

## **LA PARTICIPACION. IDEALIZACION Y DESMITIFICACION**

Area temática: 3 “Clima, cultura y comunicación organizacional”

Autor: Lic. María Gabriela Zorrilla

Correo: [zorrilla.gabriela@gmail.com](mailto:zorrilla.gabriela@gmail.com)

## **LA PARTICIPACION: IDEALIZACION Y DESMITIFICACION**

### **Resumen**

En el presente trabajo se intentan plasmar algunas reflexiones en torno a las implicancias de la participación y el uso de las técnicas participativas. Se evalúa críticamente el proceso de participación de los trabajadores como metodología delimitada en un tiempo y lugar determinados utilizado como estrategia de Recursos Humanos que aplican algunas organizaciones. Se observa que se hace un uso indiscriminado del término participación con tendencia a idealizarlo. ¿Será que el concepto de participación no deja de estar asociado a la palabra democracia y por ello hay una intención deliberada de predisponer de manera favorable a la gente con respecto a ella? ¿Es que hay buenas y malas participaciones? ¿Cuántas veces no nos sentimos importantes en nuestro lugar de trabajo aunque se nos invite a participar? Se sostiene que el protagonismo de los trabajadores va mucho más allá de un evento acotado históricamente. Se toman algunos conceptos de Dee Hock quien propone un diseño de organizaciones basadas en la participación como vía de comunicación permanente, lo que requiere un clima propicio y una cultura basada en valores y metas comunes.

### **Palabras Claves**

Participación- Técnicas Participativas- Comunicación- Información

**Autor:**

**ZORRILLA DE PEREZ BAZZANO, MARIA GABRIELA**

Yerba Buena; Tucumán

Mail: zorrilla.gabriela@gmail.com

**Especialista en Dirección de Recursos Humanos.** Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

**Licenciada en Psicología.** Universidad Nacional de Tucumán.

Jefe de Trabajos Prácticos en la Cátedra Introducción a la Psicología, y Auxiliar Docente en las Cátedras de psicología Laboral y Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la U.N.T..

Actualmente es Integrante del Programa CIUNT “Los vínculos y el sujeto en la contemporaneidad”.

La Participación idealización y desmitificación

### **Aclaraciones en torno al concepto de Participación**

El tema de la participación aparece como un término de uso corriente en las más diversas esferas de la vida cotidiana, además, pareciera ir generalmente acompañado de por una valoración positiva.

Además, el concepto de participación ha sido abordado desde innumerables aproximaciones teóricas con distintas connotaciones y haciendo referencia a diferentes aspectos de la misma.

Hay dimensiones que tienen que ver con el *ser* y con el *hacer*. Nos parece interesante la perspectiva de Hernández (1994) en relación a esta posibilidad de análisis. Sostiene que ser parte remite al lazo social, referido al ingreso del sujeto al mundo humano hasta todos los vínculos posteriores que constituyen esa compleja, vital y dinámica trama que lo mantiene formando parte de dicho mundo; el *tener parte*, que remite a una posición, a un lugar en la estructura social (“tu” lugar, “nuestro” lugar) y finalmente el tomar parte remite a **rol** –en cuanto a actuaciones propiamente dichas. La primera de las dimensiones expuestas tiene más que ver con el *ser* de los sujetos, la segunda lo tiene tanto con el *ser* como con el *hacer* y, la tercera, fundamentalmente con el *hacer*.

Por ello nos parece importante aclarar desde que tipo de enfoque nos vamos a referir. Partiremos de una definición simple y general dada por Wandersman (1984) por ser una de las más utilizadas aún actualmente por muchos psicólogos sociales. La concibe como: “proceso mediante el cual los individuos toman parte en la toma de decisiones de las instituciones, programas y ambientes que los afecta” (p. 339).

Por lo tanto la dimensión de la participación a la que vamos a referirnos en este trabajo es la del “hacer”, la participación como actividad, como metodología propuesta en las organizaciones, delimitada en un tiempo y lugar determinados.

### **La Participación como proceso idealizado**

Numerosos autores proponen la participación como herramienta metodológica de los procesos de transformación y se la idealiza haciéndola parecer el gran

recurso o el paladín para combatir las resistencias al cambio en una organización u otros sistemas.

Warner Burke (1988), cuando desarrolla el proceso de cambio en base al modelo de Lewin, afirma que para asegurar la institucionalización de la nueva cultura “los miembros de la organización tienen que estar involucrados en la planeación y ejecución de los pasos de la acción. Involucrarse lleva al compromiso...”. Rosabeth Moss Kanter (1990) aconseja dar lugar a la participación, para generar un compromiso con el cambio, en el planeamiento del mismo. Sostiene: “si la gente tiene la oportunidad de participar en las decisiones se siente mejor respecto a ellas...”.

Se encuentran, en la literatura sobre este tema, dos posiciones en relación a la participación: idealización y desmitificación de la misma. Con respecto a la primera, dominante en general, sintetiza todas las posturas que, como ya señalamos, definen la participación tomando en cuenta aquellos tipos que conducen a los buenos efectos buscados y con esto reafirman el supuesto de su positividad en general. La siguiente cita, con su generalización sin matices, reafirma esta nota de idealización a la que se hace referencia:

“Hablar de participación es hablar de apostar a las mayorías. Para acabar con las desigualdades” (Wyssenbach, 1996, pág. 59).

Estas ideas con respecto a predisponer favorablemente para el cambio se ven plasmadas en innumerables tipos de estrategias y técnicas participativas. Las técnicas participativas son sólo instrumentos en un proceso de formación. Representan una forma específica de adquirir conocimientos que persiguen los siguientes propósitos: desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión; enriquecer y ampliar la experiencia grupal, permitir una creación colectiva del conocimiento, etc. (I. Khisteller, 1993).

No son herramientas aisladas, aplicables mecánicamente a cualquier circunstancia, contexto o grupo, pues se puede caer en el uso simplista de las mismas, generar conflictos grupales, no satisfacer los objetivos esperados, crear diversionismo, o no fortalecer la organización. La mayoría de ellas se estructura en un tiempo y lugar específicos, invitando a la gente a opinar, dar sus ideas y comentar sus experiencias.

### **Desmitificando la participación**

Con respecto a la desmitificación comprende los aportes que, al discriminar formas, grados y condiciones de implementación marcan no sólo sus alcances sino también sus obstáculos y límites.

Estos aportes consideran que lo común es que sea concebida más como meta idealizada que como un medio que puede o no ser adecuado para la consecución de ciertos objetivos. Quizás es consecuencia de una versión que difunde deliberadamente su valoración positiva a fin de predisponer de manera favorable a la gente con respecto a ella.

Tengamos en cuenta que no siempre la participación es un proceso armónico de integración de las partes, con beneficios mutuos, como se lo puede inferir a partir de las líneas de varios autores. Ya Heller F. (1988) nos hace esta advertencia cuando afirma que la postura de creer que cuanto más participación se practique mejores resultados se obtendrán, no siempre es adecuada... *“Además es posible que los empleados no deseen participar demasiado o a un nivel de igualdad en una amplia gama de decisiones. Es posible que no quieran perder el tiempo de esta manera... o carecer de las aptitudes y la preparación necesarias...”* (Pág. 137).

La autora latinoamericana, Maritza Montero (1996), dice al respecto:

*“...no siempre que se habla de participación, verdaderamente se da ese proceso de cooperación, solidaridad, construcción y apropiación del objeto por los actores partícipes”.* (Pág. 10). Ese uso del concepto de manera indefinida lo convierte en una especie de paraguas bajo el cual se cobijan múltiples formas de coincidencia social. Así, bajo la mención de participación pueden introducirse desde las más variadas formas de manipulación, de consulta, de divulgación de información, hasta la delegación del poder en grupos. En muchos casos, la participación se reduce a la actuación predeterminada por una organización externa al grupo o comunidad, que además elige a las personas que la ejecutarán según los límites y términos establecidos con antelación. En tales condiciones, la participación es meramente nominal y su carácter democrático se reduce al mínimo.

No es frecuente encontrar el tema de las precauciones a tener en cuenta en la utilización de las técnicas participativas de parte de los que participan como de los que las promueven.

También, en otros ámbitos de aplicación más restringidos, debieran circular recomendaciones a tener en cuenta sobre los mayores requerimientos de tiempo que tienen las metodologías participativas, lo que no sólo debe ser considerado por quienes las emplean sino debidamente aclarado desde el comienzo a los intervinientes a fin de que las expectativas que se generen en ellos sean realistas.

No se aclara tampoco la frecuencia que tiene la búsqueda de la influencia sobre el otro en la dirección que el que promueve la participación quiere obtener pero sin considerar los intereses reales de los propios participantes tal como ellos mismos lo estimen. Se hace alusión al tema de la manipulación humana.

¿Será que el concepto de participación no deja de estar asociado a la palabra democracia y por ello hay una intención deliberada de predisponer de manera favorable a la gente con respecto a ella? ¿Es que hay buenas y malas participaciones?

### **La participación y la información como vía de comunicación permanente**

Es harto sabido y comprobado empíricamente que el destino de los sujetos que conforman algún tipo de organización será diferente si estos se incluyen con posibilidades de acción y decisión o si se sitúan en un lugar de exclusión y pasividad. Sin embargo, ¿cuántas veces aunque se nos invite a participar, a proponer ideas o a discutir posturas no nos sentimos importantes en nuestro lugar de trabajo? El protagonismo de los trabajadores va mucho más allá de un evento acotado históricamente o de una intención de predisponerlos favorablemente. Los gerentes, con los nuevos conocimientos sobre gestión, son ahora advertidos que tienen “personas” trabajando para ellos, que el trabajo y los procesos de cambio se hacen mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de pertenencia, reconocimiento y comunicación. Con organizaciones piramidales, jerárquicas y autoritarias, estructuradas sobre la base de cargos y funciones rígidos, la importancia de la participación pareciera sólo estar en el discurso. No se está de acuerdo con

que la salida sea planificar “participaciones” con un speech determinado, en entornos ficticios, para luego mantener la estructura jerárquica tradicional, sino que se propone la fundación de una cultura de empresa que impregne el espíritu de las personas estimulando el tipo de actitudes y comportamientos autónomos y participantes.

Nos adherimos a los conceptos de De Hock (2001) con su idea de organización basada en valores y metas comunes. Se debe dotar a cada parte de la organización de la suficiente autonomía, sostiene el autor, haciéndola tomar conciencia de su importancia en el sistema, empoderar a los trabajadores. El empoderamiento se refiere a que las personas y/o grupos organizados cobren autonomía en la toma de decisiones basadas en el libre acceso a la información, la participación inclusiva, la responsabilidad y el desarrollo de capacidades. Para que esto se de es necesario que los trabajadores cuenten con información. La información es un elemento dinámico; es la que confiere el orden necesario al crecimiento. La misma genera organización. La información deberá funcionar como una fuente autoorganizadora de la dinámica organizacional.

Dee Hock habla de auto-referencia. La misma surge cuando los trabajadores permanecen informados y tienen posibilidad de autonomía. Pero antes de aplicar la auto-referencia debemos ser capaces de confiar en que algo tan simple como un núcleo claro de valores y visión, mantenido en movimiento mediante un diálogo continuado, pueda guiarnos al orden. Esto se logra mediante valores compartidos en toda la empresa con una orientación clara a resultados, estado de aprendizaje permanente, información oportuna, proceso de planeación interactiva que oriente constantemente el rumbo de la organización. Las empresas tienen potencial autoorganizativo si cuentan con plasticidad y flexibilidad internas. En los sistemas flexibles, "el orden surge, la estructura evoluciona". Cuando la organización pierde su visión compartida y sus principios, su sentido de comunidad, su significado y sus valores se encuentra ya en un proceso de decadencia. La gente sin autoorganización ni autogobierno son ingobernables (Dee Hock).

En una adecuada y eficaz gestión del conocimiento la información es la fuente clave del sistema organizacional. Las personas encargadas de conducir a otros reconocen la importancia de generar un campo de liderazgo que alimente la



comunicación permanente, la información, la responsabilidad y el compromiso de todos. Que aliente el aprendizaje, quizás este sea el único modo en que un líder tiene legítimo derecho a influir sobre los demás.

Como sostiene Luis Ragno (2002) el espacio organizacional nunca está vacío. En forma permanente lo cruzan innumerables voces, mensajes, informaciones, valores. No se afirma que no sean válidos los intentos de hacer participar a los trabajadores, pero en la medida que no estén alineados con la estrategia empresarial conducirán a comportamientos incongruentes, a tropiezos varios, confusiones y en varias ocasiones al fracaso de proyectos de cambio y de la organización misma.

La organización toda se debe revelar como un micromundo participativo, en donde la información sea ampliamente distribuida no sólo en niveles directivos y gerenciales, sino que como “función de onda” (Ragno) se mueva en todo el espacio organizacional impregnando a todos los integrantes, internos y externos.

### **Conclusión**

La participación constituye un proceso multifacético y complejo, y se lo aborda como si tuviera un único referente conceptual. Supone complejos procesos donde están presentes sobredeterminaciones personales, culturales y contextuales que inciden en la implementación y afectación del sujeto – constitución, inclusión, producción, compromiso – aunque el grado y el tipo de la misma varíen. Precisamente de esta característica deriva la importancia psíquica de este proceso como herramienta de producción humana.

Se torna necesario, por las afirmaciones planteadas, realizar una desmitificación de los alcances y límites de la participación. Desde las posturas extremas, que aspiran obtener cambios a los máximos niveles, a otras más flexibles que buscan obtener efectos de alcances puntuales.

Esta desmitificación debería referirse a los condicionamientos que surgen, para hacer viable y positiva la participación, a partir de los efectos socioculturales vigentes como, por ejemplo, la credibilidad de la organización, el grado de coerción y violencia existente, las pautas culturales de participación que inciden en su práctica, las contradicciones propias de toda circulación del poder, etc.

Eduardo Acuña (1995) en relación a los condicionantes de esta metodología alude a que las distintas culturas estimulan o inhiben la participación en los procesos de cambio, a través de sus pautas de comportamiento, tradiciones, valores y normas... “la cultura de la organización condicionará la propensión a que las personas y grupos desarrollen estrategias políticas en procesos de cambio, y por lo tanto el nivel de actividad que manifiesten...” (Pág. 28). Se necesitan organizaciones comprometidas en la gestión de la comunicación, que consideren a la comunicación como un proceso continuo, la asimilación de una cultura de empresa que impregne el espíritu de las personas y estimule la comunicación como vía permanente. Es el líder quien sintetiza esa cultura y los valores que la soportan, un líder ético con constante respeto a las personas, a las instituciones y a la naturaleza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, Eduardo (1995): TRES PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Documento de trabajo Docente, Universidad Nacional de Chile.
- Burke, Warner (1988): DESARROLLO ORGANIZACIONAL: PUNTO DE VISTA NORMATIVO. CAP. IV (Pág. 63).
- Dee Hock (2001) EL NACIMIENTO DE LA ERA CAORDICA, Granica.
- Ferullo, Ana (1999): EL PODER Y SU CIRCULACIÓN EN LOS GRUPOS: ALGUNAS APROXIMACIONES POSIBLES. En Psicólogos, U.N.T. 1(9), 100-111.
- Heller, F. (1988): PARTICIPACIÓN DE LA INFLUENCIA Y UTILIZACIÓN DE LA COMPETENCIA (pág., 137).
- Hernandez, E. (1994): Elementos que facilitan o dificultan el surgimiento de un liderazgo comunitario. Ediciones de la Universidad de Guadalajara.
- Kanter, Rosabeth M. (1990): EL MANEJO DEL ASPECTO HUMANO DEL CAMBIO, Revista INCAE; Vol. IV, Año 1(Pág. 54).
- Khisteller, Isabel (1993) TECNICAS PARTICIPATIVAS PARA LA EDUCACION POPULAR, Edit. Lumen.
- Montero, M. (1996): LA PARTICIPACIÓN: SIGNIFICADOS, ALCANCES Y LÍMITES, en Participación, ámbitos, retos y perspectivas, Caracas, CESAP.
- Ragno, Luis (2002): NUEVAS METAFORAS EN GESTION DE ORGANIZACIONES. Gestiópolis.
- Wyssenbach, J. (1996): EDUCACIÓN Y PARTICIPACIÓN. UNA ALTERNATIVA FRENTE A LA VIOLENCIA, LÍMITES, en Participación, ámbitos, retos y perspectivas, Caracas, CESAP.

