

## Participación: Un Desafío Permanente

*Angel Jorge Petriella*

El tema de la participación de la gente en las organizaciones societarias constituye un eje de regular análisis por parte de sus miembros en sus diversos modos de inserción, pasivo, activos, dirigenciales, etc.

El análisis y la reflexión sobre el tema involucran diferentes puntos de incertidumbre: **individuales** (el grado de satisfacción / insatisfacción que logra una persona que “pertenece” a la organización), **grupales** (el modo de vincularse de la gente dentro de la organización, (el proceso decisorio y el involucramiento concreto que los mismos sienten/la eficacia de la interconexión de los diferentes niveles de la estructura de gestión).

Definimos puntos de incertidumbre que nos emiten a una percepción de la problemática desde tres ángulos que constituyen un mismo proceso (la participación), pero iluminándola desde el individuo, desde los grupos y desde la organización. Es como si en un mismo escenario en el que todo configura una situación interdependiente vamos desplazando el foco de la iluminación, resaltando, enfatizando y percibiendo con mayor nitidez planos de un mismo proceso.



*Angel Jorge Petriella*  
*Gerente de recursos Humanos*  
*Banco Credicoop Coop. Ltda.*  
*Sociólogo. Profesor de Sociología*  
*de las Organizaciones - UBA*

Para las organizaciones que definen su esencia en la representatividad de intereses colectivos (sociedades vecinales, comunitarias, mutuales, cooperativas, organizaciones políticas) resulta útil evaluar la problemática de la participación como un proceso complejo de relaciones endo-organizacionales y exo-organizacionales. Es decir todo aquello que nos remite a lo interno, a lo propio, en los más diversos planos, estructural, cultural, histórico, simbólico, etc., y todo lo que nos refiere a la relación de la organización con el contexto social general en el que la organización actúe.

Generalmente las organizaciones del tipo que nos ocupa hacen un culto a la participación como una llama que debe estar eternamente prendida.

El supuesto que emerge como base de cómo lograr participación por parte de la gente es el de la comprensión racional y compromiso con los objetivos que la organización persigue. Es decir la conciencia y la pertenencia legítima por la justeza de la causa compartida deberían ser elementos suficientes para generar participación.

Otro supuesto recurrente es el asegurar un eficaz diseño de los canales y niveles estructurados por las organizaciones (comisiones, comités, cuerpos colegiados de discusión y debate, etc). Es decir, si dibujamos bien la estructura formal y definimos qué tipo de discusión y decisión deben ser propios de un determinado nivel, la inserción real y la participación de la gente está por definición garantizada.

Estos dos supuestos generan una tendencia a la “reestructuración” como salida a crisis o “cuello de botella”, o insatisfacciones conflictivas relevantes y/o a una autojustificación o negación global de las estructuras de la organización.

El desafío para quienes conducen organizacionalmente procesos participativos se presenta desde cómo abordar “teóricamente” la dinámica participativa y cómo lograr “prácticamente” la participación.

Siempre se ritualiza la necesidad de que la teoría y la práctica sean parte de un mismo proceso, pero más allá del sentido común que esta relación de conceptos expresa, para quienes dirigen el tema reviste una gran complejidad.

¿Qué quiere decir complejidad? Que el fenómeno al cual nos estamos refiriendo, como dinámica, como proceso, como resultado de los más diversos procesos de interacción de la gente, de pertenencia, de motivación, de toma de decisiones, no puede, o para ser menos taxativo, resulta altamente difícil ser, reducido a un modelo o a un conjunto de reglas prolijamente establecidas.

Complejidad significa otorgarle a la problemática de la participación de la gente diversas dimensiones como lo mencionamos al comienzo de este artículo. Además, significa aceptar por quienes conducen su carácter de protagonistas de la dinámica misma. A la negación de la reductibilidad a un modelo le adicionamos el punto de vista de quien opina y / observa y / diagnostica como rasgo de valor y subjetividad inevitable.

Con esto queremos afirmar que es muy distinto pararse desde afuera de la organización (desde una óptica abstracta y general y sin compromiso, más allá de los profesionalmente establecidos para el caso- Consultoría organizacional-) que intentar liderar cambios organizacionales que involucren la participación de la gente y/o estimular nuevos procesos participativos que desemboquen en cambios organizacionales.

Otro ámbito de gran complejidad que se articula con el proceso participativo de la gente en una organización es el de las situaciones del contexto y cómo “el afuera” incide en los miembros, en los grupos y en la organización.

Creo que en el mundo que nos toca vivir la velocidad es una característica de los cambios que registramos a diario. Cambios políticos, sociales, tecnológicos, de desconfiguración y reconfiguración de relaciones internacionales, interestatales y regionales.

Todos estos cambios han sido precedidos o protagonizados por millones de personas que desde su sentir específico y común son actores sociales de nuevos procesos.

Muchos afirman que la turbulencia es otra característica de estos cambios.

Es altamente probable que la velocidad y turbulencia a los que asistimos o participamos desde diversos modos de inserción estimulen la tendencia al pensamiento crítico, a las ganas de innovar, a una mejor disposición a combatir todo statu quo dentro de las organizaciones a las que nos referimos. La relación organización-contexto, entonces no sólo debe ser valorada como desde la eficacia con que la organización cumple con sus metas con relación al contexto (objetivos), sino cómo la gente que conforma una organización percibe, vivencia y expresa lo que sucede en el mundo exterior.

Aquí la actualización, el “tiempo” de quienes dirigen resulta de vital importancia no sólo “vibrando al día” sino estimulando la imaginación de escenarios futuros para el desenvolvimiento organizacional.

Siempre los interrogantes a mano ante ese planteo es: bueno! Pero ¿cómo se hace? ¿cuándo? ¿con quiénes? ¿para qué objetivos?, etc.

Si vamos avanzando por partes reafirmaremos nuestro concepto de que no hay recetas pero sí reflexiones que pueden estimular una práctica positiva.

Cabe reafirmar que el debate sobre el tema incluye a quienes dirigen y no es una evaluación y análisis desde arriba y por encima de todo. Su vinculación con lo cotidiano conecta con la problemática desde lo concreto. Los cambios lo incluyen como protagonistas, también desde lo individual/grupal/organizacional. Aquí resulta clave la consonancia entre el discurso (lo que se dice) y la práctica concreta (lo que se hace).

Anteriormente mencionamos dos supuestos que determinan conductas al respecto, los llamaremos juntos: “estructuralistas/racionalistas”. Creo que lo primero, como reflexión hacia delante sería evitar caer en la tentación, justificada muchas veces por la ansiedad de dar respuestas rápidas a problemas complejos, “estructuralista / racionalista”, es decir tocar, reformar la estructura y/o maquillar (esclarecer) las razones por las que la gente habita una organización.

Creo que hay que interrogar a los procesos sin caer en otro supuesto: informalidad total = libertad organización = mayor participación. ¿Qué son los **procesos**? Los “**cómo**” la gente interactúa y como se comunica, qué expectativas tiene y como los expresa, qué valor le adjudica a la organización y cómo lo comparte, cómo se motiva o automotiva, cómo se aprende, cómo se enseña, cómo se habla, cómo se escucha.

En estos “cómo” incluyo las relaciones estimulantes o inhibitorias que pueden provenir del contexto, de factores culturales, de configuraciones histórico-organizacionales, etc.

Existen trabajos que explican la participación real como un proceso prolongado de reaprendizaje continuo, a través del cual se va logrando vencer los obstáculos inhibidores del contexto, se percibe como una necesidad propia del ser social y las organizaciones alientan y estimulan cooperativamente el impulso. Existen otras opiniones, tales como que la participación constituye en las organizaciones complejas una “simbolización e identificación” con quienes van representando organizacionalmente, en cada ni-

vel y en forma piramidal a los miembros de la organización. Es decir a través de la estructura de poder y decisiones.

Cada enfoque requiere ser visto como complementario y no como absolutizador. En situaciones de búsqueda de mayores niveles de participación real de la gente, las dirigencias vinculadas a las bases sociales, expresan la necesidad y expresan que existen dificultades para que la gente participe.

Creo que en primer término revalidar ámbitos establecidos y tradicionalmente legitimados (comisiones, sub-comisiones, grupos especiales, etc.) constituye un punto de partida, si de lo revaloriza como núcleo de expansión vinculador y de relaciones societarias a través de las más amplia y diversa gama de actividades.

En el caso de nuestro Movimiento las Comisiones de Asociados como perno de conexión con la comunidad constituye un ámbito estructural que se revaloriza y se recrea en tanto y cuanto es un espacio real de relaciones, interacciones, estímulos y desarrollo de actividades. Constituye un ámbito estructurado de determinado nivel de toma de decisiones y un espacio de congregación necesaria de deseos, expectativas, identificaciones de cada miembro de ese espacio “la organización” se representa en ese espacio.

Esta es una dimensión que denominaremos estructura/ informal que a mi juicio conviene destacar como relevante. Esto nos refiere a la calidad y permisibilidad que facilitamos en los vínculos entre la gente. Cómo recuperar lo cotidiano como importante. Un patrimonio cultural organizacional de nuestro Movimiento es el de recrear permanentemente las relaciones primarias, afectivas dentro y con la organización.

Esto es el resultado de una práctica histórica de convivencia que se expresaron en diferentes tipos de actividades sociales gratificantes y compartidas. A veces sucede que privilegiando sólo el nivel racional se relegan los vínculos sencillos que constituyen la trama del tejido social.

A partir del mismo tejido se puede ir refinando la textura y constituir la base de producciones sociales de mayor profundidad y alcance.

El ámbito base siempre es un grupo humano que define un modelo de convivencia. La participación real se estimula cuando se atiende y se disfruta de la vida grupal, cuando cada miembro se percibe valorado, escuchado, apoyado, contenido. Este nivel de relaciones constituye muchas veces la prueba del discurso: “yo digo” que es necesario que todos participemos “pero, mi actividad concreta está auto referenciada y todas mis conductas no estimulan participación”. El contraste más tarde o más temprano deviene en conflicto.

En el ámbito grupal asume importancia la noción de **Liderazgo Real** para quienes tienen conferidas responsabilidades de conducción. El Líder es tal cuando contacta con la gente en forma positiva, cuando su discurso es consonante con la conducta expresada, cuando escucha y permite opinar, cuando esclarece sin soberbia, cuando acepta la confrontación de ideas, cuando facilita la iniciativa y la creatividad, cuando estimula el funcionamiento colectivo.

¿Y el individuo? Quienes se acercan a una organización y deciden incluirse (primera decisión) lo hacen desde su experiencia y desde sus expectativas.

El acercamiento y la influencia social son parte de un proceso que culmina en una decisión individual.

El tiempo de cada individuo es singularmente diferentes, aunque parezca obvio y redundante. Muchas veces las organizaciones sociales apabullan y exigen por encima de las expectativas iniciales que no pueden ser satisfechas. Ambos extremos son expulsivos y hacen sentir al individuo que la organización le hace el favor de aceptarlos en su seno.

Algunas conclusiones como núcleos de reflexión:

## **1- La clave está en la gente**

La función del dirigente, sobre todo el vinculado a la base y a estructuras intermedias de conducción, reside en desarrollar la capacidad asociativa y transformadora de la gente. Contactar con las vivencias y las preocupaciones comunes, interpretar y ayudar a compartir las problemáticas más complejas, facilitar el análisis, orientar la lectura de la realidad, estimular la iniciativa, tiene como punto de partida la confianza en la capacidad de la gente para asumir responsabilidades, tomar decisiones, comprometerse con una causa justa, etc.

El dirigente necesita del contacto vivo, abierto, para alimentar su incertidumbre, y curiosidad por encontrar los mejores caminos para facilitar la inserción y el protagonismo. La gente necesita cubrir las funciones de liderazgo que pueden o no ser asumidas por una persona o rotativamente y funcionalmente por el grupo mismo.

La clave de la participación reside en la capacidad y flexibilidad de abrir los espacios para facilitar la real expresión de los participantes.

## **2. Participación vs. Representación**

El tema de la formalidad y la realidad es un tema pertinente a toda forma convivencial democrática. En una institución, en una organización social y política, en la sociedad y en el Estado.

La representación esconde muchas veces vicios de nulidad en materia de participación y las formas de participación pueden no cristalizar en efectivas formas de representación.

Las organizaciones sociales no transitan al margen de la “crisis de representatividad” que impregna las actuales condiciones políticas, no sólo nacionales sino internacionales. Crisis de representatividad que se manifiesta en la absolutización de un modelo de relaciones dentro del cual el dirigente y el dirigido se van separando progresivamente a partir de la elección (consagración).

Este modelo genera pasividad, descreimiento y apatía, tanto en el representado como en el representante.

La participación real, con toda su complejidad puede soldar la ruptura entre formalidad y realidad.

### **3. Democracia Participativa y Cooperación**

La democracia participativa, para el movimiento, constituye un objetivo sustancial, como ámbito de reaprendizaje de conductas participativas, de elevación de la conciencia social y de protagonismo social.

- a) Constituye un rasgo esencial de las entidades solidarias. Su base es la preservación doctrinaria, en cuanto a la vigencia de los principios cooperativos de la libre asociación, igualdad de derechos y obligaciones, libre debate de ideas sin discriminaciones políticas, raciales o religiosas, solidaridad y ayuda mutua, participación en la definición, aplicación y control de los objetivos institucionales.
- b) Se vitaliza con el funcionamiento regular de los cuerpos orgánicos y la vinculación con los asociados.
- c) Requiere el fortalecimiento de las Comisiones de Asociados como el ámbito natural de debate y promoción de ideas, como organismo básico de conducción y vinculación local, de desarrollo de dirigentes y de contacto con los asociados.
- d) Exige la calificación de aquellos dirigentes investidos de la representación en los organismos superiores de conducción, asegurando su rol dentro de los procesos de elaboración, debate, decisión e implementación de las políticas.
- e) Se fortalece a través de la educación cooperativa y la elevación cultural de los dirigentes, como así también con la capacitación en el ejercicio de la conducción.
- f) Requiere la incorporación permanente de nuevos cooperadores, el vínculo con el medio social y con sus entidades representativas.
- g) Exige la promoción permanente del ideario cooperativo a través de las múltiples actividades y canales posibles.

### **4. Democracia Participativa, Cooperativismo y Cambio Social**

El protagonismo social constituye la base sobre la que se construyen las alternativas reales de poder y cambio social.

A partir de generar protagonismo real, el contacto con la gente es desde abajo y no desde arriba, horizontalizando el vínculo y con ellos construir alternativas y respuestas.

La fusión natural de quienes tienen propuestas superadoras con los deseos de la gente se dará naturalmente si partimos de su protagonismo como llave esencial de la actividad social.

De allí la valoración de lo reivindicativo de los problemas cotidianos. Las reformas sociales que se logran con la participación real de la gente abona el camino de la conciencia social y de los cambios profundos necesarios que satisfaga el real interés social de las mayorías populares. El camino hacia lo nuevo será forjado sólo a través del protagonismo real del sujeto social activo en una relación compleja de práctica y conciencia social.