventilar su opinión y tener acceso a la información crítica. Garantice la “transparencia” del proceso. Por último, todos deberían entender la necesidad de llegar a una decisión y el razonamiento que la sustenta.

Sobre el autor

Michael A. Roberto es profesor en la Harvard Business School y dos veces ganador del premio *Allyn Young Prize for Teaching in Economics* de la Universidad de Harvard. Ha sido consultor de varias corporaciones.