

El enfoque humano de la participación

JAIME LOPERA GUTIERREZ*

Introducción

Recientemente hemos estado escuchando propuestas acerca de la participación. Esta palabra se la emplea ahora en todas partes: en el gobierno, en la empresa, en la universidad, en la política, en las cartas del Papa. Casi se diría que tiene alcances de lugar común, pues nadie elude a esta hora una petición para "participar"*.

Sin embargo —como todos los lugares que amenazan con volverse comunes— el concepto de la *participación* todavía parece escapar al análisis de lo que en realidad significa "darla" y "recibirla". Nos proponemos entonces examinarlo con base en investigaciones de las ciencias del comportamiento humano y en el contexto de situaciones diferentes, con el principal objeto de hacer una aproximación tentativa al debate y ver la manera de cotejar las indefiniciones con que pretenden ahogar el concepto. Como el tema es

* Investigador, politólogo, exgobernador del departamento del Quindío, profesor universitario.

* Publicado originalmente en 1972 con destino a la Fundación para Investigación del Desarrollo Social, FIDES, este ensayo se ha visto enriquecido con la opinión de varios especialistas y consultores. No obstante el tiempo transcurrido, estimo que la estructura de la interpretación —lograda con base en el caso universitario— no ha sufrido ninguna transformación ostensible en este tiempo, aun cuando la bibliografía se ha aumentado considerablemente. Queda por examinar el asunto de la participación institucional en las empresas y las modalidades de ciertos países que, como Yugoslavia, tienen ya experiencias en la cogestión con los sindicatos en ese país. Este último aspecto será materia de un próximo escrito de interés general. JLG.

vasto y crítico, nos conformamos con empezar a debatirlo sin procurar agotarlo ni en sus orígenes ni en sus resonancias. De todos modos el ejercicio de aclarar la participación apenas comienza.

Hipótesis preliminar

Nuestra hipótesis inicial de trabajo es, en apariencia, simple: *la participación es una vivencia, un sentimiento que tiene la gente. Vale decir, es una experiencia sentida, directa y vivida*, y no es el sólo acto mecánico de que lo “llamen a uno” para que tome parte en decisiones.

El caso de la Universidad del Valle

Algunas reflexiones que hice sobre la crisis de la Universidad del Valle, que culminó en febrero de 1971 con un enfrentamiento en las calles de Cali entre los estudiantes y la fuerza pública, me sirvieron de base para examinar algunas cuestiones acerca de la participación en las organizaciones¹.

Después de un largo período de aperturas, la universidad comenzó a facilitar algunos mecanismos de participación directa de los estudiantes y de los profesores en ciertas decisiones que los afectaban. Esos mecanismos figuran en reglamentaciones escritas del Consejo Superior y la Rectoría. El documento de trabajo participativo que posteriormente preparó la misma Universidad del Valle, en noviembre de 1971, para ser discutido en enero del año siguiente con toda la comunidad universitaria, parece no haber tenido el eco que se merecía por su intención).

Como consecuencia de la apertura formal iniciada, los profesores y los estudiantes escogieron una terna para que se eligiera de allí al Decano de la Facultad de Economía y Sociales (uno de los ternados era el favorito del estamento estudiantil). El Rector, al conocerla, —y apoyado en una legítima norma estatutaria— eliminó de la terna al favorito de los estudiantes y designó como Decano “En-

1. Una organización es una formación social compleja (cooperación continua de numerosos seres humanos), orientada hacia fines concretos (no es improvisada) y racionalmente construída. La “sociedad organizada” de hoy está compuesta de muchos tipos de organizaciones, tales como las universidades, los hospitales, las escuelas, los partidos, los sindicatos, las empresas, las cooperativas, los gremios, los clubes, la administración pública, el ejército, la iglesia. Cfr. R. Mayntz (1968).

cargado" a otra persona que no había figurado en la terna inicial. Los de Economía protestaron esta decisión, pero el Rector se reafirmó en ella con argumentos tales como la potestad estatutaria de su cargo. Esta nueva actitud polarizó la situación: los consejos estudiantiles de la Universidad declararon la huelga y, por su parte, todos los Decanos apoyaron la jerarquía. De allí en adelante, lo conocido por la opinión de entonces: enfrentamientos y muertes.

Un análisis preliminar de este caso nos permite ver que el conflicto puede dividirse en dos fases:

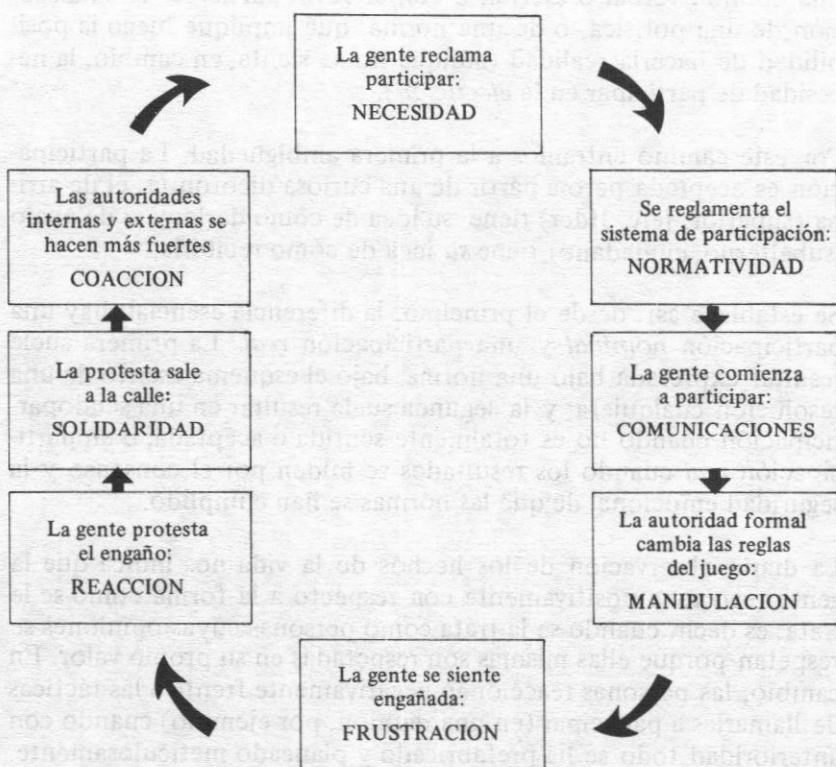
En la fase I observamos una polémica de tipo formal. Los estudiantes cuestionan el procedimiento de participación, es decir, los *mecanismos escritos* que la habían favorecido y la falta de seriedad para cumplirlos. Como inicialmente se les creó una expectativa por participar en las decisiones, los estudiantes obraron en consecuencia al elaborar la terna y discutir las calidades de los nominados. Sin embargo, la autoridad tradicional resolvió hacer otra cosa y desestimó la contribución de la gente acogiendo a un recursivo mecanismo estatutario (formal) que entraba en conflicto con los deseos (sentimientos) de los así llamados "participantes". La protesta subsiguiente de éstos sólo sirvió para que la autoridad tradicional adoptara una posición inflexible, quizá para hacerse "sentir" como jerarquía disciplinaria.

Las consecuencias no se hicieron esperar: frustrados en sus expectativas, los estudiantes se encararon con *la autoridad* (el Rector, el Consejo Superior, un policía cualquiera) y le dieron contenido ideológico a su carga emocional hasta cerrar así las posibilidades de dialogar acerca de la tal llamada participación —en la que ya no habrían de creer—. En ese preciso momento toda cuestión formal, reglamentaria, había quedado atrás y comenzaba una nueva segunda fase.

En la fase 2 del conflicto, la lucha interna de los estudiantes por la participación (frustrada) se sale a las calles de Cali bajo el ropaje vehemente de la ideología anti-imperialista. La confrontación se hace política y trasciende los predios universitarios. Se inicia también el reformismo: pedir mayor (?) participación, la modificación de las directivas, la supresión del contrato con el BID, la eliminación de la FES; se pone en disputa la estructura centralista de gobierno—basada en los estatutos universitarios— versus la estructura federal de gobierno —basada en los departamentos o facultades— que en última instancia es la que parece funcionar realmente.

Este nuevo tipo de polémica reformista envuelve, desde luego, actitudes y sentimientos. El conflicto de estructura (participación *nominal* formal, frente a participación *real*) se ha trasladado a la infraestructura², (vale decir, la influencia de la autoridad, la frustración, las comunicaciones cerradas, las emociones estimuladas, la protección contra el castigo) y un problema de incongruencia —prometer que se va a dar algo, sin dar nada luego— desencadena la solidaridad de grandes grupos estudiantiles en varias ciudades del país (Ver Fig. 1).

EL CIRCULO VICIOSO DE LA PARTICIPACION (Caso de una Universidad)



2. El modelo de estructura (casa) e infraestructura (hogar) en las organizaciones ha servido como instrumento de diagnóstico organizacional en trabajos desarrollados por Jaime Mejía Duque (Incolda-Medellín) y el autor, durante seminarios para el análisis del *cambio planeado* en las empresas. Uno de los elementos de infraestructura es el conflicto social que exige un riguroso examen de las situaciones de “ganar-perder” o “ganar-ganar” entre dos partes.

Lecciones para las organizaciones

Dicho así, sencillamente, hay una lección relevante: no se pueden crear expectativas que no se van a cumplir. O mejor: la participación de la gente en las decisiones que las afectan no es un juego que se pueda improvisar si no se tiene intención de cumplirlo.

En realidad, la participación nace de la no-participación. La gente reclama participar porque *no se siente* participando. Se desea tener alguna influencia en las decisiones, públicas o privadas, que lo afectan a uno; se desea ser tenido en cuenta en tales decisiones, menudas o importantes. Lo trascendental es decir algo, participar con una opinión verbal o escrita, o con el voto; participar en la discusión de una política, o de una norma, que implique luego la posibilidad de hacerla realidad (aunque no se sienta, en cambio, la necesidad de participar en la *ejecución*).

Por este camino entramos a la primera ambigüedad. La participación es aceptada pero a partir de una curiosa dicotomía: el de arriba (superior, jefe, líder) tiene su idea de cómo darla; y el de abajo (subalterno, ciudadano) tiene *su* idea de cómo recibirla.

Se establece así, desde el principio, la diferencia esencial: hay una participación *nominal* y una participación *real*. La primera suele resultar expresada bajo una norma, bajo el esquema escrito de una resolución cualquiera; y la segunda suele resultar en una seudoparticipación cuando no es totalmente sentida o aceptada, o en participación *real* cuando los resultados se miden por el consenso y la seguridad emocional de que las normas se han cumplido.

La diaria observación de los hechos de la vida nos indica que la gente reacciona positivamente con respecto a la forma como se le trata; es decir, cuando se la trata como personas cuyas opiniones se respetan porque ellas mismas son respetadas en su propio valor. En cambio, las personas reaccionan negativamente frente a las tácticas de llamarlas a participar (en una reunión, por ejemplo) cuando con anterioridad todo se ha prefabricado y planeado meticulosamente. De hecho muchos individuos han sufrido experiencias tristes con aquellos jefes que han leído algo acerca de la participación y sólo al leerlo se han hecho a la idea de que consiste en un "truco" psicológico para hacer que la gente piense que "quiere" hacer algo que se le ha dicho que haga. Alguno decía que ésta es una de las formas seguras de poner una capa de azúcar en una píldora amarga.

Vemos, entonces, que el debate de la participación comienza con enfoques disímiles. Por ejemplo, los de arriba (jefes, líderes) suelen aceptar la participación pero al mismo tiempo tienen sus dudas sobre la capacidad de los de abajo (subalternos, ciudadanos) para participar. (Hay estudios que comprueban esta afirmación)³. Por otra parte, en relación con los de arriba (líderes, jefes) éstos suelen sobreestimarse con respecto a sus más altos superiores, los de *más* arriba: se consideran mejores que éstos en creatividad y en ingenio y creen entonces que esos superiores deben utilizar la participación total con ellos. En otras palabras, no dan la participación pero la reclaman.

Como un resultado de las ideas opuestas y confusas sobre el significado de la participación (y sobre la posibilidad de darla con genuino sentimiento de contribución), aparecen los elementos de rechazo los cuales hacen difícil que las decisiones “participadas” entren al juego de las realizaciones y de los hechos.

Estos elementos de rechazo a la participación son los siguientes:

1. La actitud de desear para nosotros lo que no estamos dispuestos a dar a los demás.
2. El temor de que ciertas prerrogativas de los de arriba (jefes, superiores, líderes) puedan irse abajo; por ejemplo, para disimular sus deficiencias, los jefes retienen las informaciones importantes a objeto de que la participación sea puramente nominal y con ello pretenden evitar (inútilmente) que los demás sepan que “los de arriba no se las saben todas”.
3. Se piensa que con la participación los de arriba pierden el control —el llamado alcance del control— y que por lo tanto no es posible darla en su totalidad para no destruir esta responsabilidad jerárquica.

Algunos datos conceptuales

En realidad, la participación tiene que ver con el poder. Si la autoridad suele definirse como un “derecho formal” para tener el control, el poder es “una habilidad” o capacidad para ejercerlo. Por eso hay jefes con autoridad pero sin poder y líderes que combinan

3. Lewin, Lippitt & White; Coch y French, en la Harwood Co; Morse y Reiner; Likert y Seashore, Cfr. Arnould S. Tannenbaum, *Psicología de la Organización Laboral*, CECSA, México, 1968. (Pág. 109 - 150, y Bibliografía).

su habilidad de influenciar a los demás con una autoridad formal o de conocimiento en un clima psicológico que suele recompensar a mucha gente.

Cuando un grupo de personas, o cuando un individuo están tomando decisiones (participando) en una organización, se identifican formalmente con aquellos que tienen la mayor autoridad y poder. Los estudios mencionados hablan muy claramente acerca de la dinámica propia de la participación y las amplias variaciones que ella tiene, alrededor de la identificación con la autoridad y la posibilidad de tener algo de control. (En este momento la participación se acerca a la ciencia política cuando trata con las funciones del poder político y su manejo bajo diferentes contextos sociales. Dicho enfoque no está por ahora al alcance de nuestro examen sucinto de la participación bajo su aspecto de conducta humana).

El carácter de la participación es, pues, el de ser un proceso que implica:

- a) Considerar los sentimientos de la gente
- b) Establecer un sistema formal de delegación que permita la influencia real de las ideas de los subordinados
- c) Entraña un trabajo de grupos para el intercambio de ideas y de influencias.
- d) Envuelve un cambio de actitud de los jefes
- e) Facilita el otorgamiento de algún grado de control a los de abajo.

Con base en lo anterior, la participación conlleva entonces algunas recompensas positivas: las personas obtienen satisfacción debido a su necesidad de independencia (mejoría del ego); alcanzan un cierto grado de poder, al tomar decisiones que, quizás, puedan modificar situaciones de su propio interés; existe la posibilidad de utilizar las habilidades y conocimientos de las personas más efectivamente; y en fin, puede reducir la frustración de las funciones en puestos bajos de la jerarquía tradicional.

El origen de la participación y sus nuevos enfoques de hoy, puede aclararnos algunos puntos. Con el nacimiento de la filosofía denominada de "las relaciones humanas" (cuando se cambió de considerar al hombre como una máquina y comenzó a vérselo como "un ser humano") se dieron a los trabajadores algunas "sensaciones de satisfacción". La participación aparece entonces como un lubricante para reducir las fricciones y las resistencias contra la autoridad

formal. Pero como las ideas todavía llegaban de arriba, la participación siguió siendo manejada de una manera autoritaria y paternalista. No creo, que entre nosotros, este enfoque haya cambiado demasiado por muchas razones que sería prolijo analizar aquí⁴.

Pero hay ahora otras ideas sobre la naturaleza del hombre y su desempeño en el trabajo y en la vida social. El modelo basado en los estudios de los científicos del comportamiento, ha logrado proponer unas nuevas reglas del juego (donde acaso la participación pueda tener cabida si se la desliga de la práctica normal de "proponerla pero no darla").

Estas nuevas conjeturas sobre el hombre en las organizaciones consideran lo siguiente: que el hombre no es, por nacimiento, un ser perezoso sino que es activo, pues la ociosidad sólo tiene que ver con la carencia de una motivación adecuada para hacer las cosas; que la gente no le saca el cuerpo a las responsabilidades, sino que en cambio las busca y las acepta con agrado bajo condiciones estimulantes para lo que está haciendo; que el ser humano, si está debidamente inspirado, puede gastar *en* el trabajo tantas energías como gasta en el juego y la recreación *fuera* del trabajo; que el hombre tiene una potencialidad creativa, y puede asumir autocontrol en las cosas que se le han encomendado. En fin, conjeturas o hipótesis nuevas acerca de la naturaleza humana que nos permite ver al hombre en función de lograr su más pleno desarrollo y autonomía, si encuentra el clima adecuado para cultivarse (como ser humano) y para que sus recursos intelectuales sean aprovechados.

Bajo este nuevo enfoque de creer en la gente —lo cual implica un total cambio de creencias sobre los tradicionales supuestos con que los de arriba han venido dirigiendo el esfuerzo de los de abajo— la participación adquiere una dimensión positiva. Si creemos en la capacidad del hombre para desarrollarse y crecer como ser autónomo y libre, su perfeccionamiento está ligado a que se le dé la oportunidad de contribuir con sus auténticos valores y aportes (cuando menos con sus sugerencias y con sus ideas) en las decisiones que lo afectan, dentro de la empresa o de la comunidad. Los

4. Debemos anotar, sin embargo, que la autoridad es un elemento *formativo* de la personalidad en todas las sociedades. Por ejemplo, la influencia de un cambio social en gran escala, puede reflejarse en el carácter de la generación *siguiente* a causa de la mediación de los padres que viven durante el cambio y lo experimentan.

de arriba, erigidos como únicos depositarios de los datos para tomar decisiones que afectan a los de abajo, no pueden dar participación a éstos sin que se cumpla una condición mínima de seguridad: que los de arriba van a creer en los de abajo, y que éstos no van a ser manipulados.

Este último punto es esencial: así como los niños no pueden captar el significado de los símbolos geométricos hasta que su desarrollo intelectual no haya alcanzado cierto nivel, así también los de abajo (ciudadanos, subordinados) no pueden aceptar responsabilidades adicionales hasta que no hayan alcanzado un nivel de seguridad emocional y de educación en sus relaciones con los superiores.

La participación es un cambio de actitudes

El proceso de otorgar responsabilidad (participación) es, pues, difícil y delicado. Existen por ejemplo grandes diferencias individuales en cuanto a la tolerancia a las presiones, e inseguridades personales que se encuentran vinculadas con la aceptación (o el rechazo) de una responsabilidad. Al hablar de participación es preciso dar esa seguridad que reclaman los niños de no ser castigados cuando las responsabilidades que han tomado no se satisfacen de acuerdo con las expectativas del padre benefactor. En este proceso de dar participación, o jugar a las recompensas y castigos, se corre el riesgo de engañar al otro con la "apariencia de participación" mientras se está pensando que "con el próximo error" no se la dará nunca más!

En otras palabras: la participación no es una panacea, ni se puede hablar de ella con la simpleza acostumbrada. En cambio, puede ser entendida como uno de los más grandes desafíos de las organizaciones modernas: educar para dar la participación pero de tal modo *que la gente sienta que está siendo tomada en consideración genuinamente*; y para que en el proceso de tomar la responsabilidad en decisiones que lo afectan, el individuo vea su mejor *posibilidad de crecimiento personal*. Educar a los jefes para un nuevo tipo de liderazgo participativo es el reto que nos presenta esta nueva alternativa de ampliar la visión de las organizaciones (empresariales, políticas, comunitarias).

El proceso dinámico hacia la búsqueda de una participación *real* lleva —pues— sobreentendidos una serie de cambios de actitudes (de la dirección y de los dirigidos), y una serie de conflictos (en la organización) que no pueden subestimarse al comenzar el proceso. Vista de este modo, la participación implica un “cambio planeado” en el cual se deben considerar más los factores emocionales que los razonamientos de la gente.

Los ejemplos pueden multiplicarse: un partido político desea que sus miembros participen en la conducción ideológica y que definan la clase de dirigentes que deben tener. De esta manera, los jefes “cambian” su actitud o introducen algunos mecanismos de elección que buscan canalizar los sentimientos democráticos de los partidarios. Cuando llegan los pronunciamientos —y éstos no coinciden con las expectativas de los dirigentes superiores— los dirigentes se asustan, creen perder el poder, y cortan “por lo sano”. El resultado no puede ser más frustrante para ambas partes: la democracia pierde solidez, los dirigentes se vuelven inseguros y los miembros del partido ven frustradas una vez más sus necesidades de participación.

En consecuencia, la participación comporta un cambio de actitudes: se debe creer en que la gente busca sus responsabilidades, es activa y puede ejercer algún grado notable de dirección de sus propias funciones y deberes en el cargo o rol que ocupa en la organización. Se parte de un supuesto nuevo: si podemos creer en el individuo y en lo que pueda hacer por sí mismo, démosle la oportunidad de participar genuinamente.

Creo que las organizaciones se sorprendería al observar los frutos que pueden alcanzarse si existe un *estímulo auténtico* y una *colaboración sincera* alrededor de esta nueva filosofía de PARTICIPACION, concebida y practicada no como un truco más de las llamadas relaciones humanas, sino como una realidad *sentida* y vivida, hasta el punto de hacerse no solo *funcional* sino *institucional*, dentro de la universidad y de la empresa, dentro de los partidos y de las iglesias, dentro de la comunidad y de la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

A. Etzioni (Comp). "Los Cambios sociales, fuentes, tipos y consecuencias"; Fondo de Cultura Económica - México, 1968.

Jean de Givry, "Participación y autoridad en la empresa". Revista "Empresa" No. 18, octubre 1969, Buenos Aires.

Rensis Likert. "El Factor humano en la empresa"; Deusto, Madrid, 1969.

R. Mayntz "Sociología de las Organizaciones"; Alianza - Editorial, Madrid, 1968.

Douglas McGregor. "La Participación en la Industria"; ESADE, Editorial Hispano Europea; Barcelona, 1969.

Philippe Reyman, "Participación y Co-gestión"; Rev. "Comunidad Europea"; número 47 Año V. Mayo 1969.

Arnold S. Tannenbaum, "Psicología de la Organización Laboral", CECSA, 1968.