

Mapa para comprender la participación

Patricia Arenas Bautista

Introducción

Nuestro Grupo Cambio Humano lleva más de diez años en el trabajo con las Organizaciones Laborales. A través de múltiples vías intentamos implementar acciones para al aumento de la participación, con la aspiración de contribuir al logro de una Cultura de Participación en nuestro país.

Por supuesto que estamos conscientes de que el alcance de tal Cultura es a muy largo plazo y que nuestras acciones sólo resultan un granito de arena. A la vez estamos persuadidas de que: “...*los árboles frondosos surgieron de semillas que un día resultaron plantadas*”; en nuestro quehacer surgió la necesidad de la identificación conceptual de la participación, sus avances, los mejores métodos y vías para amplificarla.

Participar, participación, estas son dos palabras de constante uso en la actualidad, tanto en el lenguaje común, como en el político, económico y científico. En la medida que nos hacíamos y hacíamos a otros la pregunta: ¿qué es la participación?, mayor era la amplitud de elementos que encontrábamos. Igualmente sucedió con la lectura de materiales dedicados al tema.

La profundización en el concepto de participación la hemos realizado a través de dos vías constantemente entremezcladas. La primera: la búsqueda, lectura y sistematización de un sinnúmero de trabajos de diversos autores¹ -que por muchos, no agotan el tema-. La segunda: una actitud constante de comprensión y problematización en el análisis de la realidad, sus manifestaciones, los reportes que se hacen al respecto, así como de la comprensión de otros. Nuestro propósito es abarcar la amplia gama de elementos que se asocian al término.

Como es sabido, el concepto “Participación”, abarca una problemática general, extensa, variada y es considerado desde diferentes disciplinas. Éstas han condicionado diversas categorías para acercarnos a su comprensión, pero también suelen dificultarla porque la abordan desde planos muy distintos, o con conceptos que se solapan en algunos ángulos y se diferencian en otros.

La polisemia con que es abordado, viene dada también por las variadas asociaciones del concepto con otros procesos, en la medida que va creando una praxis social y resulta condicionado por ésta. Otra razón de confusión suele ser su múltiple utilización en la cotidianidad, los intereses desde los ángulos prácticos con que se promueve.

¹ Obviamente -escritas de diferente manera- encontramos muchas coincidencias entre los autores, lo que nos ha permitido en ocasiones no tener que transcribir las citas textuales, sino el sentido en que concuerdan, complementando incluso los criterios de unos con otros. No obstante, en todos los casos brindamos las referencias de los trabajos y cuando las citas son textuales lo indicamos con el entrecomillado.

Nuestro acercamiento al tema busca discernir de la manera más amplia posible lo que pudiera entenderse por Participación Organizacional, con vistas a poder actuar en función de la misma en Cuba. Hemos llegado a estructurar -lo que hemos llamado- el *Mapa para la comprensión de la Participación*, como una forma -de otras posibles- de organización de las ideas. Esto nos ha permitido contar con un instrumento que nos facilita el estudio de la participación en las organizaciones laborales y que quizás pueda extrapolarse a otros escenarios.

Decidimos no ceñirnos a una definición específica, concebimos la idea de organizar las aristas, dimensiones, extensiones, límites, articulaciones y conexiones de modo de estructurar una especie de mapa que nos ayudara a visualizar, comprender mejor y profundizar nuestras reflexiones sobre la participación en su complejidad. El avance tiene que partir de encontrar los objetivos con los que se plantea abordar y tener en cuenta que la variedad de aristas que se presentan, pueden estar entremezcladas.

Mapa para la comprensión de la Participación:

Como recurso para la estructuración de este mapa, nos realizamos una serie de preguntas que nos permitían captar los diferentes significados encontrados en la literatura, constituidos por conceptos, discusiones, puntos de vista. Con una parte del mapa buscamos ordenar y reflejar la multiplicidad de interpretaciones, de modo que todas las ideas recogidas aportaran al concepto, partiendo del criterio de que todos los elementos resaltados tienen un lugar en el acercamiento del problema desde algún plano de análisis.

El mapa no puede decirlo todo, ni tocar en particular cada uno de los aspectos, busca estimular la reflexión desde las intencionalidades, disciplinas, especialidades, para que las personas puedan orientarse mejor cuando van a tratar con elementos que rondan la participación.

En ocasiones, al final de los análisis que presentamos, aportamos algunas consideraciones propias basadas en el estudio de las Organizaciones y el impulso en ellas de una Cultura de Participación, que es el tema que más nos atañe. Sabemos que hacer una determinada lectura constituye cierta restricción en el abordaje del tema. Al enfocarnos en un determinado aspecto de nuestros intereses, de cierta forma nos desenfocamos de otros. No obstante, para la profundización, se requiere de la elección de una dirección. La continuación de nuestras labores nos debe ir abriendo nuevas perspectivas, susceptibles de reelaboraciones futuras.

Las preguntas y distinciones que nos permitieron la confección de nuestro **Mapa sobre la participación** son:

- ↳ **¿Qué es?** Los contenidos más esenciales del proceso participativo: ético-político y generatriz.
- ↳ **Finalidad** Los motivos por los que se participa.

- ⇒ **¿Quiénes?** La identificación de los participantes en el proceso y sus roles.
- ⇒ **¿En qué se da?** Los temas en que se desenvuelve la participación.
- ⇒ **¿Cuál o Cuáles?** Las clasificaciones de diferentes formas y niveles de participación.
- ⇒ **¿Cómo se hace?** La diferenciación entre participación directa y representativa.
- ⇒ **Prerrequisitos de la Participación** Los condicionantes (facilitadores u obstaculizadores) de diversa naturaleza para producir y obtener participaciones.
- ⇒ **Resultantes o Consecuencias** Los resultados concretos del proceso.

⇒ ¿Qué es?

Al hacernos esta pregunta buscamos captar lo que es el proceso en sí mismo, la esencia que encierra. Encontramos autores que coincidían en que el sustrato fundamental para comprender la participación ha sido referido a dos contenidos fundamentales: (Linares, 1996) (Alejandro, 2000) (Strauss, 1998)

- Ético Político
- Generatriz
- **El sentido de lo Ético Político:**

Este contenido destaca la **relación del proceso de participación con el poder**, el carácter emancipatorio del primero y la necesidad de su socialización. Focaliza la concepción “participación”, y su lugar en la sociedad. Se entiende como que un mayor número de personas tengan acceso al poder y con ello aumente la posibilidad de dirigir y controlar sus destinos. En esta relación con el poder se destacan algunas connotaciones, aunque han sido extraídas de trabajos sobre la participación en la sociedad o en las comunidades, también son observables en las Organizaciones.

- ⇒ **Mecanismo de socialización del poder**² (Dilla, 1996)
- ⇒ **La participación como derecho, práctica política y como facultad de los individuos.** (Linares, 1996)
- ⇒ **Potenciación de capacidades colectivas e individuales para producir política de modo directo y a través de representantes controlados democráticamente.** (Linares, 1996)
- ⇒ **Posibilidad de aprendizaje del poder.** (Rebellato, 1992)
- ⇒ **Carácter trascendental de la participación de los sujetos en la toma de decisiones y específicamente de los trabajadores en la Dirección de la producción.** (Alejandro, 2000) (Díaz, 1998) (Limia, 1996) (Fernández, 1996) (Martín, 1986, 1997)
- ⇒ **Carácter de condición y también de resultado.** (Martín, 1986)

² Este autor escribe: “...es la percepción de que la participación no debe tener sólo un papel utilitario, legitimador, sino que debe ser un mecanismo de socialización del poder. Y por esta vía, un medio de potenciación de las capacidades colectivas e individuales para producir política de modo directo y a través de representantes controlados democráticamente”.

- ⇒ **Importancia de la participación en el control sobre la ejecución de las decisiones tomadas.** (Alejandro, 2000) (Díaz, 1998)
- ⇒ **"Expresión del grado de protagonismo político del sujeto popular en las relaciones de trabajo".** (Martín, 1997)

Como se observa, se plantea la legitimación de la participación como derecho de los involucrados a ejercer el poder en un determinado contexto, ya sea directamente o a través de representantes, siempre que éstos últimos puedan ser controlados democráticamente. Se enfatiza en que no sólo quienes estén al frente de un determinado proceso son los que tienen derecho y la prerrogativa de decidir y conducirlos.

De este modo, se hace hincapié en que la participación está estrechamente vinculada con la Toma de Decisiones. Se presenta constantemente en la realidad ante diversas situaciones, pero tiene un sentido básico de Dirección de cualquier proceso o situación en cuestión, de relación con el poder.

Los diversos autores resaltan que la participación permite el aprendizaje del poder. O lo que es lo mismo, que su ejercicio contribuye a que los sujetos de la participación puedan acercarse mejor a las interioridades y mecanismos que tienen que ver con la Dirección y Toma de Decisiones.

Es muy importante la comprensión de la participación en su vínculo con la Dirección, particularmente en Cuba. Al respecto, coincidimos plenamente con J.L.Martín cuando plantea: “La participación en la Dirección es pues, una condición que de modo singular el socialismo ofrece y a la vez necesita para el logro de la autorrealización del individuo. Está claro que el socialismo no hace esto por un problema de altruismo ... sino porque *es la esencia de su funcionamiento, el objetivo programático central de su existencia y sin el cual no tienen sentido, ni dirección, su actividad general*”. (Martín, 1986)

- **El sentido Generatriz:**

Hemos utilizado la denominación de “generatriz” para destacar dos ideas fundamentales: la condición de desarrollo de sujetos humanos y su carácter activo. Coincidimos con muchos autores en que los aspectos señalados están en el sustrato del concepto.

- ⇒ **Carácter de proceso de la participación.** (Alejandro, 2000) (Díaz, 1998) (Heller, 1998) (Strauss, 1998) (Wilpert, 1998) (de la Riva, 1994) (Linares, 1996) (Turner, 2001) (González, 2001)
- ⇒ **Asunción de carácter activo de los participantes.** (Alejandro, 2000) (Linares, 1996) (Martín, 1997) (de la Riva, 1994) (Heller, 1998) (Wilpert, 1998)
- ⇒ **“Actitud de compromiso y responsabilidad individual con el todo”.** (Alejandro, 2000)
- ⇒ **Reconocimiento de todos los participantes, relaciones de horizontalidad.** (Alejandro, 2000) (Linares, 1996)
- ⇒ **Interacción entre varios sujetos (éstos pueden ser individuos, grupos, organizaciones).** (Alejandro, 2000) (Heller, 1998) (Wilpert, 1998)
- ⇒ **Rango de conductas y elecciones más que un tipo estandarizado de interacción entre las personas.** (Heller, 1998) (Wilpert, 1998)

- ⇒ **Grados de autodeterminación y autonomía.** (Heller, 1998) (Wilpert, 1998) (Linares, 1996)
- ⇒ **“Antecedente necesario al desarrollo Psicológico y Social Humano”.** (Strauss, 1998)

Quiere decir que la participación puede enfocarse como un proceso y no como un estado inicial o final, de carácter acabado. El sentido de proceso en términos de la concepción marxista del desarrollo es en espiral, con nuevos niveles de desarrollo, que no excluye la existencia de retrocesos pero siempre para dar paso a nuevos niveles de avance.

Trae consigo la idea de movimiento, de algo que no se produce por una sola vez, sino que siempre está sucediendo, con muchas interconexiones a su interno y hacia el exterior, a la misma vez que con multiplicidad de posibilidades. Así, la participación siempre produce y es producida. Para que produzca cambios cualitativos superiores necesita de replanteos sucesivos que garanticen su evolución sobre la base de analizar lo logrado en un determinado momento, para llegar a otra fase de desarrollo superior.

En este proceso los sujetos participantes pueden tener un carácter activo creciente, todos tienen y deben actuar. Se parte del reconocimiento de ello como imperativo para lograr un crecimiento humano a la vez que social.

El criterio de G. Strauss destaca el concepto humanista que sostiene a la participación, lo cual es básico para el desarrollo psicológico individual y social. Complementa el sentido de: activo, interacción, igualdad, proceso, crecimiento. (Strauss, 1998)



Antes de exponer las ideas que siguen nos interesa destacar que siempre que hablamos de sujetos, no sólo se trata de personas en su individualidad, estamos considerando indistintamente, individuos, grupos, Organizaciones, e incluso la sociedad en su conjunto.

El carácter generatriz y el sentido ético político pueden verse como dos miradas diferentes para comprender la participación.

La mirada generatriz aborda los sujetos de participación, de cómo se realizan en su esencia al estar en el proceso. Resulta de gran importancia y utilidad para trabajar en pos del desarrollo de la cultura de la participación en la Organización. Enfoca cómo se produce el desarrollo de los sujetos de participación, su realización en la interacción, las causas y consecuencias de ello, finalidades, prerequisites, las diversas características en función de las variables en juego y por ende, cómo debe trabajarse para potenciarlo.

El sentido ético político desde el enfoque generatriz, sería un aspecto de lo que en el mapa se planteará como **“en qué”**, es decir la participación **en** el poder en la Organización, **en** la toma de decisiones respecto al mismo. Desde este ángulo, el proceso de participación no debe verse constreñido a la toma de decisiones con respecto al poder y a la Dirección de una Organización.

La magnitud y relevancia del vínculo con el poder, han hecho que muchos identifiquen **participación como acceso al poder**, sin considerar suficientemente que el enfoque del

concepto entraña otras múltiples percepciones, para cada una de ellas, se daría un ordenamiento diferente de los acápites que hemos visto en el mapa. Enfocar la participación de manera lineal pudiera conducir a que ella llegue a verse *sólo* como utopía.

Coincidimos con muchos en que la utopía es necesaria y juega un papel, pero en ocasiones puede interpretarse como inalcanzable y hacer perder fuerza a la importancia de la participación. Puede convertirla en discurso que se aclama y exclama pero difícilmente se practica, dado esto por múltiples contradicciones asociadas. Un caso puede ser porque los individuos son portadores de su cultura, generalmente autoritaria, y se requiere de su autotransformación.

Cuando nos planteamos como finalidad de nuestras investigaciones la contribución al perfeccionamiento de la Cultura de Participación, tenemos en cuenta que en última instancia, ello supone el logro de una Dirección Participativa de la Organización como ideal a alcanzar, en su connotación como ideal emancipatorio. Desde el enfoque generatriz esto podría llegar a ser uno de los mayores gradientes cuando se construye una escala de participación.

Para nuestros fines, nosotras nos hemos situado en la mirada desde el enfoque generatriz. Concordamos con aquellos autores abordados en el mapa, que comprenden la participación en su sentido más amplio como un **proceso de carácter activo**, que se da en la **interacción en la actividad** entre **sujetos diversos, enmarcados por espacios contextuales**. La misma genera un paulatino, pero constante **crecimiento, responsabilidad y capacidades**, su crecimiento en última instancia está vinculado con la progresión de la **autonomía y reconocimiento del otro**.

Ya comentábamos más arriba que el *carácter procesal* indica movimiento, funcionamiento constante, acercamiento progresivo. La actuación o no con un objeto específico debe leerse en términos de grados de participación respecto a dicho objeto. Estos podrán analizarse desde lo cuantitativo y lo cualitativo según se vayan produciendo reiteración y sistematización de acciones respecto a un objeto. Igualmente en estos grados tendrán significación las **finalidades** de los **sujetos** de participación y los **prerrequisitos** que actúan a su alrededor (aspectos que más adelante veremos en el mapa).

Por una parte, la *interacción de sujetos diversos en espacios contextuales* subraya la *importancia de la interrelación en sí misma*. Es decir, que más allá de particularidades de los sujetos componentes, importa la propia relación que ellos establecen. La participación cobra sentido en el intercambio de un sujeto con el otro, hasta dónde llega uno u otro, la mayor o menor cooperación es un resultado del juego de ambos. Las Organizaciones con mayores posibilidades de éxito a largo plazo podrían ser las que resulten más capaces de desencadenar interrelaciones donde pueda expresarse de manera óptima la potencialidad de sus miembros.

Por otro lado subraya, *la significación de la interacción de dichos sujetos en espacios contextuales*, lo que podría entenderse como los constreñimientos en que se moverá la participación. La participación *per se* es filosóficamente deseable, desde el ángulo de la

justicia social todos los seres humanos deben contar con esa posibilidad, además ello es beneficioso para la propia Organización.

Ahora bien, si todas las personas participaran por su libre albedrío la organización de una sociedad sería impracticable. Se nos presenta el dilema de la limitación. Se trataría por ende de estimular la participación a la par que se potencie un equilibrio constante entre los sujetos participantes y los contextos en que se mueven. Estimular el avance a la par del control colectivo permanente. Ello supone también trabajar en post de una reeducación de los seres humanos a la par de la creación de un espacio y tiempo con mayor soltura para el despliegue de potencialidades, articulaciones y rearticulaciones. No por difícil de lograr debe ser una meta a desdenar.

El aumento de la participación de los sujetos genera en ellos *crecimiento*, autodesarrollo, aumento de capacidades, cuando se orientan con la consideración de los objetivos de los otros sujetos, la implicación con la Organización tiende a aumentar. En la medida en que los sujetos se interrelacionan más, tiende a producirse mayor involucramiento, generándose un ciclo retroalimentador que lleva hacia la elevación de sus niveles participativos.

En determinadas coyunturas puede llevar a desimplicación y salida de la Organización, lo cual también denota el carácter complejo de la participación, el movimiento diferente según las *finalidades* (con una jerarquía de necesidades de los sujetos en su base y la búsqueda de su satisfacción³) y los prerequisites condicionantes.

Especial importancia cobra en este juego, la capacidad de *reconocimiento y comprensión del otro sujeto*, la calidad de la participación se va incrementando en la medida en que es más activa la interacción. Sin embargo, tal aumento puede contribuir al desplazamiento de otros sujetos.

Hemos observado que si bien con frecuencia aluden a la importancia y necesidad de la participación, muchas personas y grupos al llegar a una posición de poder, o al estar en una interacción en la cual pasan a ser cuestionados, asumen muchas de las conductas o actitudes que anteriormente criticaban. En nuestro criterio ello se debe a la poca formación en la comprensión del otro que se desarrolla en la Cultura individualizante y autoritaria en la que somos formados. Es necesario subvertir este tipo de formación.

↪ Finalidad (Para qué participar)

“La participación no es un fin en sí mismo sino un medio para la obtención de algo⁴, una conducta orientada hacia una meta. Pero la meta no está sólo en el contexto de metas organizacionales o autorrealización superior, sino como una función más fundamental antropológica individual y social”. (Wilpert, 1998) (Linares, 1996)

³ Las necesidades pueden ser afectivas, de obtención de resultados y otras. Las finalidades pueden ser más o menos conscientes y con grados de elaboración.

⁴ Toda la literatura revisada señala la participación como medio para obtener algo.

La idea que se nos quiere transmitir es que la participación tiene una finalidad, no se trata de participar per sé, sino que los sujetos lo hacen para alcanzar determinadas metas, para lograr cosas específicas, ya sean de carácter individual o colectivas.

Estos logros están en el orden material y espiritual estrechamente imbricados. Unos u otros pueden ser los predominantes en diferentes contextos y situaciones. En su base siempre estará una jerarquía de necesidades y motivos más o menos conscientes que la actividad participativa busca satisfacer.

F. de la Riva expone los ejes que considera contribuyen a que existan diferentes grados de motivación para participar:

“... La motivación participativa se conforma fundamentalmente, en torno a tres ejes básicos”⁵:

- **el interés subjetivo o ideológico**, o sea, cuando la propuesta incide o coincide con las ideas o ideales de los miembros, o de aquellas personas a las que se dirige, o con sus intereses y/o necesidades personales.
- **la satisfacción socio-afectiva**, cuando permite o facilita el reconocimiento social, refuerza el sentimiento de pertenencia a un grupo o colectivo social.
- **la percepción de rentabilidad**, cuando es creíble, se piensa que es útil, que sirve para algo.

Estos tres ejes “motivacionales” están estrechamente relacionados entre sí. Los tres están siempre presentes en la realidad asociativa influyéndose mutuamente, aunque, según cada caso, tendrán más peso unos que otros”. (de la Riva, 1994)

Cualquier situación o contexto que demande participación podría considerar estos ejes para su estructuración y en dependencia de ello quizás lograría incorporar una mayor cantidad de individuos, así como posiblemente lograr que quienes interactúen, lo hagan con mayor profundidad y compromiso.

La satisfacción de necesidades contribuye a enfocar la participación como proceso antropológico individual y social. Debe verse como consustancial a los seres humanos en el sentido de que produce simultáneamente crecimiento personal, y de las interacciones: “...por su contribución al crecimiento personal y a la satisfacción con el trabajo, ella enaltece la dignidad humana... contribuye a la realización y aprobación social. Al sentido de competencia, auto trabajo y auto actualización. Hace uso de la totalidad de las personas”. (Strauss, 1998)



Toda participación tiene una finalidad a la vez que es una finalidad en sí misma por hacer crecer a los sujetos en interacción proporcionándole su carácter esencialmente humano.

⁵ Este autor está refiriéndose fundamentalmente a Asociaciones con un origen voluntario. No obstante, éstas son vistas como organizaciones y por tanto todos los aspectos que se señalan son válidos para ellas. Lo cual no es casual, teniendo en cuenta que es un especialista de la temática organizacional.

Los grados de motivación van a variar de acuerdo con las necesidades, competencias y percepción de la situación.

La *finalidad para la participación* puede ser más o menos consciente para que los sujetos participen, puede responder a una intencionalidad racional, pero también a fuerzas emocionales o espirituales, rasgos culturales, conductuales, normas y hábitos. También puede haber múltiples variaciones de esta complejidad *en el tiempo*, en dependencia de *las características del entorno*, así como por *los objetivos de los diferentes sujetos en interacción*.

↳ ¿Quiénes?

Cuando se habla desde una comprensión lineal del proceso para argumentar si hay o no, participación, suele obviarse el señalamiento sobre la diversidad de los involucrados y por ende puede enmascarse la realidad de distintos patrones y cuotas de participación en la interacción. La mayor importancia de esta pregunta proviene de acentuar siempre, la búsqueda del sujeto de participación al que se está haciendo referencia.

Identificar *quiénes* son los sujetos de la participación contribuye, **en primer lugar, a la identificación del nivel de participación al que se hace referencia**. Según los niveles de focalización, se habla de un sujeto: individual, grupal, organizacional, social. (Wilpert, 1998) (Linares, 1996)

En segundo lugar, se trata de reconocer quiénes son realmente los que están participando, en cuáles grados. Es decir, la gran diversidad de roles y status que existen en la Organización y la participación que se da o se toma en dependencia de éstos. “¿Quién está participando?, ¿Quién o quiénes están involucrados en este proceso?” (Selener, 1997)

F. de la Riva en su trabajo sobre las Asociaciones identifica los siguientes: (de la Riva, 1994)

- Las personas contratadas como "gestores" (cuando éstas existen)
- Unos pocos dirigentes.
- Los miembros activos.
- El conjunto de los miembros.

En tercer lugar, y no precisamente porque tenga menor importancia, el **quiénes** también nos ayuda a orientarnos: en **la búsqueda de los estilos de liderazgo y preparación del que dirige o los que dirigen**; la comprensión de **su ubicación en el continuum autoritario/participativo**; y las implicaciones de todo ello para la participación en la Organización.



En la interacción constante entra a jugar su papel la diversidad de los sujetos, de sus posibilidades, necesidades y condicionantes. Esta diversidad va desde aspectos

socioestructurales tales como: el género, la raza, edad, escolaridad, capacidades, otras características personales; hasta otros más organizacionales/estructurales como los roles, status y antigüedad de los individuos en la Organización.

Tal y como aparece en el mapa, es preciso identificar de cual o cuáles **sujetos** (quiénes) estamos hablando: las **personas o grupos** específicos referidos. La **diversidad** y consecuencias de ésta sobre la situación en cuestión, así como los grados reales de influencia que tienen cada uno de los sujetos desde tal diversidad.

Incluso puede hablarse de umbrales de participación individuales. Es decir, personas que tienen más disposición a participar, porque tienen quizás mayor creencia en los demás, porque les gusta la acción, porque están directamente responsabilizados, porque han sido más reconocidos, etc.; de manera similar podría concebirse en los sujetos grupales.

En dependencia de las mismas los sujetos se autolimitan o son más fácilmente limitados por el medio. Entre estas características suelen también estar la huída de la asunción de responsabilidad, así como los miedos ante las consecuencias de la participación.

Generalmente se apropian de la actividad aquellos que suelen precisar menor tiempo de reacción para responder, en función de sus características individuales, capacidades, posibilidades materiales, informativas, etc..

La participación estaría mediatizada por los resultados de la interacción de sujetos con tal diversidad, que le imprime sensibles diferencias a dicha participación y sus resultantes. Concebir una participación igualitaria puede resultar ingenuo. Además negar la diversidad puede implicar que no se realicen acciones compensatorias ante tales diferencias.

↳ ¿En qué se da?

Nos concentraremos en este acápite en otros ángulos de la literatura sobre Participación, *el momento en que se participa, el espectro de asuntos o contenidos, las fases y dimensiones de dinámica el proceso.*

Momento del proceso: resulta atrayente la identificación hecha por H.Mintzberg sobre **las fases en el proceso de Toma de Decisiones, ellas son: búsqueda del problema; elaboración de alternativas de solución y decisión al respecto; ejecución de la alternativa seleccionada; control de la ejecución.** (Mintzberg, 1988). Es necesario considerar el momento del proceso para evaluar la profundidad y magnitud de la participación.

“Espectro de asuntos o contenidos objetos de Participación posibles de referir respecto al tiempo en corto, mediano o largo plazo:

- Suedos
- Temas de Personal (por ejemplo, Entrenamientos)
- Métodos de Producción

- Selección de Jefes
- Decisiones de principales Inversiones”.⁶ (Strauss, 1998)

“Dimensiones en que se expresa la participación:

- la emulación socialista: competir y autoimponerse metas superiores,
- el despliegue de la iniciativa y la creatividad: crear y decidir el contenido y la forma de la actividad,
- el desarrollo de la democracia laboral: opinar, proponer y criticar un determinado estado del quehacer,
- el ejercicio de la Dirección como función especializada”. (Martín, 1997)

Como puede observarse, la participación puede ir desde temas muy simples hasta los más complejos, lo que a su vez la hará variar, en dependencia de la cantidad de aspectos que ella abarque, la complejidad de los mismos, así como su trascendencia para la Organización y los otros sujetos, incluido el societal.

F. de la Riva por su parte señala **la participación en los medios y los procesos** (de la Riva, 1994). Respecto a los procesos, no se trata sólo de la participación en la toma de decisiones, sino en el conjunto de procesos organizacionales.

En lo tocante a la participación en los medios, esto puede estar directamente relacionado o no con la participación en la propiedad. También diversos autores se refieren no sólo a la posesión material del medio, sino también a que se haga sentir como tal. Por ejemplo, en algunas Organizaciones los medios no pertenecen en el sentido estrecho de la palabra a los trabajadores, pero su papel en la gestión, control y decisiones sobre los mismos fortalece el sentido de pertenencia a la Organización y la implicación con el trabajo.

↳ **¿Cuál o Cuáles? (Formas)**

Pueden hacerse múltiples clasificaciones en función de los objetivos que se persiguen, el contexto, y la especificidad de la situación. La lectura de varias clasificaciones permite pensar en un proceso que transita desde niveles inferiores de participación a otros superiores. Con frecuencia se utiliza el vocablo participación para reflejar cualquiera de las acciones que incluyan o tengan en cuenta en algo, a algunos de los participantes. Sin embargo, las clasificaciones que presentamos a continuación demuestran que existen cantidades de acciones y calidades de las mismas que diferencian claramente, de cuál participación se está hablando:

- ↳ **Presencia en una situación que se convoca y decide desde afuera.**
- ↳ **Información sobre algo que se va a hacer.**
- ↳ **Petición de criterios para la toma de decisiones o de acciones para la realización de algo, definidas y determinadas finalmente por un sujeto que detenta el poder y convoca.**

⁶ El autor señala que la Participación puede ocurrir en una amplia variedad de asuntos y que se enumeran sólo unos pocos.

- ☞ **Utilización de técnicas y medios para que las personas puedan interactuar en un grupo y aportar un producto superior.**
- ☞ **Autoorganización para la toma de decisiones y realización de las actividades. El poder es compartido entre todos.**

Como puede observarse, es muy diferente cuando simplemente en un marco determinado se le dice a las personas, se les informa lo que se va a hacer, a cuando se busca que sea el propio grupo el que se auto organice y decida. En función de esto se mueven un conjunto de clasificaciones:

- **Participación: Pasiva, Informativa, Mediante consultas, por Incentivos materiales, Funcional, Interactiva, Automovilización.** (Pretty, 1995)
- **Domesticación, Asistencialismo (o Paternalismo), Cooperación, Empoderamiento.** (Selener, 1997)
- **Dirección, Consulta, Delegación.** (Strauss, 1998)
- **Información, Consulta, Codecisión.** (de la Riva, 1994)
- **Toma de Decisiones (TD):**
 - ♦ **Exclusiva** por un(a) o varios directivos **no elegidos**.
 - ♦ **Exclusiva** por uno(a) o varios directivos **elegidos**,
 - ♦ **Exclusiva** por uno(a) o varios directivos **elegidos** que previamente **han pedido y/o recibido información** de los **miembros** de la Organización,
 - ♦ **Exclusiva** por uno(a) o varios directivos **elegidos** que previamente **han pedido y/o recibido información y opinión** de los **miembros** de la Organización,
 - ♦ **Compartida** por **todos los miembros** de la Organización,
 - ♦ **Compartida y Ejecutada** por **todos los miembros** de la Organización. (Schmidt y Tannembaum)

Podrá apreciarse que las denominaciones pueden variar, pero el sentido de todas alude a cómo la participación puede modificarse en dependencia de:

- ✓ que los integrantes de la Organización jueguen un papel más pasivo o más activo,
- ✓ el fin con que actúen sus organizadores: ya sea obtener seguidores con intención o no de manipulación, brindar alguna información, obtener un número de criterios, llegar a acuerdos acotados o no previamente, lograr que los implicados actúen de por sí.

La diferencia en estas opciones estriba en si el poder y el control queda en manos externas o se comparte realmente. Por supuesto que los fines de los organizadores interactuarán con los de los seguidores para dar los diferentes matices del proceso, para que:

- ✓ los implicados sean los participantes con o sin acotamientos previos,
- ✓ se establezcan estructuras grupales,
- ✓ se entrene a los participantes para la interacción,
- ✓ se dé carácter más o menos estable, más o menos formal a dichas estructuras y

✓ se propicie más o menos autonomía y autodirección de los participantes.

Otra diferenciación interesante la señala F. De la Riva cuando plantea la **necesidad de enfocar en la participación no sólo el, ¿cuánto? (grado de implicación), sino también el: “¿Cuándo? (respecto a la continuidad de la participación de los miembros): *Nunca, Puntual* (de forma excepcional, por ejemplo: con motivo de algún acontecimiento o circunstancia asociativa), *Periódica en ocasiones señaladas* (por ejemplo: asambleas ordinarias o extraordinarias, congresos cada dos o tres años, etc), *Permanente y habitual*”.**

 (de la Riva, 1994)

Con ello nos alerta de que no sólo basta con tener en cuenta el carácter más o menos activo de los miembros, llama a considerar la sostenibilidad o no en el tiempo de los actos participativos. Esta clasificación puede representarse como tres escalones diferentes, se está en uno o en otro, por definición la Permanente incluye a la Periódica. Una clasificación tan pequeña nos puede llevar a múltiples reflexiones sobre la práctica organizacional.

↳ ¿Cómo se hace?

Una primera comprensión sobre los medios para la participación tiene que ver con su carácter de:

- **Directa:** intervención de los miembros sin mediación.
- **Representativa:** mediante delegados o representantes elegidos.
(Wilpert, 1998) (Strauss, 1998) (de la Riva, 1994)

En las Organizaciones Laborales se ha dado un impulso a la incorporación de numerosos dispositivos, dirigidos a la búsqueda del aumento de eficacia a través de la participación: (Wilpert, 1998) (Strauss, 1998)

Participación Directa:

- Enriquecimiento del trabajo.
- Equipo de trabajo (semi) autónomo.
- Círculo de calidad.
- Grupo de solución de problemas.
- Equipos de trabajo de toma de decisiones.

Participación Representativa:

- Consejo de trabajo.
- Directorio de trabajadores.
- Participación de grupos de trabajadores estipulados legalmente.

Para el caso cubano se señalan:

Participación Directa:

- ⇒ Sindicatos.
- ⇒ Asambleas de Producción y Servicios. (Martín, 1986)
- ⇒ Las Brigadas Integrales. (Portuondo, 1997)

- ⇒ Los Contingentes. (Portuondo, 1997)
- ⇒ Los Círculos de Calidad. (Portuondo, 1997)
- ⇒ Los Comités de Soluciones. (Portuondo, 1997)
- ⇒ Las Consultorías Integrales Colaborativas y de otros tipos. (Portuondo, 1997)
- ⇒ Núcleos del Partido y Comités de Base de la UJC.
- ⇒ Consejos de Trabajo.

Participación Representativa:

Instancias Superiores de:

- Sindicatos.
- Partido y UJC.
- Órganos de Justicia Laboral.
- Congresos y Reuniones de Balance.

En las Organizaciones, tanto la Directa como la Representativa tienen sus ventajas y desventajas⁷. Quizás una conclusión válida de adelantar sería la necesidad de una estrecha relación entre ambas vías de participación en las Organizaciones, teniendo en cuenta que el primer tipo involucra sin mediaciones a los individuos, lo que posibilita un canal de comunicación directo.

Muchas de las experiencias del tipo Directas, se limitan al planteamiento de problemas concretos de las Organizaciones y no se adentran en las problemáticas vinculadas con el Poder, o resultan breves en el análisis. Sin embargo, se puede señalar como positivo, que al menos constituyen vías de entrenamiento de los trabajadores para aumentar sus habilidades de comunicación, negociación y otras.

Las experiencias Representativas, por su parte, pueden confrontar los problemas de la representación, que comienzan a surgir cuando los planteamientos se alejan de la práctica habitual o conveniente a los beneficiarios o demandantes.

Las vías para la participación Directa requieren de formación especial de habilidades de comunicación, negociación, liderazgo, etc.. A.L.Portuondo plantea que la formación de los dirigentes en técnicas de Dirección fertiliza el terreno para la ampliación de los procesos participativos. (Portuondo, 1997)

↪ Prerrequisitos de la Participación (Facilitadores u obstaculizadores condicionantes) (Wilpert, 1998)

Existe mucha similitud y concordancia entre lo que se plantea, concerniente a las condiciones que facilitan u obstaculizan un proceso participativo. (Linares, 1996) (Díaz, 1998) (de la Riva, 1994) (Wilpert, 1998). Sin dudas éste es un aspecto que puede resultar muy amplio a la vez que de gran incidencia para el proceso de participación. Su amplitud debe ser recortada mediante la jerarquización y selección de las variables a considerar en relación con el tipo de análisis que se esté haciendo.

⁷ Un análisis pormenorizado se presenta en el libro de F. Heller, E..Pusic, G. Strauss y B. Wilpert.

Los elementos facilitadores u obstaculizadores al funcionamiento participativo pueden ser:

(Linares, 1996) (Díaz, 1998) (Wilpert, 1998)

Socioeconómicos:

- ♣ **Sistema Socioeconómico: Base Económica, Nivel de equidad en la distribución del ingreso y desarrollo de los recursos, Superestructura Política, Jurídica, Religiosa, Relaciones Sociales.**
- ♣ **Nivel de desarrollo del país y su inserción en el Mercado Internacional**
- ♣ **Estructurales: Rama o Sector del país en que está insertado (Dependencias estatales, impositivas, financieras, fiduciarias, entre otras).**

Organizacionales:

- ▣ **Estructurales:** Descentralización vs Planificación centralizada en exceso; implantación de estructuras y mecanismos que permitan ejecución, comunicación, cooperación y coordinación hacia fines de los diferentes eslabones desde la cima hasta la base (válido tanto para conglomerados sociales, organizacionales y grupales); disponibilidad de recursos. Liderazgo: Estrategia y voluntad políticas que auspicien espacios para compartir el poder y que proporcionen los medios para garantizarlo. Incremento de relaciones horizontales vs verticales.
- ▣ **Tecnologías de hard y software:** Automatización. Nuevas tecnologías de información combinadas con las estrategias de administración y el uso social que se haga de la tecnología. Tipo de tecnologías materiales y procesales que se utilizan.
- ▣ **Procesos Culturales y Organizacionales:** "Práctica diaria que se ejecuta en múltiples espacios... Toda una vida, llena de memoria en la cual las tradiciones, hábitos y costumbres se repiten y recrean. Escenarios donde coexisten la esperanza y la frustración, las presiones sociales y las expectativas individuales y también cierta resistencia construida de burla e ingenio, de indignación e impotencia, de sueños por un futuro y del distanciamiento que proporciona la desilusión, el desengaño y los fracasos". (Linares, 1996)
 "Manera en que las cosas son logradas. Procesos organizativos participativos o no para la ejecución de las tareas, las corrientes de comunicación y cohesión, el mantenimiento o no de los procesos participativos. El Liderazgo". (Wilpert, 1998)
 "El nivel escolar y técnico de la fuerza de trabajo, el nivel científico-técnico del personal de mayor calificación, la preparación de los Cuadros y sus reservas en las técnicas de Dirección son ejemplos de potenciación de la participación en algunos centros de trabajo". (Portuondo, 1997)
 "Clima político social: flexible vs rigidez. Normas y valores. Toda una gama de variables socioculturales y psicológicas que regularán y darán un matiz peculiar a la vida participativa de cada sociedad". (Linares, 1996)

También **al interior de la Organización puede hablarse de lo grupal**. Solidaridades de **grupos**, redes de obligaciones mutuas, existencia de centros de autoridad y otros elementos sociopsicológicos.

Individuales:

- ▣ **Actitudes y motivaciones:** Demandante de responsabilidad y motivación de los sujetos participantes. Interés subjetivo o ideológico. Satisfacción socio-afectiva. Percepción de rentabilidad.
- ▣ **Capacidades de las personas:** Para la ejecución de actividades, para la interrelación: Comunicación y cohesión grupal y para el funcionamiento organizativo.
- ▣ **Tolerancia a la incertidumbre y conflicto:** "Intervinculaciones naturales entre los individuos, sus construcciones colectivas forjadas por sus voluntades o sus presiones, las cuales son espacios de unión, solidaridad y creatividad, pero también de tensiones, discordias, peleas y resentimientos".(Linares, 1996)
- ▣ **Autotransformación para la participación:** Voluntad de cambio.

La elaboración del mapa nos permite acercarnos mejor a la comprensión de la participación, pero en la realidad el proceso está ocurriendo de manera indisoluble, de ahí que resulte a veces difícil establecer los límites, o que algunas cosas pueden parecer repetidas, o que también se convierta en un trabajo interminable cuando se mira desde otro ángulo.



Ampliar la participación en la interacción, supone entonces, crear condiciones y tomar previsiones para que pueda favorecerse la actuación de los desiguales. La Organización más exitosa podría ser aquella que fuera capaz de desencadenar la máxima potencialidad de sus miembros y producir interrelación óptima entre todas esas diferentes potencialidades. Este es uno de los sentidos en que entendemos el papel de los prerequisites. El proceso de participación supondría la creación de uno o varios espacios y tiempo para su despliegue.

En la participación en las Organizaciones no puede obviarse el papel de su existencia en un mundo ya constituido, por ende, con relación de poder y orden ya establecidas. Incluso con la existencia de valores sancionados desde lo cultural que inciden en la percepción y existencia de los valores individuales, grupales, organizacionales y sociales.

La postulación de una participación como ideal serviría como un referente a alcanzar, pero no se debe perder de vista la realidad de lo existente, la necesidad de orientación a partir de ello para el alcance de la participación óptima en tiempo y espacio, para el logro de un crecimiento progresivo y ascendente con una irradiación espacial, de avance y asalto hacia el futuro.

En el mapa se señala la existencia de *prerequisites* que facilitan u obstaculizan el proceso participativo. Su diversidad es grande, una orientación para el análisis de su incidencia estaría dada por la observación de la medida en que se mueven para condicionar interacciones de dominación versus cooperación.

↳ **Resultantes o Consecuencias**

Las resultantes o consecuencias tienen mucha relación con la motivación para participar, pero no son la misma cosa. Las resultantes o consecuencias son los productos de los procesos participativos, lo que ellos generan tanto en el propio sujeto, como en la situación y el contexto donde se produce.

Sin dudas las **resultantes** pueden fortalecer o debilitar futuras acciones participativas para diversos sujetos, pero también esto puede estar vinculado con otras muchas causales como las diferencias individuales, historias culturales, contextos, y otros componentes.

A continuación reflejamos algunas resultantes o consecuencias de la participación organizacional encontradas en la literatura revisada⁸. (Alejandro, 2000) (Wilpert, 1998) Ellas también nos amplían la información sobre los posibles motivos por los que las personas pueden participar.

Nivel Individual

- * Satisfacción de necesidades.
 - * Implicación o desimplicación respecto al grupo, la Organización, la Sociedad.
 - * Trascendencia económica, de status, etc.
 - * Fuente de aprendizaje, desarrollo y enriquecimiento personal. Adquisición de competencias.
 - * Transferencia de aprendizaje a otros dominios de vida.
 - * Construcción colectiva de la realidad y del conocimiento.
 - * Promueve relaciones de horizontalidad.
 - * Descubrimiento de la realidad, sus conflictos, recursos para enfrentarlos y soluciones.
- Desde el punto de vista de **resultantes**, lo más significativo sería remarcar los contenidos concretos que se obtienen respecto a necesidades, aprendizajes, sentidos de las relaciones de horizontalidad en los individuos, etc.. Hay un proceso de retroalimentación constante, de naturaleza compleja entre **finalidades y resultantes**.

Se puede actuar con determinada finalidad y obtener una resultante en correspondencia con la misma, que podría superarla o quedar muy por debajo, e incluso ser muy diferente a lo que se esperaba, igualmente gratificante o decepcionante.

Si los individuos participan en la toma de decisiones o cualquier otro proceso organizacional y ello trae consecuencias inmediatas y explícitas para su realización y satisfacción de otras necesidades, sin dudas se estará aumentando su implicación con la Organización o grupo donde tuvo lugar dicha participación, así como su sentido de pertenencia.

Nivel Organizacional

- ¹ Clima Organizacional, Cultura, Identidad e Imagen.
- ¹ Productividad y calidad de productos, servicios y de decisiones.

⁸ La mayor parte de las categorías se extrajeron de los trabajos de estos autores.

- ¹ Eficacia y eficiencia.
- ¹ Procesos de producción y otros procesos organizacionales.
- ¹ Aumento de información y comunicación.
- ¹ Comunicación interpersonal y grupal.
- ¹ Poder compartido o socializado. Quebrantamiento de la sumisión de actores.

Los elementos mostrados en el nivel organizacional nos indican que las consecuencias de la participación no sólo van a ejercer un fuerte papel sobre los aspectos culturales, sino también sobre el clima de la Organización. El aspecto cultural nos habla de procesos más estables y duraderos en la Organización, no siempre perceptibles a simple vista. El clima nos sitúa en la dinámica inmediata interna y los diferentes procesos que en ella tienen lugar.

Desde el punto de vista de las consecuencias de la participación en lo relacionado con la vida económica de la Organización, resulta de suma importancia el aumento de la eficacia y el papel del compromiso de los trabajadores con esto. Un acercamiento a la participación, considerada ésta en sentido general como "...la práctica de incrementar el compromiso de los empleados con la Dirección y la propiedad de la Organización en que trabajan". (Portuondo, 1997) Este autor, analiza en sus trabajos la relación que puede tener la participación con la implicación en dependencia de estructuras diferentes (más o menos horizontales, con estructuración y trabajo por equipos, etc.).

"La dimensión económica -muy de moda en el mundo empresarial y en proyectos de colaboración- subraya la participación sustentada en criterios de eficacia y de eficiencia". (Alejandro, 2000)

"(La Participación)... vinculada a las estrategias de desarrollo: medio para lograr el reparto equitativo de los beneficios. Elemento indispensable de transformación y modernización autosostenida de la sociedad". (Linares, 1996)

"Desde el punto de vista organizacional, la participación puede cambiar:

- cómo los empleados perciben sus trabajos,
- cómo ellos los hacen y
- cómo ellos y sus sindicatos se relacionan con sus empleadores". (Strauss, 1998)

Nivel Societal

- ¹ La participación de los individuos en una esfera de la vida se difundirá a otras para contribuir eventualmente a democratizar la Sociedad. (Pateman, 1970)
- ¹ Los impactos de la participación sobre una Organización pueden incidir a nivel de la Industria y otras Organizaciones del entorno, impactando entonces a la Sociedad. También lo pueden hacer a clientes y grupos que interactúan con ella, así como sus producciones y servicios.

B. Wilpert agrega que la posibilidad de difusión de la participación social a la Sociedad puede depender del grado de extensión del aprendizaje transferido desde la experiencia participatoria organizacional en el trabajo, hacia los roles de la vida política de los individuos y el posible fomento de los climas democráticos públicos. Junto con lo

anterior, señala que tiene poca evidencia empírica para tal conjetura y que las salidas societales permanecen como un vasto campo para ser estudiado. (Wilpert, 1998) Coincidimos con este autor, pues creemos que existe una fuerte posibilidad de que tal influencia se traslade.

Es importante es comprender que cualquier proceso participativo tendrá múltiples consecuencias de diverso nivel, orden, etc.. Habitualmente las consecuencias de los diferentes niveles se encuentran entremezcladas. Los **prerrequisitos** constantemente estarían condicionando las **resultantes y viceversa**.

Algunos de los trabajos revisados se han referido especialmente a la connotación que tiene la finalidad económica para el desarrollo de la participación en el mundo organizacional.



Las *resultantes o consecuencias* del proceso continuamente lo retroalimentan y *potencian o abren* a su vez nuevos ciclos o subciclos participativos. Mediante los mismos, los *sujetos transforman* la situación y a la vez resultan *transformados*, de ahí que siempre hay que estar contemplando esta *doble dirección* del proceso participativo, así como que las resultantes o consecuencias son tanto, de carácter material como de orden espiritual.

Interesa destacar especialmente las resultantes de carácter psicosocial, es decir, las que tienen que ver con el crecimiento, responsabilidad y capacidades colectivas e individuales que tienen lugar como fruto de la participación. La potencialidad para contribuir a la autonomía, el reconocimiento del otro y la autotransformación. Junto a lo anterior es preciso observar la capacidad de la participación para la solución de problemas, la modificación de la situación existente y la posibilidad en última instancia de la transformación.

↳ **Gradientes de la Participación** **(Aproximación hacia su comprensión)**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define semánticamente a la participación como: "...la acción y efecto de participar"; y participar significa: "...dar y tener parte". Etimológicamente el término *participación* proviene de la palabra **parte**, significa en el lenguaje común **ser parte, tomar parte, tener parte**.

Tan simple afirmación, ya señala grados que se le afilian al concepto. La evolución del **ser** al **tener** de los sujetos, manifiesta el incremento de su carácter activo ante diversas situaciones, se trata de gradualidad; el proceso de participación suele darse en diversas magnitudes, por acercamientos sucesivos, y unos eslabones pueden ser previos, propiciadores de los otros.

Más allá que un enfoque de todo o nada en la participación, se requiere la identificación de las pautas de los diferentes tipos de participaciones y en éstas cuáles pueden ser los

eslabones de optimización del avance. Ello no quita que hoy puedan reconocerse pautas como más representativas de lo que se considera socialmente como un proceso más o menos participativo.

El sentido de acercamiento sucesivo va de la mano con el carácter formativo de la participación, generador por un lado del aumento de la implicación y por otro del crecimiento de los sujetos.

Las Organizaciones están insertadas en una Cultura y realidad socioeconómica que las condiciona a determinadas maneras de hacer, esto no puede cambiarse por decreto ni buena voluntad. Se necesita considerar el cómo hacer estructuras y movimientos paralelos que permitan responder a las necesidades inmediatas e implantar formas participativas como las verdaderas soluciones sistémicas hacia el futuro.

La declaración más o menos formal sobre participación en las Organizaciones hoy se va viendo unida a las necesidades reales de la misma, exigidas por el proceso productivo y su desarrollo, así como el alto potencial de calificación acumulado.

La progresión hacia una Cultura de Participación va más allá del carácter formativo en sí. Tiene carácter de condición y resultado, se convierte en un proceso de retroalimentación constante: el ejercicio lleva al aprendizaje, a la vez el aprendizaje mejora el ejercicio. Mientras más se participa y socializa el poder más condiciones se crean para participar y socializarlo. Pasa por varios estadios: sensibilizar sobre la necesidad de formación; formar a las personas para la participación; identificar y dejar herramientas y acciones sostenedoras para que el grupo las continúe; usar las herramientas y desplegar las acciones.

Es necesario lograr acciones de achatamiento de la Organización, estructurar el trabajo por equipos y formarlos. La conexión entre la formación de los equipos pioneros y el resto de la Organización debe ir haciéndose en paralelo, despacio, según el propio desarrollo de la Organización lo vaya propiciando. Esta es una labor de años. Todo esto forma parte del proceso al que nos referimos que se va produciendo por acercamientos y etapas sucesivas.

El carácter de proceso, la interacción, la complejidad y los gradientes nos llevan a considerar el carácter de equilibrio de la participación, de los momentos de desorden, de la importancia de su consideración utópica en juego con las necesidades de la realidad, para precisamente poder incrementarla y utilizarla en función del desarrollo.

Nuestra articulación de los diversos aspectos del mapa se muestra en el esquema 1. **Qué se está entendiendo por participación** cuando se aborda la categoría. **En qué proceso o fase está teniendo lugar. Quiénes son los sujetos y las cuotas de participación** que alcanzan o se les prescribe, **las finalidades de su participación**. Como **marco condicionante se encuentran los prerrequisitos y en ciclo retroalimentador las resultantes o consecuencias**. En la mitad inferior del esquema se representan los aspectos del mapa que comienzan a hablarnos de la **escala de gradientes**.

El esquema pretende también indicar las múltiples interrelaciones que se pueden originar entre estos contenidos. Da una idea de la complejidad del proceso, su no linealidad y una forma posible de orientarnos para comprenderla mejor.

En las organizaciones, al decir de Angel Petriella “la participación es el resultado de un multivariado abanico de convergencias, de políticas/ estilos/ circunstancias/ actores/ liderazgos, que en un momento de la vida organizacional desencadena un proceso activo de compromiso, interacción, producción colectiva, pertinente y eficaz”. (Petriella, 1995)

Es necesario realizar un abordaje dinámico (en movimiento). Buscar relaciones, tridimensionalidad, profundidad (inclusiones/ exclusiones), ejes, temporalidad. Considerar la relación evolución/ revolución como materialización de la dialéctica de salto cualitativo ante la progresión cuantitativa. La búsqueda de los puntos medulares en el espacio tiempo para la optimización de los procesos. También enfocar la participación como proceso de autoorganización; implica que ante una nueva desorganización, el grupo, la Organización, el individuo, por sí mismos pueden tener capacidad para reorganizarse.

En este proceso activo, no podemos olvidar, la superposición de manera recíproca de los planos social e individual, que a la vez provocan mayor cantidad de interacciones, que contribuyen a la complejidad del fenómeno. Como proceso, la participación articula una variada gama de espacios: interpersonal, intragrupal, intergrupala, organizacional.

Cada uno de estos espacios está conectado con otro, es decir, unos influyen en los otros y tienen más peso y significado en un momento dado, pero para nada la participación es su sumatoria, ni mucho menos la reproducción de un espacio a otro. Sus formas son variables, de acuerdo a la cultura presente en los procesos que se producen en medio de las interacciones de: liderazgo, comunicación, formación, trabajo. La lógica que subyace en este tipo de actividad práctica, se vincula genéticamente a la satisfacción de las necesidades humanas y corre por las estructuraciones que han sido y son creadas por los sujetos.

Por gradientes de la participación entendemos, una categoría sintética de la secuencia de logros por momentos, que se van estructurando de manera gradual, para ir creando las bases de las interacciones entre los individuos, miembros de los grupos y los grupos entre sí, por una acumulación cuantitativa y cualitativa que llegada a un punto provoca el salto cualitativo hacia un nuevo grado con flujos, reflujos y etapas de transiciones.

Cada logro o fracaso es parte de una construcción colectiva, por lo que los grados no son lineales, ni transcurren por una sola vía. Su concepción se opone a una representación lineal, ella debe ser circular moviéndose en espirales de desarrollo e incluso contemplando la intersección en el espacio de diversos planos de reflejo de la realidad. Los movimientos se representan como circulares, porque tienden a cerrarse para dar lugar a un nuevo grado y recomienzo en un sentido ascendente.

Este movimiento tiene carácter sistémico y complejo, no evolucionan de manera separada los sujetos en interacción, sus finalidades, etc. sino que todo ello está integrado y va dando lugar a nuevos procesos organizacionales conceptualizados como los prerequisites que confluyen en la Organización, tanto los del entorno como los provenientes de su interno.

Al interior de los gradientes existen confrontaciones, sumatorias, compensaciones entre los sujetos en interacción. Por lo tanto, un aspecto que puede evaluarse como negativo en una situación dada, podría aparecer como positivo en otra. Incluso, un mismo aspecto en sí mismo puede ser positivo y negativo. Esta expresión puede ser posible lo mismo en proporciones iguales, que diferentes, pudiendo existir hasta “n” correlaciones. Igualmente sucede en la interrelación con el contexto en que se encuentra.

Esta complejidad es la que queremos destacar cuando hablamos de gradientes para oponernos a una concepción de la participación como totalmente presente o ausente, como totalmente positiva o totalmente negativa. Nuestra profundización sobre la participación deberá encaminarse a comprender estas múltiples y diferentes posibilidades de las interacciones, y a poder conformar topografías que nos permitan evaluar mejor en todo su sentido los gradientes específicos de la participación.

Al ser un proceso de interacción entre sujetos diversos va a dar resultantes inesperadas, ya sea en la variación de su número o su calidad. Sería una manera más de constatar que el todo es superior a la suma de sus partes. De lo que se trata es de encontrar las pautas de cambio del proceso, cuando los gradientes de participación llegan a un nuevo estadio.

El movimiento gradual de avances de la participación puede llegar y continuar por los procesos de autonomía de los sujetos. Nuestro interés es el de contribuir a maximizar los **gradientes de la participación organizacional hasta el punto en que los individuos y grupos se convierten en los sujetos de la actividad. Sujetos porque la gradación ha llegado al punto en que surge y comienzan a crecer los gradientes de autodeterminación.** Es necesario llegar a modelar lo que pueden ser los diferentes estadios en nuestras Organizaciones.

Hablar de la autonomía de los sujetos apunta hacia el logro de su autoorganización, con un desarrollo que arranca de sí, de las propias condiciones de su maduración como partida, para ir delineando las propias finalidades, actividades, conductas y controles.

En el mapa, en el epígrafe “cuál” se plantean un conjunto de escalas que tienen la intención de reflejar una gradación de las participaciones. En tal sentido pensamos que pueden construirse “n” escalas, pero cada vez debe progresarse más en el intento de reflejarlas espacialmente en forma tridimensional, más que de una manera plana.

Los otros aspectos que se plantean en el mapa también tienen una relación directa con los gradientes: prerequisites, finalidades, formas, modos, cantidad de asuntos, trascendencia de los mismos, permanencia en el tiempo. Estos acápites del mapa nos ayudan a encontrar cuáles pueden ser nuevas escalas a construir y cuáles aspectos de ellos podrían pasar a constituirse en indicadores en la escala conformada.

Es preciso apuntar algo sobre la participación representativa. Ella debe surgir de la base del logro de una participación directa como la que estamos abogando para aumentar la representación de los intereses de los sujetos. La participación representativa que generalmente existe, es un grado de participación y cumple con algunas funciones pero sería insuficiente. Los sujetos que representan, tienden a realizarse por sí mismos. Su representatividad con frecuencia tienen un alto grado de sus propias necesidades y características, sin mucha consciencia sobre la distinción de ello con las necesidades de los representados.

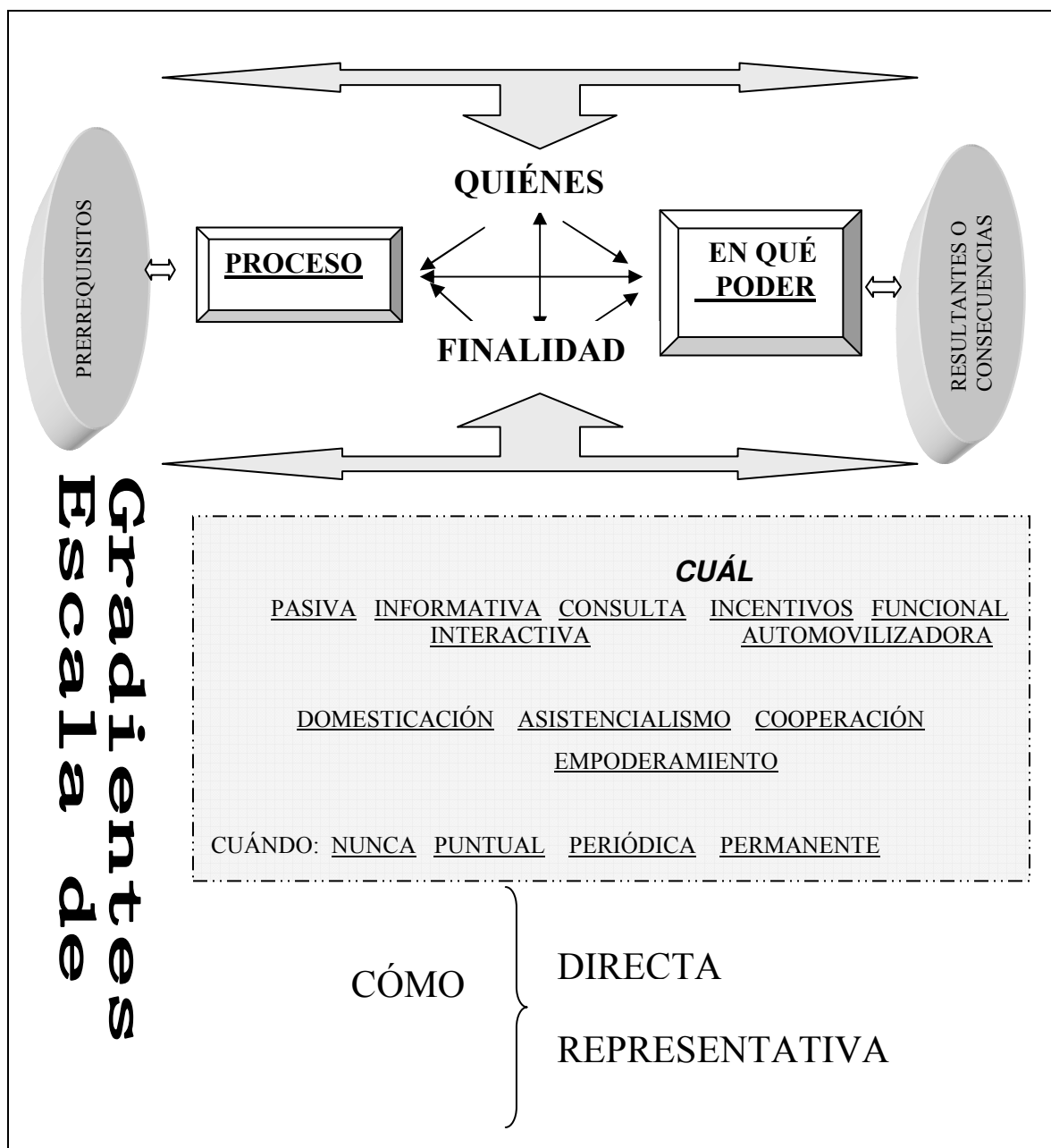
Los gradientes también son condicionados por los diferentes niveles de interacción de los sujetos: *el organizacional*, cómo se ve la interacción que se produce en el todo de la Organización; *el grupal*, los diversos grupos a su interior, los gradientes correspondientes en cada uno (en especial observar el grupo de Dirección); *el individual*, la calidad y cantidad de participación de los miembros de la Organización y el número de individuos que podrían clasificarse en unos u otros tipos de participantes.

Cualquier búsqueda de información para los gradientes debe considerar la interacción en movimiento, es decir:

- ⇒ Que el proceso no es estático.
- ⇒ Depende de los sujetos participantes.
- ⇒ Los sujetos a su vez se están transformando y moviendo en el tiempo.
- ⇒ Las restricciones, facilitadores y obstáculos también se están moviendo.
- ⇒ Lo que se va logrando o perdiendo va imponiendo nuevas condiciones.
- ⇒ El entorno externo también se está moviendo.

Los gradientes, la interacción en sí misma, el movimiento, resaltan la importancia y necesidad de la inversión en tiempo, económica y en esfuerzos, en **formación tanto respecto a conocimientos y habilidades en las labores específicas, así como en las interacciones en sí mismas, formación de equipos, de liderazgo, de comunicación, de empoderamiento.**

Esquema 1
Para la comprensión de la participación desde el enfoque generatriz.



Bibliografía

1. Alejandro Delgado, M.: La Participación: una actitud de diálogo y confianza. Caminos, N° 5, junio 2000. (Boletín mensual del CMMLK) págs. 10-11.
2. Aguiar, M.: UBPC; desarrollo rural y participación. Departamento de Sociología, Facultad de Filosofía e Historia, Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, 1996. Pág. 120
3. Columbié Santana, Mariela: La superación de los Cuadros en Cuba: sus retos ante el Tercer Milenio. En: CCED, MES: Temáticas Gerenciales Cubanas, Ciudad de La Habana, 1999. Pág. 57

4. Díaz, B.: El enfoque Participativo en Ciencias Sociales; una apreciación de los 90. En: Rúa, M. de la; Fernández, L.; Díaz, B.: Educación Popular y Participación. Editorial Caminos, Cuba.. Nº 5, 1998. (Colección Educación Popular de Cuba)
5. Dilla, H. : Comunidad, Participación y Socialismo: reinterpretando el dilema cubano. En: Dilla, Haroldo (compilador): La participación en Cuba y los retos del futuro. Ediciones CEA, Ciudad de La Habana, 1996. Pág. 10
6. Domínguez García, M. I.: Generaciones y participación en Cuba. En: Dilla, Haroldo (compilador): La participación en Cuba y los retos del futuro. Ediciones CEA, Ciudad de La Habana, 1996. Pág. 212
7. Fernández Ríos, O.: Cuba: participación popular y sociedad. En: Dilla, Haroldo (compilador): La participación en Cuba y los retos del futuro. Ediciones CEA, Ciudad de La Habana, 1996. Pág. 37.
8. González, N.: Entrevista personal y documentos personales. Sociedad de Pedagogos de Cuba, Ciudad de La Habana, octubre 19, 2001.
9. Heller, F.: Introduction. En: Heller, F.; Pusic, E.; Strauss, G.; Wilpert, B.: Organizational Participation; myth and reality. Oxford University Press, New York, 1998. p.1
10. Límia David, Miguel: Participación popular en la sociedad socialista cubana: tendencias de su desarrollo ulterior. En: Dilla, Haroldo (compilador): La participación en Cuba y los retos del futuro. Ediciones CEA, Ciudad de La Habana, 1996. Pág. 56.
11. Linares Fleites, C.; Correa Cajigal, S.; Moras Puig, P. E.: La participación: ¿solución o problema?. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello, Ciudad de La Habana, 1996.
12. Martín Romero, J. L.: Hacerla cierta; una perspectiva cubana sobre la participación de los trabajadores en la Dirección. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Ciudad de La Habana, 1994. (Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Sociológicas)
13. Martín Romero, J. L y otros: Reajuste y trabajo en los 90. CIPS, Ciudad de La Habana, 2000. (Resultado de Investigación, Grupo GEST).
14. Pérez Betancourt, A.; Díaz Llorca, C.: Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana, 1999. (Colección Economía)
15. Pérez Rojas, N.: Cooperativismo rural y participación social. Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia, Dpto. de Sociología, Equipo de Estudios Rurales, Ciudad de La Habana, mayo 1997.
16. Petriella, A.: Contextos Turbulentos, cambios organizacionales y participación. Fotocopia de Conferencia dictada en el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Ciudad de La Habana, 1995.
17. Portuondo Vélez, A.L.: Sistemas Participativos. En: CCED, MES: Temáticas Gerenciales Cubanas, Ciudad de La Habana, 1997. Pág. 79
18. Portuondo Vélez, A. L.: Implicación: algo más que participación. En: CCED, MES: Temáticas Gerenciales Cubanas, Ciudad de La Habana, 1997. Pág. 107
19. Rebellato, J. L.: Poder, participación popular y construcción de nuevos paradigmas. Multidiversidad #2 (Revista de la Multidiversidad Franciscana, Montevideo, Uruguay, 1992
20. Riva, F. de la: Gestión participativa de las asociaciones. Equipo Claves, Editorial Popular, Madrid, 1994.
21. Rúa, M. de la: La Educación Popular que estamos haciendo. En: Rúa, M. de la; Fernández, L.; Díaz, B.: Educación Popular y Participación. Editorial Caminos, Cuba.. Nº 5, 1998. (Colección Educación Popular de Cuba)
22. Schmidt y Tannembaum: Modelo sobre autoritarismo y participación. (citados por Linares, 1996)
23. Selener, D.: Participatory Action Research and Social Change. Cornell University, New York, 1997. p 205 (citado por Díaz, B, 1998)
24. Strauss, G.: An Overview. En: Heller, F.; Pusic, E.; Strauss, G.; Wilpert, B.: Organizational Participation; myth and reality. Oxford University Press, New York, 1998. p.8
25. Turner, L.: Entrevista Personal. Sociedad de Pedagogos de Cuba, Ciudad de La Habana, octubre,12, 2001.
26. Wilpert, B.: A view from Psychology. En: Heller, F.; Pusic, E.; Strauss, G.; Wilpert, B.: Organizational Participation; myth and reality. Oxford University Press, New York, 1998. p. 40