GESTIÓNSOCIAL

Universidad de SanAndrés

LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: POR QUÉ, CUÁNDO, CÓMO

Mario Robirosa

DOS TRADICIONES FORMALES EN EL ORIGEN DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Debilidades en el funcionamiento de los modelos extremos

En el mundo de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) que actúan en lo social, coexisten hoy dos formas de gestión bastante contrastadas. Unas preconizan un sistema de gestión netamente vertical, jerárquico, mientras otras privilegian la horizontalidad y la participación en las decisiones de gestión.

En el modelo de gestión estrictamente 'vertical' la comunicación formal típica y habitual entre los miembros de la organización es la orden que fluye de los superiores a los subordinados cuya respuesta es obediencia y cumplimiento. La relación jerárquica entre los miembros se manifiesta en relaciones de autoridad y poder ejercidos por unos y, en principio, aceptados por otros. La información utilizada para la toma de decisiones es sobre todo la aportada por cada decisor, en el marco de la recibida de instancias superiores. Sólo a pedido del superior se abre formalmente el canal entre el subordinado y aquél, para transmisión de lo solicitado.

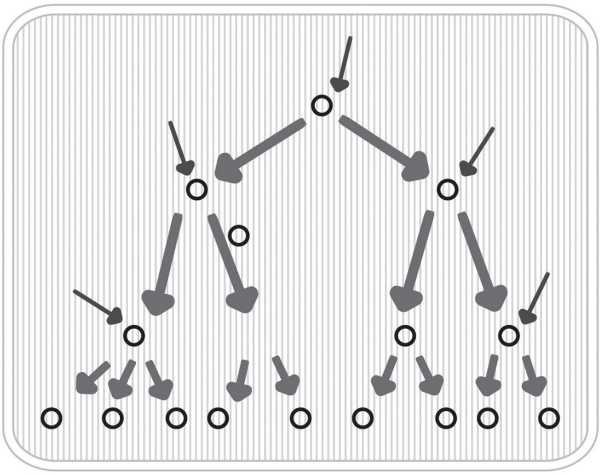

Figura 1. Esquema de organización jerárquica, con sistema de gestión 'vertical'

Este documento de la colección Gestión Social fue escrito en el año 2005 por el Lic. Mario Robirosa, de la Universidad de San Andrés, en el marco del Proyecto SEKN/Argentina Ciclo II dirigido por el professor Gabriel Berger. La realización de este proyecto es posible gracias al apoyo de la Fundación AVINA. Los documentos de la colección Gestión Social tienen como propósito ilustrar el uso de conceptos, herramientas o metodologías que pueden servir para mejorar la gestión de las organizaciones sin fines de lucro.
Copyright © 2005 Universidad de San Andrés. Permitida su reproducción citando autores y fuentes.

En el modelo 'horizontal', el modo de comunicación típico para la toma de decisiones es la consulta y el debate. Las relaciones entre los miembros tienden a ser de respeto mutuo y colaboración, aunque también pueden aparecer diferencias de opinión y eventuales desacuerdos. La información aportada por cada miembro circula, se combina cada vez con la aportada por los otros, se reenvía a los demás y tiende a volverse siempre nueva y crecientemente compleja.

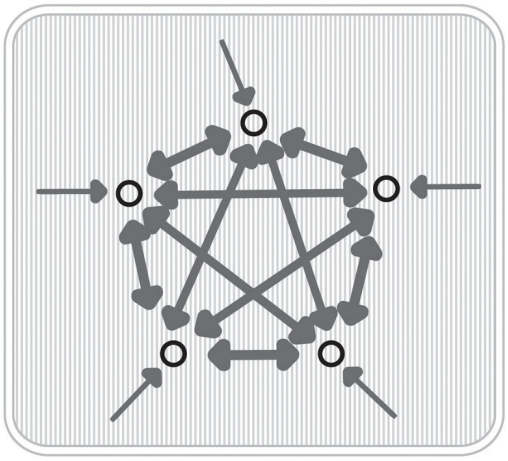

Figura 2. Esquema de organización en red, con sistema de gestión 'horizontal'

Las organizaciones que responden al primer modelo de gestión, el estrictamente jerárquico, invocan la eficiencia de la verticalidad en las acciones encaradas, mientras las segundas, las horizontales, invocan los derechos humanos y el grado de compromiso con la organización y con la tarea, que surge de la horizontalidad en la toma de decisiones.

En lo que sigue procuraré ilustrar ciertas 'patologías' que se encarnan en el accionar de OSFLs que sostienen estos modelos en su forma más pura. Y a partir de allí, discutir los alcances de la participación, sus ventajas y sus limitaciones, para identificar las ventajas relativas de la participación y de la centralidad en distintos tipos de procesos y de decisiones de gestión, y así poder establecer fundadamente ciertas pautas que me parecen importantes para el mejor desempeño de los sistemas de gestión de las OSFLs.

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) tienen mayoritariamente su origen en alguna empresa, sindicato, iglesia, partido político, en un grupo de profesionales comprometidos o en un grupo de base barrial. ***Cada uno de esos ámbitos de origen tiende a marcar a la gestión de la OSFL que origina, con aspectos centrales de su cultura organizacional.*** Así las organizaciones jerárquicas, como algunas empresas, sindicatos, iglesias y partidos políticos, tienden a reproducir en la OSFL su estructura formal. Los grupos de base, por lo general, tienden a imbuirlas de estructuras en red más o menos equitativas, en que todos pueden interactuar con todos, en igualdad de condiciones. Cuando el origen es un grupo de profesionales que se organizan en una OSFL, suelen adquirir una forma mixta, aunque fuertemente imbuida de una cultura 'horizontal', no siempre bien resuelta, lo cual a veces deriva en fricciones y conflictos.

Las organizaciones con sistemas de gestión 'verticales' critican a la participación como generadora de demoras en la toma de decisiones y, en última instancia, de ineficiencia en el desempeño de la organización. Las que postulan la 'horizontalidad' tienden a acusar a la

búsqueda de eficiencia de las organizaciones 'verticales' como una concepción economicista, que predomina sobre el propósito social que debiera ser su razón de ser.

Por supuesto que esta tipología dual es una simplificación, no una regla general. Desde la década de los '70 es indudable que la cultura política, por lo menos en nuestras sociedades 'occidentales' y urbanas, ha estado cambiando mucho. Hay una conciencia creciente y cada vez más extendida acerca de los derechos sociales y humanos y con ello, una conciencia del derecho de cada individuo y de cada sector a participar en los procesos decisorios que determinan las condiciones en que se desarrollan sus vidas y que modelan los escenarios de sus actividades. Las personas exigen cada vez más ser respetadas en su dignidad y reclaman participar efectivamente en las tomas de decisiones que las afectan. Los derechos sociales tienden a ser hoy el argumento más aludido y utilizado en defensa y demanda de participación social en los procesos de gestión de todo tipo y alcance y se manifiestan también en el rechazo al autoritarismo, a la verticalidad decisoria, en el reclamo de participación en los procesos particularizados de toma de decisiones que afectan las condiciones en que cada uno se desenvuelve y en su calidad de vida. El reclamo de participación ha trascendido hoy lo específicamente político, con referencia al Estado como institución social, y se manifiesta en escenarios empresariales, sindicales, barriales y en todo tipo de organizaciones civiles. La demanda de participación se extiende y crece en todos los ámbitos y situaciones. De allí que aun las culturas organizacionales más tradicionales aparecen con frecuencia teñidas de pautas o discursos participativos, a su vez transmitidos a sus OSFL, bajo la forma de un dilema que enfrenta la verticalidad con la horizontalidad en las tomas de decisiones.

Esto nos lleva a analizar las nociones de eficiencia y de participación, sus ventajas y limitaciones respectivas y a redefinirlas en términos más sensibles y útiles, para establecer formas de gestión menos principistas y más adecuadas a la misión y a la producción social de las OSFLs.

El concepto de eficiencia es central en las organizaciones empresarias, con fines de lucro, pero también con productos finales bien definidos en su precio de mercado. Se evalúa la eficiencia en relación con los tiempos y costos económicos de todo tipo que afectan el costo final de lo producido y del beneficio económico obtenido: que lo producido lo sea al menor costo posible, de modo que el beneficio sea el mayor posible. Y está bien que así sea.

Pero, aplicado a OSFLs de objetivos sociales, el beneficio final logrado no es económico, sino un bien complejo que se manifiesta y es evaluado en el medio social destinatario, con sistemas de valores y medición complejos, no reducibles a puros valores económicos tradicionales. Por ejemplo, ¿cuánto vale en términos económicos el cambio de condiciones de habitabilidad y bienestar de las familias beneficiarias de sus proyectos de vivienda? O, para otra OSFL, ¿cuánto vale lo incorporado como aprendizaje y habilidades por los beneficiarios de sus programas educacionales? Por otro lado, buena parte de los costos de producción en que incurre la OSFL tampoco son directamente reducibles a términos económicos. Por ejemplo, ¿cómo evaluamos el costo de la formación e información, de las capacidades y habilidades que aplica y lleva a su tarea cada recurso humano que trabaja en la organización y en sus proyectos? Es cierto que algunas dimensiones particulares de aquellos costos de producción pueden medirse en términos económicos, como el costo final de las viviendas construidas o los salarios de los docentes de los programas educativos, pero ellas no abarcan todo lo involucrado en el logro del resultado social final.

El concepto de eficiencia en OSFLs sólo puede definirse en función de los resultados obtenidos, de la eficacia en el accionar de la organización. Es decir, ¿podría haberse obtenido este mismo resultado con menor esfuerzo, menores insumos materiales y de tiempo de los operadores del proyecto? ¿Podrían haberse obtenido

mayores o mejores resultados con el esfuerzo realizado? Por supuesto que una respuesta positiva a estas preguntas implicaría falta de eficiencia; pero ella es definida en función de la magnitud y calidad de los resultados obtenidos, es decir la eficacia de lo realizado. Estos dos términos son inseparables. Esta definición relativa de la eficiencia en combinación con la eficacia de lo evaluado es la esgrimida por lo general como crítica a un lenguaje que proviene del medio empresario, que pone el énfasis en la pura eficiencia contable o económica y que tiende a omitir esa referencia inevitable a lo producido y a los impactos generados. Por ello la cultura de gestión horizontal tiende a demonizar la eficiencia, cuando en realidad es un valor positivo para toda organización, siempre que se la vincule con los resultados. ¿No es acaso deseable que se obtengan los resultados sociales esperados y deseados con el menor esfuerzo de todo tipo posible? La eficiencia, lo ahorrado en el desempeño de la organización para lograr los resultados perseguidos, puede siempre servir para obtener mayores u distintos resultados en otra intervención.

¿POR QUÉ LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN?

Sus aportes: información, opinión, compromiso

La palabra participación, a su vez, despierta en los gestores de estilo vertical una imagen de masivas, largas, desordenadas y poco conclusivas sesiones de debate, donde todos opinan y es difícil resolver algo. Esta imagen se basa en una concepción simplista y única de la participación. ***Pero la participación puede tomar muy distintas formas: una consulta, una votación, un relevamiento de opiniones o ideas, reuniones parciales con diferentes grupos, etc. Es claro que cada forma de participación en decisiones de gestión puede ser la más apropiada para determinadas situaciones de la organización o tipos de decisiones a tomar.***

¿Por qué es aconsejable encarar procesos participativos en relación con la gestión de una OSFL? ¿Y no será también aconsejable en otros tipos de organización? ¿Qué aporta la participación a la gestión?

En primer lugar ***la participación es deseable en cuanto sirve para ampliar la información con que los responsables de la gestión toman sus decisiones[1].*** En una estructura jerárquica típica de cultura verticalista las decisiones respectivas tienden a ser tomadas sobre la base de la información de que dispone cada nodo jerárquico, y que se supone son ejecutadas por los operadores inferiores. Pero no necesariamente aquel responsable de tomar decisiones cuenta con toda la información requerida, en cantidad, cobertura y calidad, para elegir lo más acertado. Es decir que la participación por lo menos amplía la información con que son tomadas las decisiones de gestión, con observaciones, conocimientos, ideas, opiniones, interpretaciones, etc. de los participantes, por más subjetivas que fueran. En las últimas décadas, muchas empresas reconocieron que sus directivos no tenían información suficiente de primera mano, por ejemplo, acerca de las características, deseos, expectativas, actitudes y reacciones de los eventuales consumidores de sus productos o servicios.
Esta información la podían proveer, en cambio, aquellos empleados que atendían a los consumidores. Para contar con ella era pues necesario generar escenarios participativos de algún tipo donde estos empleados proveyeran aquella información.
La información provista en forma individual siempre estaría cargada de subjetividad, imposible de controlar. Por ello se reconocieron las ventajas de realizar consultas grupales, donde las subjetividades individuales tendieran a dialogar hasta hallar consensos suficientes, inter-

[1] Aunque referido al sector público, lo que sigue es analizado e ilustrado con ejemplos en: Thomas, John Clayton (1995). *Public participation in public decisions*. San Francisco, California, Jossey-Bass Publishers.

subjetivos, donde el control mutuo disminuyera la posibilidad de incurrir en errores o sesgos personales. Hoy en día son ya muchas las empresas y organizaciones de todo tipo que utilizan técnicas participativas para obtener información que permita mejorar las decisiones, aunque éstas tienden a quedar, en última instancia, en manos del nodo jerárquico correspondiente, pero enriquecido con la información adicional obtenida.

En segundo lugar, ***la participación es útil para lograr la aceptación de una decisión por aquellos encargados de implementarla y así evitar resistencia, oposiciones y hasta alguna forma de sabotaje.***

Por lo general, las tradicionales organizaciones jerárquicas verticales reposaban sobre el principio de autoridad -a veces reflejado en actitudes autoritarias y hasta amenazas- para hacer cumplir en tiempo y forma las decisiones tomadas. Con mucha frecuencia, esto resulta en que los subordinados adquieren pautas burocráticas de todo tipo, desde la resistencia más o menos oculta, hasta actitudes de sabotaje o rebelión elaboradas en la 'cultura de pasillo', esa red informal de alianzas entre los que se sienten excluidos de las decisiones que les atañen y que se constituye en una verdadera organización paralela a la formal. Estos comportamientos burocráticos afectan inevitablemente la eficiencia y la eficacia en el desempeño de la organización. Para que tales conductas no se generen, es conveniente promover la transparencia suficiente en los procesos decisorios de la organización: que el personal esté al tanto, por lo menos, de las decisiones a tomar que les atañen, por qué, cuáles son las alternativas en estudio, en qué forma los podría afectar, etc. y en cuyo procesamiento y discusión pudieran eventualmente participar de alguna forma.

Esto nos lleva a una tercera característica positiva de la participación en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones: ***los procesos participativos tienden a construir y fortalecer el compromiso personal y grupal de los participantes con la organización, sus objetivos y su accionar.*** El compromiso organizacional disminuye el riesgo de que determinados miembros hagan predominar sus apetencias personales por sobre los propósitos de la organización y la saboteen de alguna manera. La participación contribuye así a que la organización pueda encaminarse como un solo cuerpo, con todos sus miembros realizando sus tareas en tiempo y forma, sin desviaciones ni demoras innecesarias, hacia los objetivos que se propone. Así también se pueden enfrentar en forma colectiva posibles crisis de la organización.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PARTICIPACIÓN. AUTORIDAD Y SISTEMAS DE LIDERAZGO

Pero en la participación no todo son ventajas. También tiene sus limitaciones y 'patologías'. Una de ellas, y no la menor, tiene que ver efectivamente con el empleo del tiempo. Proceder de la complejidad de información subjetiva y poco coincidente que aportan al principio los participantes, a través de la discusión y hasta la elaboración de consensos Inter-subjetivos, por más parciales y acotados que sean, insume necesariamente tiempo. Y el manejo del tiempo tiene todo que ver con la eficiencia organizacional, como se vio más arriba.

Una discusión en un escenario participativo no puede durar infinitamente, sino que tiene que ser controlada en su desarrollo, acotada temáticamente y, sobre todo debe ser conclusiva, coincidiendo en alguna forma en una conclusión suficiente.

Esto no es sólo un defecto de los escenarios participativos masivos del tipo de las asambleas de personal, sino que lo es también de las organizaciones de ideología y cultura de gestión estrictamente horizontal.

Una OSFL de acción social, conformada sobre todo por profesionales con este tipo de cultura, estaba habituada a tomar sus decisiones en reuniones de sus 15 socios. Pero tales reuniones tendían a ocupar todo el día y a prolongarse en días sucesivos, comprometiendo el trabajo diario y en terreno de sus miembros, con un alto costo en eficacia de la organización y su productividad. ¿Qué pasaba? Era tanta y tan rica la información aportada y elaborada cada vez por sus miembros en la discusión- datos, observaciones, interpretaciones, ideas, alternativas y opiniones-, que nadie quería cerrar la sesión. El escenario participativo horizontal hacía que cada participante recibiera información siempre nueva de todos los otros participantes, información que reelaboraba con sus posiciones propias. enviando la nueva síntesis a los otros; esto lo hacía cada uno, lo cual daba lugar a una circulación continua de información nueva. Y esto resultaba un muy interesante y rico desafío intelectual para cada uno de los participantes. Pero su costo en términos de los propósitos sociales de la OSFL era extremadamente alto. Una metodología participativa similar de toma de decisiones observada en un organismo del Estado, que era promovida por sus directivos, llevaba a la misma conclusión: las decisiones se demoraban hasta el punto de que no se implementaba proyecto alguno en su escenario de actuación social, en el mundo extra-organizacional.

La falta de un cierre conclusivo de los escenarios participativos es una acusación frecuente que se les hace. ***Ésta no sólo perjudica la eficiencia de la organización, sino que genera escepticismo en los participantes respecto de las bondades del sistema y, en última instancia, respecto de las intenciones de sus convocantes.*** Una consulta masiva que concluye sin producto final deja en libertad de acción a los que manejan la estructura de poder organizacional, quienes "seguramente tendrían ya su decisión tomada antes de la consulta, pero que nos engañaron con este disfraz participativo". Con ello cunde en la organización el escepticismo respecto de las verdaderas intenciones de sus directivos al convocar a la participación de sus subordinados y se pierde la voluntad participativa.

Otro de los problemas que presentan los escenarios participativos extremos masivos es el de la manipulación del escenario por personas o grupos que no desean 'negociar' ideas con otros, sino que se oponen en forma sistemática como estrategia disruptiva: "si no se decide lo que yo quiero, impido que se tome cualquier otra decisión". Tales situaciones suelen presentarse en momentos de crisis institucional cuando la 'cultura de pasillo' mencionada arriba predomina sobre el compromiso de los miembros con la organización, aunque a veces puede también tener su origen en injerencias políticas desde el exterior.

Un problema adicional que presentan a veces estos escenarios participativos, sobre todo en organizaciones con tradición de gestión vertical, es la dificultad de obtener información sensible de los subordinados, por el respeto que ellos tienen a sus superiores jerárquicos o por temor a enemistarse con ellos y eventualmente perder su puesto.

Aportes y encuadres diversos de la participación en cada tipo de procesos

Como corolario a lo dicho surge que **los modelos participativos de actuación, usados indiscriminadamente y sin ciertos recaudos necesarios, pueden ser contraproducentes para gestionar procesos planificados de intervención en el mundo exterior**[2]. Y pueden también demorar otros procesos y proyectos intra-organizacionales, como la planificación de las actividades, las asignaciones de personal, las evaluaciones de proyectos, el control de gestión, etc.
También todos estos procesos organizacionales pueden beneficiarse con la aplicación de formas participativas de gestión, pero ***hay que definir las formas y técnicas apropiadas para cada situación, cada tipo de proceso y cada momento de toma de decisiones***.

[2] Hermel, Philippe (1990). *La gestión participativa. (Management participativo)*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Como conclusión provisoria y muy general podemos decir que ***la horizontalidad participativa es siempre deseable en procesos y momentos que requieren captar y elaborar mayor información que la que pueden aportar los nodos decisorios***, por ejemplo en momentos de diagnóstico o de evaluaciones de desempeño. Pero ***al contrario, cuando el factor tiempo es crítico para que las decisiones se produzcan -por ejemplo en la planificación y en la ejecución de las actividades productivas-, la verticalidad puede ser la solución o una participación muy controlada en su desarrollo temporal***.
Es decir que la participación plena puede mejorar la calidad de las decisiones, pero, no controlada, puede ser perjudicial en momentos de definiciones estratégicas y prácticas.

CONFIGURACIONES Y MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN EN LOS DIFERENTES TIPOS DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

Tras reconocer el potencial y ventajas evidentes que tiene la participación en la gestión, pero también sus limitaciones y dificultades, delinearemos a continuación diferentes modalidades de participación, su pertinencia en cuanto a determinadas situaciones de gestión, y algunas técnicas apropiadas para evitar los riesgos señalados.

Si los beneficios de la participación en la gestión han de aprovecharse, ella no puede ser impuesta. La participación debe aceptarse como una actividad voluntaria, aun al interior de una organización. Participa quien quiere, pero no por obligación sino por interés. Téngase en cuenta que participar implica un esfuerzo y una dedicación de tiempo que podría destinarse a otros fines. El hecho de que algunos de los convocados no se involucren no constituye un fracaso. Un proceso participativo bien encarado y con resultados positivos tiende a despertar el interés de los que en primera instancia se excluyeron. ***Por ello es importante invitar a una actividad participativa, no obligar a ello a todos los que uno quisiera***, aunque no está de más agregar a la convocatoria argumentos o actividades conexas que lo hagan atractivo para los convocados.

Otra advertencia referida a la convocatoria a participar en la gestión de la organización, es que ella no puede dirigirse sólo a los 'amigos', y excluir a quienes podrían oponerse.
Hacerlo inevitablemente malquista a los excluidos con los convocantes y los alejan más de las decisiones que podrían tomarse en tal escenario, des-comprometiéndolos con su implementación. Una participación efectiva es como una puerta: no puede estar sino cerrada o abierta, no hay situación intermedia.

En toda actividad participativa, desde el inicio, el convocante debe dejar en claro su alcance para todos: el propósito u objetivo, el tipo de resultado a lograr. El resultado de la actividad debe ser el logro de ese objetivo. No es lo mismo que se convoque para realizar un diagnóstico de situación, que para tomar una decisión, o elegir entre opciones de acción: la diferencia debe quedar clara. Si el objetivo es enriquecer la información con que se tomará alguna decisión, los participantes deben saber que el debate subsiguiente girará en torno a aspectos que puedan ser significativos para esa toma de decisión, pero que la decisión en esa ocasión queda fuera de sus responsabilidades.

En cambio, si se trata de decidir más o menos consensuadamente acerca de algún aspecto, el foco de los debates se pondrá los pros y contras de cada alternativa presentada o que surgiera en el debate, de modo de desalentar la dispersión en su tratamiento.
Toda actividad participativa debe cerrar con alguna producción en la dirección del objetivo. Un escenario participativo que no se cierre con una producción implica un desperdicio de tiempo organizacional y para cada uno de sus participantes. La repetición de

esto trae decepción, desconfianza sobre las verdaderas intenciones de los que la convocaron y finalmente escepticismo respecto de estas propuestas participativas.

Si los participantes fueran pocos, hasta seis o siete personas, la actividad puede desarrollarse en reuniones de ese grupo. Está probado que en un grupo de esta dimensión puede mantenerse la ilación necesaria en el debate. Pero si los participantes han de ser numerosos, habrá que implementar otra modalidad de participación.

Una reunión con muchos participantes del tipo del* brain storming *("tormenta de cerebros" o "lluvia de ideas") puede ser muy rica en términos de recolección de información, presentación de ideas e interpretaciones de aquella información. Pero difícilmente en las discusiones de una asamblea de este tipo pueden evitarse las digresiones y discontinuidades, de modo de llegar a establecer síntesis y consensos. Tiene la virtud de ser un espacio donde cualquier participante puede manifestarse, donde los aportes a las discusiones enriquecen a todos, pero donde esas discusiones no se cierran en alguna síntesis o conclusión, a menos que, llegado el momento, se proponga votar acerca de las preguntas-objetivo bien formuladas. Esta solución sin embargo no garantiza el compromiso de los perdedores.

En cambio, pequeños grupos de hasta 6 o 7 personas pueden elaborar las ideas sin interrupciones en la continuidad de lo discutido y pueden llegar a conclusiones consensuadas. Es claro que la información que se obtiene en esta discusión es menos rica que la que se produce en una reunión plenaria masiva. Pero ¿qué sucede si se combinan ambas modalidades en la jornada, alternando plenarios con reuniones de grupos, bajo la forma de un taller participativo? En el plenario inicial se enriquece y mejora la calidad de la información disponible, mientras que cada uno aporta al pequeño grupo posterior aquellos contenidos de información que ha priorizado en la discusión del plenario. Es recomendable que los grupos que se formen sean lo más heterogéneos posible (conformados, por ejemplo, al azar) y no por autoafiliación o por área, ya que esto tendería a reunir personas con puntos de vista más homogéneos, con el riesgo de que cada grupo fortalezca sus puntos de vista particulares, lo que dificultaría la negociación posterior de consensos.

Cada grupo seguramente llega a conclusiones propias, no necesariamente convergentes con las de los otros grupos. Por eso se hace necesario confrontar en un nuevo plenario lo producido en cada grupo. Para ello es recomendable que las conclusiones de cada grupo se expresen en algún soporte visible, por ejemplo en carteles. Éstos, adecuadamente exhibidos y comentados por sus autores en el plenario, además de permitir que cada asistente compare los contenidos producidos por los grupos, sirve de registro de lo elaborado en esa actividad.

Las convergencias reconocidas en lo producido por los grupos y eventuales discusiones en ese plenario de cierre, permitirán reconocer las complementariedades y consensos elaborados por los participantes. Es bueno, además, que cada participante pueda contar con una copia de las conclusiones alcanzadas, no sólo como ayuda memoria, sino también como señal de respeto y agradecimiento por su dedicación.

ANÁLISIS DE CASO

Un ejemplo real puede ilustrar lo dicho. Los directivos de una ONG de unos 30 miembros (llamémosla ACSO) reciben quejas y perciben síntomas de crisis entre el personal. Dada su tradicional cultura horizontal, deciden convocar a todos los miembros a un "taller interno extraordinario de diagnóstico de la situación organizacional y propuesta de cambios". Unos ocho miembros de ACSO rechazan explícitamente la convocatoria por desconfiar de la dirección convocante, quien finalmente quedaría con las decisiones. Asisten los otros 22. La dirección abre la jornada, subrayando que las propuestas de cambio que se generen y que

cuenten con consenso u opinión mayoritaria, habrán de implementarse. Además lamenta las ausencias, pero sostiene que aquellos ocho probablemente se reintegrarán al proceso con las primeras propuestas que se implementen, y que permanecerá receptiva a los aportes que ellos puedan hacer al proceso con posterioridad. También se acuerda con todos el método de trabajo propuesto:

1) un plenario *brain storming* de diagnóstico de la situación, con tiempo límite de dos horas;

2) constitución de pequeños grupos heterogéneos (por área de trabajo y jerarquía, por antigüedad en la ONG y por sexo), prediseñados por la dirección, para identificar cambios en la organización y elaborar propuestas en otras dos horas de trabajo;

3) como cierre del taller se volverá al plenario, para presentación, análisis y aprobación de las propuestas a implementar y designación de los responsables de coordinar su ejecución.

Así se desarrolla el taller, aunque con bastante presión de algunos participantes al aproximarse las dos horas del primer plenario en el sentido de prolongar los tiempos estipulados; tras la negociación y la votación correspondiente, se acuerda prolongar una hora la reunión, y se considera la posibilidad de asignar una hora más a los grupos y de suspender hasta el día siguiente el plenario de cierre del taller. El primer plenario involucra a casi todos los presentes en las discusiones, no siempre pacíficas, muy ricas en opiniones e ideas, pero con muchas digresiones y poco conclusivas.
Se menciona en desorden un abanico de temas o problemas tan variados como 'la sobrecarga de trabajo', 'poca transparencia y perpetuación de la dirección', 'bajos salarios y frecuentes atrasos', 'conflictos de estilo y contenidos en las comunicaciones de distintas áreas con la misma población destinataria', 'falta de renovación en el personal y en la dirección', 'exigencias burocráticas desmedidas de la Administración y atrasos en reintegrar gastos', 'falta de control e incumplimientos de asistencia' y otros.

Después del plenario se reúnen los cuatro grupos de seis personas, con la tarea de discutir, ponderar y listar en papel afiche los 'problemas' de la ONG que deben ser resueltos y, si posible, acompañados de sus respectivas propuestas de solución. Algunos de los grupos siguen trabajando más allá de la hora estipulada para 'redondear' y registrar sus propuestas.

Cuando, al día siguiente, se realiza el plenario de compatibilización, varios de los temas planteados en el primer plenario han caído, sin mención.
En todos los grupos se plantea como problema la 'perpetuación de la dirección' y se sostiene que, aunque muy apreciada en su gestión, desaprovecha capacidades de otros más jóvenes, 'envejece' a la ONG en su imagen pública y ante las poblaciones atendidas y, sobre todo, fortalece en el equipo de conducción el hábito de elaborar sus decisiones sin consulta, en *petit comité*, volviendo así secretos los argumentos que hayan sustentado esas decisiones. Dos grupos presentan sus conclusiones acerca de 'la sobrecarga de trabajo', y se proponen formas de racionalizar la atención de los destinatarios, en un caso, por medio de un "modelo de intervención" esbozado y a ser perfeccionado en su diseño, y en el otro proponiendo que la ONG no abra tantos frentes de trabajo y limite la adopción denuevos proyectos. Otro grupo propone que el área de Comunicación centralice la producción, o por lo menos el control, de medios de comunicación a ser utilizados en cada uno de los proyectos, en vez de dejar esta responsabilidad en cada área, aunque se sostiene que esas elaboraciones deberían siempre realizarse en consulta con el área interesada.

En el balance de este Taller resulta interesante que los malestares percibidos por la Dirección de ACSO -y que la motivaron a convocarlo - se manifestaran en diversos aspectos, incluyendo propuestas para su solución. Pero lo que más impacto tuvo fue que todos los grupos se pronunciaran en forma convergente por una renovación de la dirección, a pesar de la excelente imagen que sus miembros tenían ante todos. Esta definición provocó su renuncia, aunque tal cosa no significó un alejamiento de ACSO, que así pudo seguir contando con sus muy apreciadas capacidades. Los otros aspectos problemáticos surgidos como

prioritarios fueron analizados en diversos grupos y se presentaron al plenario final propuestas para su solución. Como conclusión quedó fortalecida la organización en sus modalidades 'horizontales' y democráticas de gestión, se renovó su cuerpo directivo, y se potenció el compromiso de todos y cada uno con la organización, incluyendo finalmente a aquellos ocho inicialmente reacios a participar.

Esta modalidad de Taller participativo es especialmente aconsejable en momentos de diagnóstico o de evaluación de situación, de análisis de contexto y coyuntura, de determinación de estrategias o misión de la organización y eventualmente en momentos de crisis institucional, en que es crítico elaborar consensos suficientes. Su riqueza reside en la cantidad y calidad de la información desarrollada para fundamentar las posiciones y decisiones. Exige además técnicas psicosociales apropiadas para controlar las intervenciones sin inhibirlas, para conducir la dinámica de las sesiones y evitar manipulaciones, para dar voz a los intimidados, etc. Téngase en cuenta que de la satisfacción obtenida por cada uno con la actividad participativa, depende en gran medida el fortalecimiento de su aceptación de las conclusiones alcanzadas y su compromiso con la organización y con su desempeño. Esta modalidad puede también servir para la toma de decisiones 'desde cero', cuando no hay solución o alternativas previstas, en la medida en que en el proceso de la actividad se enriquece y valida la decisión a la que se llegue.

Pero, ***habiendo opciones explícitas, es conveniente realizar consultas en pequeños grupos, para discutirlas, elaborarlas y decidir.*** Es frecuente que en este proceso aparezcan otras posibilidades, no identificadas por los que convocaron. En este caso es indispensable volver atrás para validar o no la decisión final.

Por supuesto que esta modalidad se presta asimismo a aplicaciones particulares al interior de la organización, en su conducción colegiada, en sus áreas funcionales, entre niveles o categorías de su personal o en el ámbito de líneas programáticas particulares.

Si se reconoce que en la organización hay conflictos subyacentes entre grupos, sean del tipo que sean - entre sectores programáticos, por motivos de política organizacional, o por liderazgos diferentes -, existen dos alternativas. Si las posiciones respecto de la decisión a tomar fueran en principio irreductibles y arraigadas en las personas, es conveniente que la conducción de la organización consulte a cada grupo por separado e, informado de sus posiciones, plantee un escenario de negociación grupal con representantes de esos grupos. Por lo contrario si los conflictos fueran más bien funcionales o de estrategia de la organización o de un área, conviene recurrir al taller participativo para dirimir diferencias y llegar a consensos suficientes.

CONCLUSIÓN
¿PARTICIPACIÓN? SÍ, PERO CUÁNDO Y CÓMO

A continuación, en forma de tabla, sintetizamos algunas de las recomendaciones hechas en relación con la organización y desarrollo de escenarios participativos de gestión.

En la columna **NO** advertimos acerca de algunos de los defectos más frecuentes, contrastándolos con las recomendaciones de la columna **SÍ**. En la última columna mencionamos los efectos beneficiosos que se porcura lograr con estas modalidades de actuación.

	NO	SI	BENEFICIOS
Convocatoria a participar	• Excluir a adversarios. • Obligar a participar, sancionar al que no se involucre. • Oscuridad/ ambigüedad de propósito.	• Incluir a todos los que pueden o debieran opinar, cualquiera sea su posición al respecto. • Invitar a participar. • Claridad de alcances, propósitos/objetivo	Constitución de un espacio participativo creíble.
En el desarrollo de cualquier actividad participativa	• Dirigir e intervenir desde la autoridad. • Dejar un final 'abierto', sin producción explícita.	• Facilitar que todos se expresen. • Cerrar con una producción explícita, comunicable.	Un escenario participativo, efectivo y democrático. Compromiso mayor de los participantes con el proceso y la organización.
<u>Taller participativo</u> **1) plenario: *brain storming*/lluvia de ideas**	• Para síntesis o toma de decisiones. • Debate muy controlado	• Para recolectar, enriquecer y mejorar la calidad de la información disponible. • Discusión facilitada	Enriquecer y mejorar la calidad de la información disponible
<u>Taller participativo</u> **2) pequeños grupos**	• Para incrementar información. • Diez o más miembros por grupo. • Cada grupo con composición homogénea. • Temáticas diferentes para cada grupo. • Sólo acuerdos orales.	• Para sintetizar y/o elaborar propuestas consensuadas. • Seis a ocho miembros por grupo. • Composición heterogénea de cada grupo. • Mismo propósito o tema en todo los grupos. • Registro de lo producido.	Elaboración más rica de síntesis y fundamentación de propuestas y alternativas, elaboradas y controladas en forma interpersonal.
<u>Taller participativo</u> **3) plenario de cierre**	• Sólo exposiciones orales de lo producido por los grupos. • Discusión abierta de las exposiciones, sin buscar síntesis entre ellas. • Sin documento de conclusiones. • Cierre absoluto del proceso, sin seguimiento.	• Exposiciones orales sobre la base del registro de lo producido por los grupos. • Compatibilización de lo producido por los grupos. • Documento de conclusiones como registro y devolución a los interesados. • Decisiones acerca de cómo sigue el proceso	Mayor consenso en comprensión de situaciones y decisiones. Decisiones mejor fundadas. Aceptación por cada participante de las síntesis y/o decisiones alcanzadas. Mayor compromiso de todos con el proceso y la organización.

	NO	SI	BENEFICIOS
Consultas por pequeños grupos	• Propósito de la reunión sin clarificar. • Para cumplir con imagen de 'horizontalidad' en la gestión y hacer gala de democracia en la organización. • Grupos restringidos a los 'amigos' o definidos por exclusión.	• Claridad de propósitos o temas a tratar. • Para incrementar información disponible, conocer posiciones diferentes, elegir entre alternativas, fundamentar decisiones y/o lograr su aceptación. • Grupos homogéneos (por tareas, función u otra característica pertinente) o heterogéneos (posicionados diversamente respecto del tema).	Mayor y mejor información para fundamentar decisiones. Mejor comprensión de sus fundamentos. Elaboración de consensos que contribuyen a la aceptación de la decisión que se tome.
Consulta abierta por votación entre opciones	• Sin exponer alternativas claras, su fundamentación y consecuencias. • Para cubrir la decisión ya tomada.	• Exposición de alternativas claras, su fundamentación y consecuencias. • Para decidir entre las alternativas expuestas.	Definición entre alternativas y aceptación de la decisión.

En todo lo anterior enfatizamos el ideal de ***que los consensos alcanzados sean suficientes para avanzar y no necesariamente totales y definitivos***. Téngase en cuenta que los momentos de una organización y de su contexto y aún de su personal son cambiantes y cambiantes son los datos, actitudes y posiciones con que cada uno se maneja. Los consensos se construyen en momentos particulares y acerca de temas o decisiones particulares. Procurar que un consenso sea abarcativo y definitivo es un modo de no llegar a ninguna conclusión y eso en un tiempo infinito. Para el mejor funcionamiento y desempeño de la organización lo que se requiere es construir consensos *ad hoc*, suficientes, respecto del propósito con el que se convocó a la participación. El compromiso que haya desarrollado cada participante se refiere a eso y no garantiza su acuerdo con otros temas o en momentos futuros diferentes.

Espero con todo lo dicho que se aprecie la necesidad y ventajas prácticas de la participación para el mejor desempeño de toda OSFL. Pero también que haya quedado en claro que la participación tiene muchas modalidades y que no todas se prestan para toda situación, sino que tiene que considerarse, por lo menos, ¿cuándo?, ¿para qué? y ¿cómo?

MARIO ROBIROSA

Sociólogo. Estudios de posgrado en Sociología en Francia y EE.UU. Docente en la UBA y del Posgrado en Organizaciones sin fines de lucro (CEDES, UDESA, UTDT). Ha sido profesor e investigador en diversas universidades nacionales de la Argentina, en CEUR/ITDT y FLACSO. Se desempeñó como coordinador para América Latina y el Caribe del Programa UNESCO/FLACSO de Capacitación para la Gestión de Asentamientos Humanos. Consultor de diversos organismos internacionales y monitor y evaluador de OSFLs del país y de programas sociales internacionales.