



FOTO: Portal Vallenato

EL DIFÍCIL ARTE DE DECIDIR JUNTOS: SILENCIO O CONSENSO: NO ES LO MISMO

El moderador de la reunión mira alrededor de la mesa y pregunta si alguien tiene alguna objeción. Nadie responde. Después de unos segundos declara: ***“Entonces, estamos de acuerdo”.*** ***La decisión quedó registrada como consenso, sin embargo, lo único que realmente sabemos es que nadie expresó una oposición en ese momento.***

El silencio es tentador porque simplifica, permite cerrar la discusión y avanzar al siguiente punto, pero puede ser una señal ambigua. ***Puede significar aceptación genuina; también cansancio, prudencia, indiferencia, resignación,***

desconocimiento, temor o la convicción de que hablar no cambiará nada.

Elisabeth Noelle-Neumann (1974) explicó que las personas pueden callar cuando perciben que su opinión es minoritaria y temen el aislamiento social. ***Su teoría de la espiral del silencio no autoriza a interpretar toda ausencia de voz como miedo, pero ayuda a comprender cómo una opinión aparentemente dominante puede fortalecerse porque quienes disienten dejan de expresarse, lo que a su vez hace que la mayoría parezca aún más indiscutible.***



FOTO: Academia

En las organizaciones, esta dinámica adquiere formas muy particulares. **Frances Bowen y Kate Blackmon (2003) muestran que las identidades, las relaciones internas y las expectativas sobre la opinión dominante pueden producir espirales de silencio.** Si una persona anticipa que su posición será ignorada, dañará su pertenencia o será considerada incompatible con el grupo, callar puede parecer una decisión racional.

El costo no es solamente moral, también es cognitivo. Garold Stasser y William Titus (1985) mostraron que los grupos tienden a discutir con mayor frecuencia la información que sus integrantes ya comparten. Los datos únicos, conocidos por una sola persona, tienen menos probabilidades de aparecer. De esta manera, una reunión puede reforzar lo conocido y dejar fuera precisamente la información que justificaría otra decisión, haciendo de las discusiones espacios más fluidos, pero llevando a mayores

riesgos en las decisiones.

Esto ayuda a explicar por qué muchas conversaciones producen una sensación rápida de acuerdo. La información compartida genera familiaridad y validación mutua: todos reconocen el argumento, todos pueden asentir. **La información nueva, en cambio, interrumpe el relato común, exige tiempo y puede colocar a quien la presenta en una posición incómoda.**

El desacuerdo minoritario tiene, por ello, un valor que va más allá de determinar quién gana. Charlan Nemeth (1986) sostiene que las minorías pueden estimular un pensamiento más divergente y una búsqueda más amplia de alternativas. Una objeción puede mejorar la decisión incluso cuando no persuade al grupo. Obliga a revisar supuestos, buscar evidencia y considerar rutas que la mayoría habría descartado demasiado pronto, o que ni siquiera fueron pensadas.

Esto no significa que toda minoría tenga razón. Una posición puede ser minoritaria y estar mal informada, ser injusta o resultar inviable. **El valor de la participación no proviene de una superioridad automática, sino de su capacidad para romper la complacencia, poner a prueba el razonamiento dominante, guiar a una nueva mirada y sobre todo, ser informada, relevante y pertinente.**

Cass Sunstein (2002) añade una advertencia importante: cuando las personas con inclinaciones semejantes deliberan entre sí, terminan adoptando posiciones más extremas. La conversación casi nunca se modera. **Si el grupo escucha únicamente argumentos compatibles con su orientación inicial, cada intervención puede aumentar la confianza colectiva sin mejorar la calidad del juicio.**

Por eso, **buscar consenso no debe consistir en eliminar rápidamente las diferencias. Un consenso digno de ese nombre necesita conocer las objeciones, distinguir las que fueron resuel-**

tas de las que permanecen y reconocer qué costos recaerán sobre quienes no comparten la decisión. De lo contrario, la unanimidad aparente puede ser apenas una falta de información sobre lo que otros piensan.

Crear espacio para el desacuerdo tampoco significa provocar conflicto artificial. **Significa reducir el costo de hablar: solicitar objeciones antes de anunciar una preferencia, permitir aportes por distintas vías, preguntar qué información falta y evitar que la primera opinión se convierta inmediatamente en la posición oficial del grupo.**

El silencio no prueba que todos estén de acuerdo. Tampoco prueba que exista un desacuerdo oculto. Solo demuestra que el desacuerdo no apareció en la conversación. **Antes de llamarlo consenso, conviene averiguar si las personas pudieron disentir, si pensaron que valía la pena hacerlo y si el grupo estaba dispuesto a escuchar lo que podía alterar su tranquilidad.**



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **jmmp2015**