
UN MARCO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LA PARTICIPACIÓN

Eduardo Acuña A., Alejandra Núñez C., Mario Radrigán R.
PRO-ASOCIA, Universidad de Chile (UdeC)

Resumen

En este trabajo se propone un marco conceptual para el estudio de la participación en organizaciones. Es el resultado de una investigación bibliográfica sobre el tema. Se abordan tres aspectos, el primero identifica tipos de ideologías sobre la participación y sus efectos en las oportunidades para que las personas intervengan en las actividades de los grupos. Luego se examinan las dimensiones de los sistemas participativos, su formalidad e informalidad, el acceso a decisiones, características de éstas y el tipo de actores y su nivel de ligazón con los procesos participativos. Por último se hace ver cómo la participación en organizaciones está sujeta a límites impuestos por factores de contingencia, en particular se alude al tamaño de los grupos, a la competencia técnica de las personas y su motivación para intervenir en decisiones.

Palabras claves: Participación, decisiones, ideologías, sistemas participativos, tamaño, competencias, motivación.

Resumo

Neste trabalho se propõe um marco conceptual para o estudo da participação em organizações. É o resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Se abordam três aspectos, o primeiro identifica tipos de ideologias sobre a participação e os seus efeitos nas oportunidades para que as pessoas intervenham nas atividades dos grupos. Depois se examinam dimensões de sistemas participativos, a sua formalidade e informalidade, o acesso às decisões, características destas e o tipo de atores e o seu nível de ligação com os processos participativos. Por último se mostra como a participação em organizações está sujeita a limites impostos por fatores de contingência, em particular se faz alusão ao tamanho dos grupos, à competência técnica das pessoas e a sua motivação para intervir em decisões.

Palavras claves: Participação, decisões, ideologias, sistemas participativos, tamanho, competências, motivação

Résumé

Ce travail propose un cadre conceptuel pour l'étude de la participation dans les organisations. Il présente le résultat d'une recherche bibliographique sur le thème où trois aspects sont abordés. On identifie d'abord des types d'idéologies sur la participation et leurs effets sur les opportunités pour les gens d'intervenir dans des activités de groupes. Par la suite, on examine les dimensions des approches participatives, leur caractère formel et informel, l'accès aux décisions, les caractéristiques de celles-ci, le type d'acteurs et son niveau de liaison avec les processus participatifs. En dernier lieu, on démontre comment la participation dans les organisations est sujette à des limites imposées par des facteurs de contingence, en particulier à la taille des groupes, à la compétence technique des personnes et à leur motivation pour intervenir dans les prises de décision.

Mots clés: Participation, décisions, idéologies, approches participatives, taille, compétences, motivation.

Abstract

This paper, is the result of bibliographical research and sets a conceptual scope for the study of participation within organisations. Three concepts are being undertaken: the first identifies types of participation ideologies and their impact on opportunities for people to intervene in groups' activities. The second concept explores dimensions of participative systems, its formality and informality, access to decisions, decisions characteristics and types of actors, and its level of connection with participative processes. Finally, from the third concept

emerges that participation within organisations is limited by contingent factors, such as: size of groups, technical competency of the people and their motivation to intervene in decisions.

Key words: Participation. Decisions. Ideologies. Participative systems. Size. Competencies. Motivation.

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo se inspira en la interrogante de en qué grado y cómo la participación está efectivamente presente en el funcionamiento de las cooperativas. Nos preguntamos si la participación se remite a un mero discurso ideológico o por el contrario se encarna en políticas, estructuras y procesos que permiten y estimulan que socios y trabajadores se involucren de manera efectiva en la operación de la organización. Entendemos que la aclaración última de esta interrogante es materia de indagación empírica, sin embargo, para alcanzar dicho cometido consideramos indispensable que de manera previa se disponga de un marco conceptual que dimensione y explique el fenómeno de la participación. Ese es el propósito de este trabajo, presentar un sistema de categorías que permitan una comprensión coherente de lo que significa la participación en el contexto de las organizaciones. Una vez que disponemos de este marco conceptual estamos en condiciones de abrirnos al estudio empírico de la participación en cooperativas, tarea que abordaremos en un trabajo posterior tomando como referencia la situación de casos Chilenos.

El marco conceptual que aquí presentamos es el producto de una revisión bibliográfica en el tema de la participación en organizaciones. Esa revisión nos permitió identificar tres aspectos centrales que a nuestro entender contribuyen a hacer inteligible el estudio de la participación, procedemos a enunciarlos brevemente para luego desarrollarlos en extenso.

El primer aspecto nos hace ver que la presencia y fortaleza de la participación es producto de acciones de liderazgo ejercida por autoridades quienes en forma deliberada y concertada buscan construir y mantener un sistema social en donde prendan y se plasmen principios democráticos y participativos. Esto

supone que las autoridades en sus actos de liderazgo se inspiran en una ideología que atribuye a la participación el carácter de valor nuclear para articular las relaciones humanas al interior de los grupos. Reconocemos cuatro ideologías que dan sustento a la participación, la democrática, la socialista, la del desarrollo y crecimiento humano y la que promueve la eficiencia y la productividad.

Un segundo aspecto se refiere a las propiedades que deberá contar la participación para que ésta se materialice con vigor en la vida de las organizaciones. Hay un apelativo a entender la participación como un sistema compuesto de diversos elementos que interactúan entre sí y que afectan los resultados últimos que se alcancen. El sistema de participación supone la existencia de políticas oficiales que fomentan y respaldan de manera formal la participación de las personas, con una apertura a recoger también expresiones e iniciativas de participación informal a través de las cuales se viertan posiciones e intereses de variada naturaleza que pueda tener la gente. Entendemos que las políticas se expresarán en estructuras sociales que materializan la participación a través de la oferta de mecanismos directos o representativos para que las personas intervengan; se especificarán las materias que compete tratar en dichas instancias y el grado de poder que se dispone para influir en la toma de decisiones. El sistema participativo incluye también observar el tipo de actores que intervienen en él.

El tercer aspecto advierte que los procesos participativos están sujetos a experimentar restricciones según factores contextuales o de contingencia. Esto implica que la participación está sujeta a límites, pretender maximizar su aplicación puede constituir una amenaza seria para la viabilidad de la organización por las interferencias que se producen respecto del

logro de sus objetivos de producción. Ante esa disyuntiva está la opción de recurrir a medidas ponerle límites en observancia a factores contextuales específicos que así lo merezcan. Entre la diversidad de factores de contingencia que son susceptibles de considerar respecto de la participación aludimos al tamaño de los grupos u organizaciones, a la competencia técnica de las personas en el acceso a decisiones y al papel que juega la motivación en sistemas participativos.

Los tres aspectos recién aludidos son objeto de un análisis más profundo en lo que sigue de esta presentación, allí se hacen referencias para el caso particular de la participación en cooperativas los cuales sirven como orientaciones para futuros estudios en esa materia.

1. Ideología y Participación

El papel del liderazgo en la construcción de sistemas participativos en organizaciones goza de una cierta validación tanto empírica como teórica (Miles, 1971; Heller y Wilpert, 1981; Heller et al., 1988; Lawler, 1989; Heller, 1992; Neilsen 1986; Burke, 1986; Heller et.al., 1998). Especialmente a las autoridades en posición estratégica se les atribuye un protagonismo central para la creación de organizaciones que operan bajo principios democráticos, en donde se fomenta y estimula la participación de la gente que en ellas trabajan. Las autoridades acometen la responsabilidad de establecer una visión, misión y objetivos para el grupo que representan poniendo de manifiesto el compromiso con una constelación de valores sociales para la integración de las personas en el hacer de la organización. Entendemos que el proceder de las autoridades se inspira en concepciones ideológicas que dan sustento a la participación, hay de por medio valores, supuestos y metas en función de los cuales se establecen arreglos para que la gente disponga de oportunidades para ejercer influencia y poder en el desempeño de sus cometidos. Las ideologías articulan creencias que de manera convincente atribuyen a la participación ventajas ya sea en el plano del desarrollo humano y / o de las organizaciones

Distinguimos cuatro tipos de ideologías como posibles fuentes de inspiración para el proceso

de participación óptimas, lo que significa

de institucionalización de sistemas participativos: la democrática, la socialista, la que se refiere al desarrollo y crecimiento humano y la de orientación hacia la eficiencia y la productividad (Miles, 1971; Heller, 1998; Mccarthy, 1989; Dachler y Wilpert, 2000; Lawler, 1989).

Ideología Democrática: se asienta en el valor intrínseco de la democracia, en su estándar moral como método para tomar decisiones en todos los aspectos de la vida colectiva en comunidad. Se sostiene la creencia que el común de los ciudadanos dispone de capacidades potenciales para proceder con sabiduría, inteligencia y efectividad en decisiones, se atribuye a las personas una inclinación básica a ser responsables, racionales, interesados en materias cívicas, estar informados y a proceder con cooperación. La ideología reconoce que las personas pueden adolecer de limitaciones para operar según principios democráticos pero hace ver cómo éstas pueden desarrollar esas capacidades en la medida que se les expone a procesos sistemáticos de aprendizaje. Se entiende que la democracia se aprende y toma vigor en la medida que cubre distintos planos de la vida humana, no sólo lo político, sino que también en el trabajo, la familia y la comunidad. Esta ideología en su concepción más tradicional aboga porque la democracia se exprese a través de su ejercicio directo por parte de todas las personas que integran la comunidad. Sin embargo también está la postura que propone una participación más restringida de la democracia mediante la operación de grupos de elites que toman decisiones bajo el control de un electorado que renueva con cierta regularidad a los agentes que les representan y disponen de mecanismos para manejar los conflictos que naturalmente se suscitan entre las partes en el desempeño de sus funciones. Los resultados de esta ideología en su versión más tradicional son alcanzar una plena participación de la gente en las decisiones, otras versiones proponen como resultados primarios de la participación el lograr la estabilidad y eficiencia de las instituciones sociales.

Ideología Socialista: tiene como referente los planteamientos teóricos filosóficos de Marx en donde se observa cómo el régimen de producción capitalista somete a los trabajadores a estados de enajenación. Como resultado de las relaciones dialécticas entre capital y trabajo, el alto grado de especialización y división de las actividades laborales, las personas se ven inhabilitadas para controlar el sentido de sus vidas, volviéndose víctimas de un sistema que no sólo los empobrece en el plano material sino que también en lo psicológico y social. Un supuesto central en la ideología es la potencialidad de la gente para alcanzar su liberación económica por medio de su participación activa y creativa en los procesos productivos y a través de su control final. A la participación se le atribuye el papel de ser vehículo para el ejercicio del control económico por parte de la clase trabajadora, a esto se debe sumar la educación para poder actuar en propiedad en esas funciones que tradicionalmente han cumplido los ejecutivos como representantes de la clase capitalista. El fin último de la participación en las empresas es alcanzar el cambio revolucionario en la sociedad dando lugar a una cultura proletaria que descansa en principios cooperativos, igualitarios y en un sistema social que permite el desarrollo humano en la medida que las actividades productivas sirven a fines superiores que traspasan la mera subsistencia. Un factor esencial para el logro de estos resultados es la formación y desarrollo de una conciencia de clase por parte de los trabajadores.

Ideología del crecimiento y desarrollo humano: concibe a la participación como medio para potenciar el desarrollo de las personas, expandiendo la personalidad y preservando la salud mental dado los efectos restrictivos que suelen estar presentes en las organizaciones y empresas. Concibe el mejoramiento dotando a las personas de oportunidades para ser activas, independientes, capaces de auto controlarse, comprometidos en la realización de diversas actividades y con una orientación de largo plazo. El énfasis en las empresas por maximizar resultados económicos es motivo de una severa crítica por sus consecuencias debilitantes para el bienestar, realización de las

personas y el deterioro en la salud mental. Se cuestiona el uso extensivo e intensivo de recompensas materiales, el ejercicio de supervisión punitiva y estrecha que resta las posibilidades de actuar con autonomía e independencia, y el que las personas deban operar bajo estructuras y roles que regulan con singular minuciosidad el desempeño de sus funciones. En contraste a estas condiciones debilitantes y restrictivas la ideología promueve la importancia de factores de motivación asociados con las tareas, en que se promueve la participación, la iniciativa, la toma de decisiones con autonomía por parte de la gente. La ideología concibe la modificación de factores estructurales, el diseño de tareas y de procesos para potenciar los efectos de la participación en el desarrollo y crecimiento humano. Las propuestas de participación se remiten al contexto de las empresas y organizaciones, en sus principios no hay incompatibilidades respecto de las condiciones que deben estar presentes en la sociedad. Se asume que el mayor bienestar y desarrollo que alcanzan las personas y grupos tienen una correlación con la eficiencia y estabilidad en el funcionamiento de las instituciones, lo que a su vez es motivo de valoración por sus efectos para la sociedad total.

Ideología de la productividad y la eficiencia: la participación toma la forma de una tecnología que permite un aprovechamiento de las capacidades humanas con el fin de alcanzar el máximo de resultados en eficiencia y productividad. Para contrarrestar los efectos adversos de alienación laboral, insatisfacción, ausentismo, rotación y conflictos industriales empresarios y gerentes advierten en la participación una herramienta para aliviar a las empresas de dichos costos. A la participación se le atribuye el poder de influir positivamente en la satisfacción laboral y mejorar la moral de trabajo, elevar la cohesión de grupos y el compromiso de la gente hacia los objetivos de las empresas. Para la puesta en práctica de la ideología se recurre a la utilización de tecnologías relacionadas con el desarrollo de la participación, en las implantaciones se atiende a factores contextuales que respalden la participación, tales como que la gente disponga de información relevante, cuente con conocimiento y experiencia, existan recom

piensas que refuercen la iniciativa de la gente y que los espacios de participación incidan de manera relevante en la ejecución de las tareas. La singularidad de esta ideología es que deja incólume el poder básico de decisión y control por parte de los ejecutivos, hay una transferencia de autoridad sólo en aquéllos aspectos que no amenazan la legitimidad en que se asienta la empresa. Además de contribuir a la eficiencia, a la participación se la percibe como fuente de estabilidad y orden para la sociedad, evitando costos derivados de insatisfacciones y conflictos laborales.

Estas cuatro ideologías muestran orientaciones distintas en el tratamiento de la participación, en cada una de ellas hay valores, supuestos y metas que conciben a la sociedad y las organizaciones enfrentando distintos tipos de problemas a los cuales asignan prioridades para su solución. Las diferencias ideológicas implican variaciones en las políticas y metas para las cuales sirve la participación, hay variaciones también en el significado, forma y función social de los arreglos participativos. Sin embargo, considerando las características generales de la participación, las ideologías no necesariamente se excluyen entre sí, por el contrario bien puede ocurrir que se utilicen de manera complementaria.

Concluimos que la ideología es una materia relevante para entender la naturaleza de la participación en las cooperativas, ello da pie

para indagar sobre distintos aspectos. Uno es sobre el tipo de actores que ejercen liderazgo en las cooperativas, las ideologías en que se inspiran y en qué medida ellas se plasman en la cultura de la organización (Morgan, 1990). Esto a su vez abre la posibilidad de examinar sobre los conflictos ideológicos, entre qué actores se suscitan, cuáles son las ideologías que finalmente dominan y qué efectos tienen sobre el desarrollo y funcionamiento de las cooperativas (Morgan 1990; Greiner 1986; Pettigrew, 1986). Luego está también el observar y comparar cómo distintas versiones ideológicas influyen en el diseño y funcionamiento de los arreglos participativos y las consecuencias que tienen sobre los resultados de las cooperativas. Otro aspecto es observar los cambios ideológicos en el ciclo de vida de las organizaciones, cómo en el enfrentamiento de las vicisitudes asociadas con distintas etapas de desarrollo se da lugar a que las autoridades reformulen las ideologías y se transformen los sistemas de participación para el efecto de dar viabilidad al sistema (Cornforth, 1989; Whyte, 1991; Greiner, 1972). Por último hacemos ver la posibilidad de indagar sobre las oportunidades de participación que se les brinda a los socios según las distintas versiones ideológicas y el nivel de satisfacción e insatisfacción que éstos tienen respecto de sus intereses y aspiraciones como miembros de las cooperativas (Grunberg, 1991; Rodríguez, 1982).

Cuadro 1
PARTICIPACIÓN SEGÚN TIPO DE IDEOLOGÍA

PARTICIPACIÓN	TIPOS DE IDEOLOGÍA			
	DEMOCRÁTICA	SOCIALISTA	HUMANISTA	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA
METAS	Plena participación. Estabilidad y eficiencia instituciones sociales.	Cambio revolucionario en la sociedad.	Desarrollar la personalidad de los trabajadores. Preservar la salud mental.	Alcanzar al máximo resultados de eficiencia y productividad.
FORMAS	Democracia expresada por ejercicio directo de los integrantes de una comunidad.	Participación: vehículo para ejercicio del control económico de la clase trabajadora.	Participación: medio para alcanzar el desarrollo de las personas	Participación: tecnología que permite un aprovechamiento de las capacidades humanas.

PARTICIPACIÓN	TIPOS DE IDEOLOGÍA			
	DEMOCRÁTICA	SOCIALISTA	HUMANISTA	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA
CONTENIDO	Se asienta en el valor intrínseco de la democracia, en su estándar moral como método para tomar decisiones.	Potencialidad de la gente para alcanzar liberación económica	Mayor bienestar y desarrollo de las personas y grupos, correlación con eficiencia y estabilidad en las instituciones.	Participación: herramienta para contrarrestar los efectos adversos de alineación laboral, insatisfacción, ausentismo, rotación y conflictos industriales.
MECANISMOS	Educación por medio de procesos sistemáticos de aprendizaje.	Formación y desarrollo de conciencia de clase por parte de los trabajadores.	Dotar a las personas de oportunidades para ser activas, independientes y capaces de autocontrolarse	Utilización de tecnologías relacionadas con el desarrollo de la participación: información, conocimiento

2. Sistemas Participativos y sus Dimensiones

En esta sección nos ocupamos de identificar y explicar las distintas dimensiones que incluye la participación. Procuramos ocupar un enfoque amplio e integral que recoge diversos aspectos de los procesos participativos en organizaciones salvando así el error que comúnmente se incurre cuando la participación es vinculada de modo exclusivo con toma de decisiones. Para esto nos servimos de material bibliográfico que nos advierte sobre aspectos que dan forma a la participación en organizaciones (Pasmore, 1986; Mason, 1982; Dachler y Wilpert, 2000; Heller et al. 1998). La atención que se pone en diversas dimensiones apela a entender la participación en términos de sistemas participativos lo cual supone la existencia de elementos que se afectan recíprocamente y que la naturaleza de su dinámica repercute en los resultados que se produzcan. En la discusión se hace una referencia al análisis de sistemas participativos en cooperativas.

Participación Formal e Informal

Esta dimensión pone de relieve la legitimidad en que descansa la participación, se refiere a

los fundamentos que sustentan el ejercicio del poder por parte de las personas. La base de legitimidad puede expresarse de manera formal mediante un sistema de reglas acordadas o impuestas sobre la organización, o bien puede descansar en lo informal, vale decir en el consenso emergente que resulta de las interacciones entre los sujetos. La participación formal puede encontrar legitimidad en bases legales provenientes de principios constitucionales o leyes específicas; en fundamentos contractuales o en políticas y reglamentos propios de las organizaciones. La participación informal descansa en las iniciativas y en el consenso que logran grupos e individuos para ejercer influencias, la legitimidad resulta de la práctica y su evolución en normas o costumbres. El grado de formalidad o informalidad de la participación está estrechamente ligado con los valores y metas que se pretende que ésta cumpla dentro del contexto particular de la organización y de la sociedad.

En el caso de las cooperativas se asume que la participación tiene una expresión formal vigorosa en cuanto es componente singular de su identidad como organización. La legitimidad que respalda la participación es en parte de tipo legal por leyes que validan su forma singular de operar mediante auto gestión; a esto se suman

la formulación de políticas y reglamentos internos de las organizaciones que pueden validar particulares formas de participación según las necesidades o aspiraciones que se tengan en dicha materia. El respaldo formal de que goza la participación en las cooperativas es una oferta de poder legítimo que abre posibilidades generosas para que las personas accedan y ejerzan influencia y poder.

En simultaneidad a la participación formal en las cooperativas también pueden prender y desarrollarse maneras informales de participación, personas y grupos pueden procurar acceder a información, hacer valer sus intereses recurriendo a procedimientos que se legitiman en interacciones consensuadas, las que pueden volverse costumbres que finalmente resulten incorporadas como prácticas formales. La informalidad de la participación puede resultar de deficiencias en los mecanismos formales, que se tornen poco expeditos y efectivos para la canalización de los intereses de personas y grupos. Es asunto de observación empírica conocer sobre la ocurrencia de la participación informal en cooperativas y de las consecuencias que tiene sobre los arreglos formales y en el funcionamiento global de las cooperativas (Krackhardt y Hanson, 2001).

Participación Directa e Indirecta

El análisis de la participación lleva a distinguir entre formas que permiten que las personas se involucren directamente en decisiones respecto de aquéllas en que el vínculo es indirecto. La modalidad directa generalmente es concebida como la expresión más genuina de participación porque en ella se materializa la democracia a plenitud, las personas pueden influir y ejercer poder en las decisiones sin que medie intermediario alguno. Sin embargo el uso de la participación directa suele ser objeto de fuertes restricciones porque su aplicación interfiere con principios de eficiencia y racionalidad técnica de las organizaciones. En tales circunstancias, la opción de la participación indirecta se proyecta como una alternativa válida, se recurre a la nominación de representantes que de manera individual o colegiada acceden a decisiones portando los

intereses del colectivo por el cual son nominados. Esta participación indirecta es concebida como una distorsión de la democracia más genuina, la que finalmente es legitimada ante la evidencia práctica que hace aconsejable su uso. Uno de los riesgos de la participación indirecta y representativa es que dé pie a la formación de oligarquías que se anquilosan en las posiciones de poder distanciándose de los intereses genuinos de los colectivos que los han nominado para ocupar los cargos (Rodríguez 1982; Michels, 1970). Este riesgo suele llevar al establecimiento de mecanismos reguladores para afrontar los conflictos de intereses que pueden suscitarse entre representantes y representados y al establecimiento de procesos que garanticen la renovación periódica de las personas en las posiciones de representantes.

En las cooperativas existen mecanismos para que operen ambas modalidades de participación. Por un lado las asambleas son escenarios que naturalmente consideran que los socios ejerzan de manera directa su participación en decisiones, sin embargo el problema que allí se puede suscitar es la renuencia de las personas para ejercer esos derechos a plenitud (Mccarthy, 1989). Esa renuencia, especialmente si es numerosamente significativa, deja un vacío de autoridad que puede llevar a que los dirigentes deban excederse en sus acciones más allá de las prerrogativas de sus cargos, con el propósito de no paralizar el hacer cotidiano de la cooperativa. La participación indirecta y representativa ocurre especialmente de manera colegiada en las instancias del consejo de administración, junta de vigilancia y otras formas de agrupaciones. En dichas instancias están latentes los riesgos de formación de oligarquías, el distanciamiento entre los objetivos e intereses de los representados respecto de los que sostienen los representantes. Por otro lado el carácter colegiado que tiene la participación representativa realza la importancia de la calidad de las interacciones en los grupos y entre los grupos por las consecuencias que pueden tener sobre la efectividad y eficiencia en los cometidos técnicos que allí deben abordarse. Si la calidad de las interacciones es deficiente naturalmente ello se dejará sentir en resultados de baja

eficiencia y efectividad (Janis, 1972; Stokes, 1994; Roberts, 1984). Por último hacemos presente la interrogante de en qué medida en las cooperativas se hace extensivo el uso de mecanismos de participación directa e indirecta en las actividades productivas que en ellas se llevan a cabo, brindando oportunidades para que el personal pueda ejercer algún monto de influencia en las labores que realiza. La inexistencia de tales sistemas participativos supone que puede ser motivo de agudas contradicciones con los principios ideológicos de la democracia y auto gestión.

Acceso a Participación en Decisiones

Un aspecto central en el estudio de la participación es atender el acceso a decisiones que tienen las personas, en cuanto es allí donde se materializa la oportunidad para influir y ejercer poder de modo que sus intereses sean finalmente tomados en consideración. Para el análisis del acceso a participación nos apartamos por su simpleza de aquella visión que concibe el acceso a decisiones en términos dicotómicos, de ocurrencia o no de ella. Por el contrario nos abrimos a entenderla según la perspectiva de un continuo que refleja grados diversos de oportunidades para que las personas intervengan en decisiones. Dicho continuo reconoce la disponibilidad de información como estado básico y esencial para que ocurra un grado mínimo de participación en decisiones, luego se avanza en una gradiente de cada vez mayores oportunidades de influencia y poder, culminando con la situación en donde las personas pueden disponer de plena autonomía para adoptar decisiones (Heller y Wilpert, 1981; Heller et al. 1989). A continuación detallamos el continuo de influencia poder:

1. A las personas no se les entrega ninguna información anticipada respecto de la decisión que se está tomando en la organización.
2. A las personas se les entrega información en forma anticipada respecto de la decisión que se va a hacer.
3. Las personas pueden dar sus opiniones sobre las decisiones que se están tomando.

4. Las opiniones de las personas son tomadas en cuenta en el proceso de decisiones.
5. Las personas participan activamente dando a conocer sus opiniones e influyendo en el resultado final del proceso de decisión.
6. A las personas se les da plena autonomía para que tomen decisiones.

Este continuo que señala distintas formas en que puede ocurrir el acceso de las personas a decisiones resulta promisorio para el análisis de la participación en cooperativas porque contribuye a entender con mayor precisión el modo en que pueden operar los sistemas participativos allí existentes. Los arreglos estructurales de participación formal directa e indirecta pueden ser examinados según el continuo de acceso a decisiones proveyendo un perfil de lo que efectivamente ocurre en tales procesos. Una aplicación similar puede hacerse en lo que se refiere a los mecanismos informales de participación, observándose de que índole es el poder y la influencia que se ejerce en la informalidad y los resultados que finalmente arrojan. Estos análisis pueden entregar antecedentes para evaluar el carácter democrático que en realidad prevalece en las cooperativas, a la vez que puede dar luces sobre los efectos de los procesos de auto gestión en el operar técnico y empresarial de la cooperativa. Del mismo modo el continuo de acceso a decisiones posibilita establecer correlaciones con el tipo de ideología que predomina en la organización precisando como ésta influye en el establecimiento de patrones singulares de ejercicio de la influencia y del poder.

Contenido, Importancia y Complejidad de las Decisiones

Para entender los sistemas participativos es necesario prestar atención a ciertos atributos de las decisiones en torno a las cuales las personas intervienen lo cual comunica el nivel de trascendencia que la participación puede tener para los sujetos involucrados y sobre el funcionamiento de la organización. Esto significa distinguir en el rango, contenido, número y complejidad de las decisiones, en qué medida éstas se refieren a materias de orden estratégica, táctica u operativa dentro de

la gestión de la organización y concretamente a qué se refieren. Es atender también cómo ocurre la participación según las fases de las decisiones a través del tiempo, en su inicio, desarrollo, finalización o implantación (Drenth y Koopman, 1992; Heller y Wilpert, 1981; Heller et al. 1989). De igual modo es pertinente considerar la importancia que las personas asignan a su participación en decisiones, los asuntos que son de su preferencia y en qué monto valoran las oportunidades que se les brindan en las organizaciones para influir en decisiones. Otro aspecto de no menor trascendencia es considerar el nivel de complejidad técnica que tienen las decisiones en que participan las personas observando en paralelo en qué grado ellas son poseedoras de capacidades y conocimientos para hacer llevaderas las decisiones según estándares de calidad. Esto último nos abre a tomar en cuenta los efectos de la participación sobre la calidad de las decisiones y sus consecuencias sobre los resultados que alcanzan grupos y organizaciones. El entrenamiento y capacitación que se brinde a las personas ejerce una función significativa para que la participación se ejerza con competencia técnica y contribuya así a resultados no sólo valiosos por sus efectos en la satisfacción humana sino que también en lo que respecta a la calidad de la decisión (Heller, 1992; Yetton y Crawford, 1992).

Estos atributos de las decisiones son de plena validez para el estudio de la participación en las cooperativas. Supone observar los arreglos existentes de participación formal e informal, de tipo directa e indirecta, el nivel de acceso que se permite a las personas en las decisiones sino que además especificar los atributos que éstas últimas tienen. El tipo de ideología que domine en la cooperativa condicionará la participación en decisiones, supuestamente la democrática y socialista fomentarán a que las personas se involucren en todo tipo de decisiones mientras que la del desarrollo humano, y la de la productividad y eficiencia, presumiblemente serán más restrictivas en la naturaleza de las decisiones en que intervengan las personas. El análisis debe considerar hasta qué punto a las personas les interesa hacerse cargo de las responsabilidades asociadas con las decisiones y

cómo proceden en la resolución de éstas atendiendo a su naturaleza y complejidad. De singular importancia será el examinar el nivel de calificación técnica de las personas para afrontar las decisiones con montos razonables de calidad, especialmente en lo que se refiere a las de índole estratégicas y tácticas. En general son muchas y de variada naturaleza las materias que pueden y deben observarse en torno a las decisiones y la participación en las cooperativas, aspectos todos que pueden jugar un notable papel al momento de evaluar el desempeño económico y social de estas organizaciones. Por último recalcamos que el análisis empírico de la participación en decisiones es una prueba que permite constatar la validez de la auto gestión, si ésta efectivamente ocurre, en qué monto y con qué consecuencias. Los antecedentes que se recojan pueden develar el papel efectivo que la participación tiene en las cooperativas, confirmando que son organizaciones abiertas a recibir las influencias de la gente que las integran o bien haciendo ver que la participación en las cooperativas es un mito que guarda distancia entre las aspiraciones ideológicas y lo que efectivamente ocurre en la vida de estas organizaciones.

Personas, Grupos y Participación

Finalmente ponemos término al análisis de distintas dimensiones de sistemas participativos refiriéndonos a los actores que allí intervienen (Morgan 1990; Pfeffer, 1993; Silverman, 1976). Para completar el análisis de la participación es indispensable configurar un cuadro que describa e identifique el nivel de compromiso que personas y grupos de la organización tienen con los sistemas participativos. Por una parte es observar la proporcionalidad de participación considerando la población total de personas y grupos que conforman la organización, para luego abrirnos a una pesquisa más fina orientada a registrar atributos de los actores en su vinculación con procesos participativos. Esto último involucra observar cómo la participación puede estar asociada con ciertos rasgos de las personas y de los grupos, lo cual a su vez puede permitir avanzar en un reconocimiento de cómo dichos actores están involucrados en patrones

singulares de decisiones, ya sea de tipo estratégicas, tácticas u operativas. Esto a su vez nos remite a la posibilidad de examinar el desempeño que tienen los actores en decisiones, especialmente en aquéllas que son de singular complejidad e importancia para la organización. La detección del fenómeno de la ausencia de participación corresponde tenerse en cuenta, primeramente en cuanto pesquisar su monto y juzgar su relevancia y luego en lo que refiere a encontrar su asociación con atributos específicos de los actores que se ven marginados o deciden marginarse de intervenir en decisiones (Mccarthy, 1989).

Lo antes dicho es de pertinencia para las cooperativas. Para entender la forma como operan los sistemas participativos es indispensable tener en cuenta cuáles son los actores que participan y cuáles no lo hacen. Esta materia ofrece varias hebras de investigación, una alude a las oportunidades para participar en cargos de autoridad que tienen las personas, su disposición a asumir tales responsabilidades y acometerlas con efectividad. Otra es observar la ocurrencia o no de renovación de autoridades y sus eventuales lazos con la formación de oligarquías. Pero quizás el asunto más neurálgico y básico es indagar si los arreglos de participación formal directa e indirecta son suficientemente operativos y efectivos en despertar el interés de las personas para involucrarse en las decisiones y gestión de la cooperativa. El conocer sobre los montos de participación efectiva que se dan en éstas organizaciones, sobre la exclusión voluntaria o involuntaria que afecta a sectores, grupos o individuos, puede poner en entre dicho los arreglos formales que se ocupan para la participación. Indagar sobre los actores que protagonizan procesos de participación informal, las razones para proceder en esa forma, sobre sus opiniones sobre el actuar de las autoridades, sus satisfacciones e insatisfacciones como miembros de las cooperativas, entre otros aspectos, puede permitir dar cauce a una comprensión de los problemas que vive la gente y su asociación con la participación y la ausencia de participación. En este contexto adquiere singular relevancia establecer un perfil psicosocial y técnico de los actores que acceden a posiciones de autoridad,

distinguiendo entre dirigentes y profesionales, y observando la calidad del liderazgo que ejercen en la conducción de la organización. La formación de oligarquías nuevamente se proyecta como un asunto relevante de examinar, se trata en primer lugar de constatar su existencia para luego conocer sobre las condiciones que llevan a su gestación y consolidación (Rodríguez, 1982).

Resumimos lo realizado en esta sección. Hemos considerado que para el análisis de la participación se deben distinguir varias dimensiones superando así la mirada estrecha que sólo se concentra en la toma de decisiones. En tal sentido procedimos a atender los aspectos de formalidad e informalidad de la participación; los arreglos que permiten que ella se ejerza de manera directa e indirecta; el acceso a las decisiones y sus características en cuanto a rango, contenidos y cantidad; y por último, atender a los actores que se ven involucrados en los procesos participativos y en decisiones. Este proceder analítico se enmarca en el entendimiento de la participación según el concepto de sistemas participativos. Lo que hemos hecho ha sido mostrar sus componentes principales y esbozar algunas de las relaciones recíprocas entre algunos de éstos. En el análisis hemos integrado a las ideologías de la participación en tanto cumplen una función central en la configuración de los sistemas participativos. Todo esto ha sido realizado teniendo en vista el estudio de la participación en cooperativas.

3. Contingencia y Participación

Habiendo precisado la naturaleza de sistemas participativos nos ocupa ahora atender cómo su forma de operar puede verse afectada por factores contingentes (Dachler y Wilpert, 2000; Heller y Wilpert, 1981). En otras palabras hacemos ver que más allá de los planteamientos ideológicos, la participación está sujeta a experimentar límites o restricciones al momento de materializar su aplicación. Advertimos en la naturaleza sociotécnica de las organizaciones un imperativo que fuerza a implementar una racionalidad instrumental en su gestión y que por lo tanto limita los procesos participativos en

procura de tornar viable el sistema, particularmente cuando éstos están insertos en mercados altamente competitivos que premian la eficiencia y calidad en productos y servicios. El pretender la plena aplicación de los principios ideológicos participativos en la gestión y funcionamiento de la organización conlleva el riesgo de parálisis y colapso ante la imposibilidad de cumplir con sus tareas básicas que constituyen la razón de ser de su existencia. En conocimiento que los factores contingentes que pueden moderar el uso de la participación son de un amplio rango optamos por referirnos a aquéllos que resultan más relevantes para estudios futuros en esta materia en el caso de cooperativas. En particular aludimos al tamaño de los grupos, a la calificación técnica de las personas y a la motivación que éstas tengan para participar. Tenemos claro que el análisis de factores que moderan la participación es de una complejidad mucho mayor que el tratamiento que aquí hacemos.

Tamaño del grupo y participación

La cantidad de personas que integren la organización es una condicionante básica en los procesos participativos (Greiner 1972; Kernberg, 1999; Turquet, 1975; Miller, 1990). Estos son más expeditos de activar y de encauzar dentro de una cierta racionalidad en la medida que la cantidad de personas es relativamente reducida. Cuando el grupo es pequeño se presentan allí condiciones que favorecen a la espontaneidad en las interacciones, las comunicaciones permiten las referencias recíprocas entre los participantes, son de naturaleza cara a cara, prevalece el sentido de la individualidad y es evidente la constatación de responsabilidades por las acciones que se realizan o se omiten. El grupo, en la medida que valora la participación de sus miembros, puede ejercer un control social directo sobre el individuo induciéndole a que intervenga con protagonismo en las actividades colectivas. Del mismo modo el tamaño pequeño del grupo puede favorecer a que las autoridades ejerzan una influencia directa sobre las personas para que se abran a comunicar sus opiniones y a participar en decisiones de distintas naturaleza. En suma el tamaño

reducido del grupo facilita a que ocurra una participación espontánea que puede descansar fuertemente en procedimientos de tipo informales que a la vez pueden regularse con flexibilidad según sean las circunstancias que allí se afronten. Por el contrario cuando el tamaño del grupo es grande, la espontaneidad e informalidad de la participación se pierde o bien se vuelve caótica. Especialmente si la cantidad de personas es voluminosa toma fuerza en la gente el sentirse parte de una masa humana que oculta la individualidad y que les incita a recluirse en el anonimato. Las comunicaciones son difíciles de emitir porque la escucha es incierta, hay temores a que se rechacen las diversidades, que domine la competencia y rivalidad y que finalmente la participación resulte en un caos y desorden con consecuencias destructivas para la estabilidad del sistema y de las personas. Luego para que la participación tome un cauce constructivo y funcional en los grupos grandes necesariamente deberán establecerse regulaciones formales que le impriman un sentido de racionalidad, estableciéndose normas, diferenciando papeles, especificando responsabilidades y coordinando las intervenciones de las personas y grupos. En otras palabras para que la participación opere dentro de un marco de racionalidad debe estar sujeta a regulaciones burocráticas con lo cual necesariamente se introducen restricciones que limitan su ejercicio pleno.

Competencia técnica y acceso a decisiones

La calificación técnica de las personas es un factor que modera la participación particularmente cuando se la entiende cumpliendo una función instrumental para el mejoramiento en la calidad de las decisiones en grupos (Heller y Wilpert, 1981; Heller, 1992; Heller et al., 1998; Rodríguez, 1982). Esto supone el ejercicio de un control deliberado respecto de las materias que han de abordarse en las decisiones y de quienes han de acceder a esa tarea. Las personas que intervienen en las decisiones deben ser objeto de una selección en que se cautela que dispongan de un nivel satisfactorio de conocimientos y experiencias de modo que puedan contribuir a que las decisiones sean adoptadas según rangos

óptimos de calidad. En tal sentido el nivel de calificación técnica de la gente cumple una función moderadora en el acceso a las decisiones, se entiende que la participación debe obedecer a la lógica de una racionalidad técnica que viene dada por la naturaleza y complejidad de las materias que se traten. Esto cuestiona severamente aquéllos planteamientos ideológicos que postulan un uso pleno y extensivo de la participación en las organizaciones en los cuales se desconoce su carácter instrumental para con la calidad de las decisiones. Cuando el acceso a decisiones no está sujeto a límites en el nivel de calificación de las personas es altamente probable que el análisis de los problemas tome un curso de irracionalidad que entorpezca la calidad de los tratamientos. Para las personas que acceden a decisiones sin tener las competencias técnicas requeridas la experiencia les resulta altamente insatisfactoria porque no advierten el sentido que justifique su participación. La educación, el entrenamiento y la experiencia son herramientas que sirven para que las personas mejoren en sus competencias técnicas, así la participación se valida al posibilitar la entrega de aportes a la calidad de las decisiones.

Motivación y acceso a decisiones

Aludimos al papel restrictivo que puede tener la motivación en el diseño y operación de sistemas participativos. Si el interés y motivación por acceder a decisiones existen y están presentes en un rango relativamente uniforme entre las personas y grupos de la organización los sistemas participativos serán viables al disponer del respaldo, vigor y compromiso de la gente. Sin embargo la motivación para acceder a decisiones suele ser precaria, en ocasiones los individuos se sienten interesados a participar sólo dentro de ciertos rangos de compromisos y no aspiran a involucrarse en procesos que les demanden mayor dedicación y responsabilidad (Heller, 1981). En otros casos las personas pueden ser abiertamente resistentes a asumir algún tipo de participación por mínima que ésta sea, situación que es particularmente compleja cuando abarca un volumen significativo de los integrantes de la organización (Mccarthy, 1989; Rodríguez, 1982). La precariedad de la

motivación para participar es preocupante porque puede significar entorpecimientos serios en el funcionamiento de la organización y porque puede ser indicativo de una cierta descomposición moral en cuanto las personas son indiferentes a lo que ocurre con la organización. En este contexto de límites en la motivación para participar consideramos que el diseño de sistemas participativos requiere atender a las precariedades creando instancias que permitan hacer operativo el acceso a decisiones evitando así el riesgo de deterioro en el desempeño y resultados de la organización. Esto puede significar que un grupo de personas deban temporalmente concentrar el acceso a decisiones por las resistencias que encuentran para contar con la colaboración de otros. También está la posibilidad del diseño de sistemas participativos según el monto de motivación que exista entre distintas personas y grupos de modo de garantizar que en todos ocurra al menos un nivel mínimo de compromiso con el acontecer de la organización. Todo esto sin dejar de considerar el desarrollo de estrategias para fortalecer las motivaciones de la gente respecto del acceso a decisiones. El gran riesgo de la falta de motivación para participar es la formación y consolidación de oligarquías que no sólo pueden afectar seriamente el operar técnico de la organización sino que quizás de modo más importante es una amenaza a la legitimidad social del sistema.

CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo ha sido el desarrollo de un marco conceptual para el estudio de la participación en organizaciones. En dicho marco se ha prestado atención a tres aspectos centrales: a las ideologías y su papel articulador de la participación; a los componentes de sistemas participativos y a factores contextuales que moderan el uso de la participación.

En lo referente a las ideologías distinguimos cuatro tipos, la democrática, la socialista, la del desarrollo y crecimiento humano y la de orientación hacia la eficiencia y productividad. Los tipos de ideologías mencionados influyen directamente en el grado de participación que

se les otorga a los miembros de una organización, es así como el fin de la ideología democrática es alcanzar la plena participación de las personas; el de la socialista es lograr el cambio revolucionario en la sociedad, el de la ideología de crecimiento y desarrollo humano es permitir a las personas una expansión de sus personalidades y por último en la ideología de la productividad y la eficiencia se espera alcanzar al máximo de resultados económicos. La ideología presente en una organización influirá directamente en la participación, en la estructura, en el diseño y por ende en los resultados que arroje la participación.

El segundo aspecto que se abordó en el trabajo fue identificar las dimensiones o componentes de sistemas participativos. Así se observó que la participación puede expresarse de manera formal mediante un sistema de reglas acordadas o impuestas sobre la organización, o bien puede sustentarse en la informalidad, vale decir en el consenso emergente que resulta de las interacciones entre las personas. En complemento con lo anterior el análisis llevó a distinguir entre formas directas e indirectas participación. Luego se observó el acceso a decisiones y las singularidades que éstas podían tener en cuanto a contenido, número e importancia. Por último en el análisis de sistemas participativos se destaca el papel de los actores sociales que allí intervienen.

Finalmente se observaron tres factores contingentes que moderan la participación, el número de personas que integran el grupo, la

competencia técnica de las personas y la motivación para involucrarse en las actividades de la organización. En cuanto al tamaño del grupo observamos que cuando éste es reducido se facilita una participación espontánea que descansa en procedimientos de tipo informales que pueden regularse con flexibilidad según sean las circunstancias que se afronten. Por el contrario cuando el tamaño del grupo es grande, la espontaneidad e informalidad de la participación se pierde haciéndose imprescindible el encauzarla según mecanismos formales que restringen el acceso a decisiones. En cuanto a la calificación técnica se observó que es crucial para la calidad de las decisiones por lo que opera como factor moderador sobre la participación, se regula el acceso a decisiones según el nivel de competencias que tengan las personas. Por último se hizo referencia a la función moderadora de la motivación en procesos participativos, observándose que cuando las personas son resistentes a involucrarse en las actividades y decisiones de las organizaciones es necesario recurrir a mecanismos que compensen esa deficiencia intensificando la participación de aquellos actores más comprometidos, lo cual presentaba el riesgo de formación de oligarquías.

Ponemos término al trabajo reiterando que el marco conceptual aquí elaborado tiene por propósito servir para el estudio de la participación en empresas cooperativas Chilenas, tarea que abordaremos en una próxima investigación.

BIBLIOGRÁFICA

- Burke W.W.(1986) "Leadership as Empowering Others", en Srivastva and Associates, *Executive Power*, Jossey Bass Inc., Publishers.
- Cornforth Ch.. (1989) " Worker Co-operatives in the UK: Temporary Phenomenon or Growing Trend?", en Lammers y Széll, *Organizational Democracy: Taking Stock. International Handbook of Participation in Organizations*. Oxford University Press.
- Dachler H.P. y Wilpert B (2000) "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", en Heller F., *Managing Democratic Organizations*, Volume I, Dartmouth Publishing Company Limited.

- Drenth P. y Koopman P.. (1992) "Duration and Complexity in Strategic Decision Making", en Heller F., *Decision-Making and Leadership*, Cambridge University Press.
- Greiner L. (1986) "Top Management Politics and Organizational Change", en Srivastva and Associates, *Executive Power*. Jossey Bass Publishers.
- Greiner L. (1972) "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review* (July-August).
- Grunberg L. (1991) "The Plywood Co-operatives: Some Disturbing Findings", en Russel y Rus, *Ownership and Participation, International Handbook of Participation in Organizations*, Volume II, Oxford University Press.
- Heller F. y otros. (1998) *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press.
- Heller F. (1992) "Decision- Making and The Utilization of Competence", en Heller, *Decision Making and Leadership*, Cambridge University Press.
- Heller F. y otros. (1988) *Decisions in Organizations: a Three Country Comparative Study*, Sage Publications.
- Heller F., Wilpert B. y otros. (1981) *Competence and Power in Managerial Decision Making*, John Wiley and Sons Ltd.
- Janis I. (1972) *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin Company.
- Krackhardt D. Y Hanson J.. (2001) "Informal networks: the company behind the chart", en J. Henry, *Creative Management*, second edition, Sage Publications.
- Kernberg O.(1999) *Ideología, conflictos y liderazgo en grupos y organizaciones*. Paidós.
- Lawler E.E. (1989) "Participative Management in the United States: Three Classics Revisited", en Lammers y Szél, *Organizational Democracy: Taking Stock*, Volume I. International Handbook of Participation in Organizations, Oxford University Press.
- Mason R.(1982) *Participatory and Workplace Democracy*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Mccarthy Sh. (1989) The Dilemma of Non- participation, en Lammers y Széll, op.cit..
- Michels R. (1970) Oligarchy, en Grusky y Miller, *The Sociology of Organizations: Basic Studies*. The Free Press, New York.
- Miles R. (1971) "Human Relations or Human Resources?", en Kolb, Rubin y McIntyre, *Organizational Psychology: a book of readings*. Prentice Hall, Inc.
- Miller E. (1990) "Experiential Learning in Groups I: The Development of the Leicester Model", en Trist and Murray, *A Tavistock Anthology: The Social Engagement of Social Science*, volume I. Free Association Books. London.
- Morgan G. (1991) *Imágenes de la Organización*. Alfa omega.

- Nielsen E.H. (1986) "Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility", en Srivastva and Associates, op. cit.
- Pasmore W.A. (1986) "Power and Participation: The Coming Shake-Up in Organizational Power Structures", en Srivastva and Associates, op. cit.
- Pettigrew A.M. (1986) "Some Limits of Executive Power in Creating Strategic Change", in Srivastva and Associates, op.cit.
- Pfeffer J. (1993) *El Poder en las Organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Roberts V. Z. (1994) "Conflict and Collaboration: managing intergroup relations", en Obholzer and Roberts, *The Unconscious at Work*. Routledge.
- Rodríguez D. *Formación de Oligarquías en Procesos de Autogestión*. Instituto de Sociología Pontificia Universidad Católica de Chile, Imprenta Pucará.
- Silvermann D. (1976) *The Theory of Organizations*, Heinemann Educational Books Ltd.
- Stokes J. (1994) "The unconscious at work in groups and teams: contributions from the work of Wilfred Bion", en Obholzer and Roberts, op. cit.
- Turquet P. (1975) "Threats to Identity in the Large Group", en Kreeger, *The Large Group: Dynamics and Therapy*, Londres, Constable.
- Whyte W.F. (1991) *Social Theory for Action*, Sage Publications.
- Yetton P. y Crawford M. "Reassessment of Participative Decision-Making: A Case of Too Much Participation", en Heller, *Decision-Making and Leadership*, Cambridge University Press.