

La participación del personal en la gestión de las organizaciones no simplifica la tarea del gerente. En algunos aspectos, como, por ejemplo, lograr el compromiso de la gente, puede facilitarla aunque en otros, como en la agilidad para tomar decisiones, puede hacerla más difícil. Para que las organizaciones participativas operen eficientemente deben cumplir una serie de condiciones.

La gente

EN LAS ORGANIZACIONES PARTICIPATIVAS

Ramón Piñango y Patricia Monteferrante

SI LAS ORGANIZACIONES FUNCIONARAN como aparatos, la gerencia sería una tarea muy sencilla: todo lo programado se realizaría, los objetivos se alcanzarían, no existirían los conflictos entre las personas, ni tampoco la corrupción o los incumplimientos de los compromisos. La complicación de la gerencia radica en que la gerencia la hace gente que dirige gente.

En la gerencia no se cumple el *dictum* «querer es poder». Quienes gerencian una organización, además de empeño y deseo de triunfar, necesitan saber cómo hacer para que las intenciones se traduzcan en hechos. La conducta de la gente es decisiva para alcanzar los objetivos. Cuando de seres humanos se trata, pesan factores esenciales como costumbres, motivaciones, actitudes, conflictos y percepciones que actúan en cualquier tipo de organización, incluso las que han sido diseñadas para que exista una alta participación del personal en su dirección. Ningún calificativo que se le ponga a la organización —responsabilidad social, solidaridad, cooperativa, autogestión o cogestión— anula o neutraliza la influencia del comportamiento de los individuos en lo que la empresa ha de lograr o no.



Dos preguntas son clave: ¿cuáles son las manifestaciones más frecuentes del comportamiento humano que facilitan o complican la gerencia en cualquier tipo de organización? ¿A qué aspectos habría que prestarle particular atención en el caso de organizaciones diseñadas para la participación del personal en la gestión?

Motivación, conflictos y poder

Las personas pueden tener expectativas e intereses diferentes. Por ello, difieren en lo que desean o esperan de la organización: unas, dinero ante todo; otras, seguridad; otras, buen ambiente laboral. Aparentemente todas están interesadas en tener un trabajo que les genere un ingreso, de acuerdo con



su posición social, o el tiempo y los recursos invertidos para educarse. Este hecho marca una diferencia significativa entre las personas que integran la organización. Pero es necesario destacar que la misma motivación económica no sólo establece diferencias entre superiores y subordinados, también lo hace entre personas cuyos cargos pertenecen al mismo

nivel de la organización. Todos sabemos que empleados con cargos de igual remuneración compiten entre sí cuando se abre una vacante para una posición con una remuneración superior. Algunos dirán que tal competencia ocurre porque hay dinero de por medio. Puede ser, pero no sólo el ingreso mueve a la gente.

Si una empresa distribuye dinero y prestigio, distribuye también lo que para muchos puede ser lo más importante: poder. Es decir, la capacidad para tomar decisiones, emplear a alguien, evaluar un proceso, despedir a un empleado o negociar con un sindicato.

Dinero, prestigio y poder son factores decisivos en el comportamiento de las organizaciones y alrededor de ellos gira, en buena parte, el conflicto organizacional. Algunos argumentarán que la búsqueda de dinero, fama o poder son males propios de ciertas sociedades o culturas, como es el caso de las sociedades capitalistas. Dirán que es posible cultivar actitudes solidarias para que el espíritu de grupo

El poder ejercido de acuerdo con normas explícitamente establecidas se denomina «autoridad». Sin autoridad no puede existir una organización

compense las tendencias individualistas. Aunque ello puede ser cierto, también es verdad que ni la solidaridad ni el altruismo logran eliminar los conflictos presentes en todo colectivo humano. La simple tarea de ponerse de acuerdo en los objetivos por alcanzar puede generar conflictos.

Poder y autoridad

Existe la tendencia a denigrar del poder como algo perverso que, en el mejor de los casos, es un mal necesario. No es raro escuchar hablar de «abuso de poder» para referirse a un ministro, o de mafias y capos en relación con algunos grupos empresariales y ciertos sindicatos. Sin embargo, el énfasis en tales perversiones del poder puede tener efectos dañinos cuando se diseña una organización, si conduce al desconocimiento de un fenómeno social. En todo colectivo hay una dinámica de poder que se puede manifestar en forma cruda como imposición —«se hace porque yo lo ordeno»— o de manera sutil —«de la evaluación se concluye que usted debe abandonar la empresa»—.

El ejercicio del poder cumple funciones importantes: sirve de catalizador de las decisiones, apoya el proceso de poner en práctica lo decidido, mantiene a raya el abuso de algunos y contribuye a solucionar conflictos. Lo objetable no es el uso del poder, sino cómo se utiliza, por eso se establecen reglas que lo regulan. El poder ejercido de acuerdo con normas explícitamente establecidas se denomina «autoridad». Sin autoridad no puede existir una organización.

Ilustración: Michelle Martín

Qué hacer, qué evitar

La gestión participativa en las empresas y otras organizaciones despierta simpatías en unos, antipatías en otros, pero en todos, grandes expectativas. Sin embargo, su implantación no es sencilla y enfrenta numerosos obstáculos. Si no se establece con prudencia y realismo se puede caer fácilmente en el desencanto y dar paso al cinismo y la desmotivación. Las recomendaciones que siguen buscan ayudar a evitar que eso suceda.

Qué hacer

1. Establecer reglas claras (por ejemplo, responsabilidades, evaluación, ascensos, remuneraciones, bonos, primas, viáticos).
2. Designar las autoridades en forma transparente.
3. Establecer lapsos para el desempeño de cargos de dirección (rotación).
4. Contar con mecanismos de control del ejercicio de la autoridad (contraloría, por ejemplo).
5. Crear ámbitos de encuentro para personas de distintos niveles (por ejemplo, comités, juntas directivas).
6. Establecer un sistema de incentivos y sanciones efectivo que estimule la participación, la eficiencia y el esfuerzo colectivo.
7. Crear un clima de confianza para expresar críticas.

Qué evitar

1. Interferencia de grupos extraños a la organización (partidos políticos, por ejemplo).
2. Decisiones tomadas secretamente (secretismo).
3. Aislamiento de las autoridades.
4. Aplastamiento de las minorías por las mayorías.
5. Intolerancia del pensamiento divergente.
6. Interferencia de los procesos técnicos por no especialistas.
7. Burocratización innecesaria.
8. Desconocimiento de la autoridad.
9. Ausencia de reglas claras.
10. Asambleísmo.
11. Olvido de la eficiencia.
12. Caudillismo.

Es cierto que la gente debe estar motivada por el trabajo y que debe predominar el espíritu de colaboración y a veces hasta de sacrificio, pero sin autoridad no es posible que se mantenga la integración de la organización. La autoridad puede estar en manos de un grupo y no necesariamente de una sola persona, y la organización puede tener un organigrama muy achatado y ser muy participativa, pero siempre necesitará que alguien tenga la autoridad, es decir, que pueda hacer uso legítimo del poder.

Pocas veces alguien tiene todo el poder, aunque los poderosos crean lo contrario y olviden, por ejemplo, que la información en la que fundamentan sus decisiones tal vez fue preparada por personas que tienen un punto de vista particular y, por tanto, le imprimen determinado sesgo; que las órdenes pueden ser reinterpretadas al pasar de persona en persona; que los trámites pueden ser retardados por simpatías o antipatías de los responsables; que una secretaria puede hacer difícil el acceso de la gente a su jefe, lo que contribuye a aislarlo.

El insoslayable liderazgo

En relación con la diversidad de motivaciones e intereses con que la gente participa en las organizaciones y las dificultades que muchas veces las autoridades enfrentan para que

lo acordado se lleve a cabo, es preciso referirse a la capacidad para influir en la conducta de las personas y obtener lo mejor de ellas a favor de los objetivos planteados. En una palabra, al liderazgo.

Si quienes desempeñan funciones de dirección carecen de liderazgo, y éste es ejercido por personas que piensan de manera muy diferente de quienes dirigen la organización, ésta puede enfrentar graves dificultades (conflictos entre superiores y subordinados o entre grupos antagónicos, que pueden agravarse hasta hacer inmanejable la organización). Por esta razón un gerente eficaz debe estar atento a los sentimientos, las necesidades y los pareceres de los individuos. Es más, debe estar consciente de quiénes son los llamados «líderes naturales», cuyo apoyo no es despreciable.

Es difícil encontrar un «líder universal» que sea bueno para todas las circunstancias. Hay quienes son excelentes organizadores, agudos analistas de estrategias, con excelente olfato para asignar recursos. Otros se destacan por su sensibilidad para captar los sentimientos de los demás, para escuchar y ser escuchados. Hay quienes se desenvuelven en las organizaciones como hábiles políticos: construyen alianzas, neutralizan opositores, manejan el poder. Pero también a veces se encuentran líderes carismáticos, inspiradores, que entusiasman y movilizan a sus seguidores. En muy pocos casos coinciden estas manifestaciones de la capacidad de liderazgo en una sola persona, pero es probable que distintos individuos que integran la estructura de dirección de una organización posean determinadas virtudes como líderes. Si se identifica para qué sirve cada quien y cuáles son sus debilidades, mucho se puede ganar en cuanto al fortalecimiento de la estructura de liderazgo. Es decir, el liderazgo efectivo se ejerce, en buena medida, mediante una estructura que va desde la base de la organización hasta los niveles más altos. En otras palabras, el liderazgo es un fenómeno de grupo en el cual participan unas cuantas personas. Esa estructura de liderazgo debe ser cuidada. Por ello, es particularmente dañino que alguien que no reconoce sus limitaciones interfiera en todos los asuntos y niveles, a cuenta de que tiene mucho poder, porque, por ejemplo, cuenta con apoyo político o tiene carisma.

El reto de las organizaciones participativas

La conveniencia de la participación de los empleados en la formulación y toma de decisiones es un viejo tema que se plantea usualmente por dos razones: una, política, como elemento central de un modelo socialista, de acuerdo con el cual el poder y la riqueza que genera la empresa deben distribuirse de manera equitativa; otra, pragmática, como mecanismo para garantizar el compromiso y la motivación del personal, evitar los abusos de poder y agregar valor a la organización.

De nuevo hay que insistir en un hecho simple: las personas tienen distintas percepciones de la realidad y formas también diferentes de enfrentar los problemas. «Cada cabeza es un mundo», un mundo de opiniones, juicios, valores, intereses y emociones. Esta verdad, casi de Perogrullo, con sorprendente facilidad se olvida cuando se diseñan y dirigen organizaciones participativas. Si bien la participación puede facilitar algunas tareas de la gerencia, también puede complicar otras.

La participación puede facilitar la gerencia cuando:

1. Crea compromiso en los integrantes de la organización, si se logra que un buen número de ellos sientan que ésta les pertenece.
2. Permite postergar recompensas, si el personal tiene la convicción de que todos recibirán el mismo trato, lo que redundará en beneficio de todos.
3. Hace más eficiente poner en práctica las decisiones, si buena parte de los integrantes participaron en ellas.
4. Fortalece la obediencia a las normas, si son compartidas por todos porque participaron en su formulación y aprobación.

5. Pero puede hacerla más difícil si:

1. Obstaculiza la solución de conflictos, porque la distribución de poder le otorga fuerza a personas o grupos que generalmente no están preparados para expresar sus pareceres, hacer exigencias, negociar.
2. Afecta la rapidez en la toma de decisiones, dado que muchos deben participar en ellas, aun quienes no tendrían mucho que aportar por carencia de información o preparación especializada.
3. Interfiere el trabajo de los expertos, al inmiscuirse personas carentes de los conocimientos necesarios.
4. Favorece el uso no racional de los recursos, si surgen alianzas que sólo buscan maximizar la satisfacción de intereses parciales, en contra de la supervivencia de la organización.

Obsérvese que los aspectos positivos dependen de dos condiciones: una explícita, que la participación realmente ocurra; otra implícita, que los integrantes de la organización tengan sentido de responsabilidad colectiva. Ninguna de las dos es fácil de lograr. Es frecuente que en una primera etapa se abra la participación a todos, para luego limitarla cuando emergen las dificultades que pueden amenazar la existencia de la organización. Por ejemplo, no es de extrañar que muchos de quienes se incorporen a una empresa lo hagan con la expectativa de que, por ser la empresa de todos, todos recibirán mejores remuneraciones, sin prestarle mayor atención al flujo de caja, el precio de los productos o las necesarias reservas para inversiones. Cuando tal cosa sucede, se puede generar una lucha por el poder que conduce a su concentración en un grupo de miembros, algo potencialmente destructivo si ese grupo no tiene poder suficiente.

La segunda condición, referida a la actitud de los integrantes, es un tema que siempre surge cuando se plantea el establecimiento de un tipo de organización o comunidad cuya viabilidad depende de que sus miembros compartan percepciones y valores. De allí el énfasis en la formación de la gente. Así, cuando de cogestión o autogestión se trata, con frecuencia se insiste en que hay que moldear las actitudes y motivaciones de las personas para que, por ejemplo, no estén tan orientadas hacia los beneficios pecuniarios o al poder, sino más bien hacia la solidaridad y el altruismo. Cultivar valores como éstos no es fácil, porque contradicen rasgos como el consumismo y la renuencia a postergar la satisfacción de necesidades. Sobre la necesaria formación debe advertirse que la frustración por

la falta de «colaboración» puede conducir al diseño de actividades formativas que, en realidad, constituyen un solapado proceso de imposición de puntos de vista y valores.

Lo indispensable en las organizaciones participativas

Para que las organizaciones participativas tengan éxito se deben cumplir las siguientes condiciones: 1) participación, 2) personal comprometido con la organización, 3) personal con sentido de solidaridad, 4) justicia como valor central y 5) autoridades con sólido liderazgo.

La cultura como telón de fondo

Las organizaciones tienen como trasfondo una cultura, es decir, costumbres, hábitos sociales, maneras de relacionarse con otras personas, tradiciones y valores, entre otros aspectos, que influyen en la conducta de su personal, independientemente de las normas que se establezcan para moldear esa conducta. La cultura «programa» a las personas para que

Es particularmente dañino que alguien que no reconoce sus limitaciones interfiera en todos los asuntos y niveles, a cuenta de que tiene mucho poder, porque, por ejemplo, cuenta con apoyo político o tiene carisma

tiendan a comportarse de determinada manera, lo cual no significa que todas las personas que han crecido en una misma cultura se comportarán de igual modo. Ante el innegable peso de la cultura, en relación con las organizaciones participativas es insoslayable preguntarse cómo los siguientes rasgos culturales del venezolano podrían incidir en ellas:

1. La orientación hacia el poder, unida a una alta distancia de poder, disimulada por el amiguismo y la informalidad.
2. La convivialidad, u orientación radical hacia los demás como forma de ser.
3. Disposición a improvisar; el «operativo» como mecanismo gerencial.

En gran parte, la complejidad de la gerencia se refiere a la capacidad para diseñar y dirigir organizaciones en una realidad muy concreta, no en un vacío social o cultural. El reto de esa gerencia consiste en sacar provecho de esa realidad y transformarla si es necesario. Quien asuma ese desafío debe hacerlo con plena conciencia de que nada logrará lamentándose de los obstáculos que tiene que enfrentar. En tal sentido, el colmo sería quejarse de cómo es el venezolano. ■

Ramón Piñango y Patricia Monteferrante
Profesores del IESA