

MANEJAR EL DISENSO  
MANAGE DISSENT



Ariel Agustín Martínez. [ariel\\_martinez\\_et@hotmail.com](mailto:ariel_martinez_et@hotmail.com)

ORCID: 0009-0008-3665-4037

Universidad Nacional de Luján

**Categoría del artículo: Reseña Bibliográfica**

**Autor y nombre del libro:** Elizalde, Luciano H. (2022). *Manejar el disenso: estrategias, tácticas y modelos de gestión*, 2ª ed. La Crujía. CABA, Argentina. 296 pp.

JEL: Y30

**CV autor**

Es Magíster en Gestión Empresaria, Diplomado en Educación Universitaria, Licenciado en Administración (diploma de honor) y Contador Público. Actualmente es profesor de grado y posgrado en varias universidades públicas y privadas. Es investigador categorizado, participó como investigador en U.B.A. (Universidad de Buenos Aires) y es investigador de la U.N.Lu. (Universidad Nacional de Luján). Es un asiduo expositor de ponencias en congresos nacionales e internacionales. Es coautor de varios libros sobre temas de Administración y autor o coautor de más de una veintena de textos científicos, la mayoría de ellos publicados en distintos formatos. Fue Director del Centro de Asistencia Técnica (U.N.Lu) y fue Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración (U.N.PAZ., Universidad Nacional de José C. Paz). Adicionalmente se dedica a la gestión privada y pública, actualmente con mayor énfasis en la gestión estatal en el estamento municipal.

## **Resumen**

El mismo autor clasifica en el prefacio a su obra como un ensayo, no académico ni científico, aunque fuertemente autocritico. Seguramente la categorización es correcta, eso sí, fuertemente argumentada y con un respaldo tanto bibliográfico como de ejemplos y experiencias incuestionable.

Se trata de una segunda edición que logra ampliar y complementa a la original con aportes nuevos, desarrollando conceptos de comunicación, sobre todo en el manejo del consenso-disenso. Una obra que invita a pensar los desacuerdos y el conflicto sin perder el equilibrio y la medida.

**Palabras clave:** gestión del disenso. Táctica. Estrategia.

## **Abstract**

The same author classifies in the preface to his work as an essay, neither academic nor scientific, although he is strongly self-critical. The categorization is surely correct, although it is strongly argued and has unquestionable bibliographical support as well as unquestionable examples and experiences.

This is a second edition that manages to expand and complement the original with new contributions, developing communication concepts, especially in the management of consensus-dissent. A work that invites us to think about disagreements and conflict without losing balance and moderation.

**Keywords:** Dissent management. Tactic. Strategy

Tanto el disenso (diferencia entre lo que se quiere en términos culturales o de poder y lo que ocurre en la organización) y el consenso pueden ser vistos como un estado de equilibrio. El disenso no es ni bueno ni malo, incluso puede estar institucionalizado, donde hasta el máximo grado de disenso conocido (la guerra) tiene reglas, tiene un marco de acción y desarrollo. Disentir no es más que un proceso esperable en las relaciones humanas, cuando se sale de control, cuando escala, se lo suele considerar como una crisis. Por lo tanto el disenso puede ser usado como un paso en el proceso de cambio deseado y planificado.

En esta obra se propone el desarrollo de un modelo teórico para manejar el disenso, con ejemplos concretos, incluyendo un conjunto de ensayos sobre diversos temas directamente vinculados (comunicación de riesgo en la pandemia, el escenario público político como espacio de controversia, entre otros). Se sustenta principalmente sobre la comunicación en tiempos donde los actores se encuentran más conectados por instrumentos técnicos que impulsan a generar otros canales e información que propician mayor disenso.

El disenso funciona como un motivador del cambio, que empuja a tomar decisiones difíciles que es contraria a las preferencias de quien se ve compelido a decidir. Asimismo parte de expresar el no acuerdo. Aprender a estar en la situación de disenso sin perder el equilibrio y la mesura es central.

Enfrentar el disenso con un equipo permanente liderado de forma consistente para gestionar las tensiones propias del proceso, resulta imprescindible. No solo con una mirada que pretenda contener las posibles crisis que se puedan desencadenar, sino como una forma sostenida, de administrar las relaciones, discusiones y/o disputas.

El autor pone especial énfasis en la comunicación como causa de muchos de los disensos, así como el instrumento predilecto para su gestión y eventual solución o superación. No cualquier forma de comunicación, la conversación se descubre como la apropiada; una conversación difícil, intermitente y por momentos incómoda.

Plantea una construcción interesante en torno a las problemáticas que las sociedades y las organizaciones tienen que atravesar frente a las diferencias; vinculando fantasía y realidad, la mirada individual como la colectiva, se configuran como conceptos en disputa a la hora de construir puntos de vista comunes que permiten tanto superar el disenso, convivir con él, como también edificar consensos de forma tal que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios en los acuerdos sociales.

Propone una obra práctica con miradas que posibilitan intervenir en el devenir de las organizaciones. No solo es una construcción teórica sino que incluye una propuesta para la acción, que suma ejemplos concretos de empresas y eventos nacionales como internacionales. En el eje central de su propuesta para enfrentar el disenso se presenta la construcción de una “posición sostenible existencialmente auténtica” que surge de entender los procesos a enfrentar y paradigmas que se encuentran en formación. El principal problema puede surgir de sostener una posición inauténtica.

Para administrar el disenso se requieren distintos elementos: un líder, un equipo, el lenguaje y la conversación que se produce. La mirada del autor se caracteriza por dar gran importancia al análisis de la bibliografía incluida en cada tema o apartado en que se encuentra organizado el texto. No solo se presentan las referencias, sino que se da especial atención a cada una de ellas explicando su impacto en la construcción teórica y, a modo de recomendación, que leer para ampliar y complementar.

Resulta en algún punto un tanto recursivo, aunque de forma necesaria, aportando diversas miradas sobre el mismo fenómeno en análisis, enriqueciendo el aporte con múltiples abordajes posibles.

En el cuerpo del texto incluye un extenso conjunto de tácticas de comunicación que pueden funcionar como un pañol de herramientas de quien debe definir las acciones a emprender. Se presentan de forma ordenada alfabéticamente muy semejante a un gran glosario.

Finalizando, el autor incluye una serie de ensayos previamente publicados, parcialmente o de forma completa, sobre distintas problemáticas sociales puestas bajo la mirada desarrollada en el conjunto de la obra.

En síntesis, es una obra insustituible para todo aquel que tenga responsabilidades en el área de comunicación y tenga entre sus objetivos construir acuerdos con los grupos de interés vinculados a la organización, que requiera enfrentar crisis o cualquier otro desafío vinculado a la necesidad de buscar consenso. En el mismo sentido es una obra formidable para formar a los responsables de la imagen corporativa de cualquier tipo de organización.

En relación a nuestra disciplina propone un modelo de gestión que excede lo meramente comunicacional o de marketing; se trata de un abordaje integral sistémico de toda la problemática organizacional que pone énfasis en la administración del disenso y su posible evolución, tanto dentro de la organización como con la comunidad en general. Una obra de consulta para quienes nos comprometemos en la tarea de formar futuros profesionales en el área o para aquellos que gestionando se ven de forma diaria enfrentando diferencias con otro u otros, internas o externas.