

T E C N O L O G Í A  
O R G A N I Z A C I Ó N  
P E R S O N A S  
C O N S U L T O R E S S . A .

# **ALIANZA ESTRATEGICA: GESTIÓN PARTICIPATIVA. CONCEPTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN Parte 2**

**Working Paper**  
No reproducir sin autorización

**Rafael Estévez Valencia**  
**Eduardo Abarzúa Cruz**  
rafael.estevez@topconsultores.cl

**2003**

## **I. ANTECEDENTES**

Durante más de 40 años, el pacto social que dominó las relaciones laborales fue conocido como Fordismo: salario y empleo estable a cambio de trabajo especializado. Esta forma de contratación era la que se acomodaba a la producción masiva y a la productividad basada en la fragmentación de la tarea y la línea de montaje.

La empresa ideal de la época tenía niveles jerárquicos claros y definidos, concentraba las decisiones en la alta gerencia y especializaba a mandos medios y trabajadores en tareas operativas.

Era una máquina productiva donde cada uno tenía una tarea precisa y una responsabilidad definida. La base de la organización eran cargos descritos al detalle y que se mantenían en el tiempo permitiendo una cierta movilidad de "carrera funcionaria".

Este tipo de empresa fue exitoso hasta que se terminaron los mercados protegidos, se aceleró la innovación y el cambio, y los costos y la calidad fueron más importantes que el control de recursos estratégicos.

La vida era más tranquila cuando las empresas eran así y algunos las recuerdan con nostalgia. Olvidando, tal vez, que la persona era sólo un engranaje más de la máquina productiva. En el mejor de los casos un engranaje bien tratado en un clima paternalista. La mayoría de los trabajadores, sin embargo, no gozaron de esos beneficios y por ello las relaciones laborales se caracterizaron por el antagonismo y el conflicto.

En el esquema de la página siguiente se presentan los modelos de organización que caracterizaron a las empresas exitosas de los años setenta y que caracterizan a las de fines de los años noventa.

<b>MODELO DE EMPRESAS EXITOSAS EN LOS 70 Y A FINES DE LOS 90</b>	
<b>EMPRESA AÑOS SETENTA</b>	<b>EMPRESA FINES AÑOS NOVENTA</b>
<b>1. Unidad de gestión de gran tamaño.</b> La unidad de propiedad suele ser la unidad de gestión.	<b>1. Unidades de gestión de tamaño reducido.</b> Concentración de propiedad y descentralización de la gestión.
<b>2. Entorno.</b> Con cambios predecibles, mercados más protegidos. Relaciones de intercambio: compra-venta.	<b>2. Entorno Dinámico, turbulento y perturbado.</b> Mercados abiertos hacia la globalización. Alianzas con proveedores y clientes.
<b>3. Búsqueda de ventajas competitivas basadas en ventajas comparativas.</b> Protección de recursos estratégicos. Endeudamiento moderado. Stocks de reserva. Mantención de activos, know-how y personal.	<b>3. Búsqueda de ventajas competitivas basadas en proceso de agregación de valor.</b> Uso intenso de recursos. Variabilización y de costos e inventarios. Reducción de pérdidas y agregación de valor.
<b>4. Diseño mecánico.</b> Cargos descritos que se engranan tareas simples y repetitivas; personal poco calificado.	<b>4. Diseño orgánico.</b> Componentes vivos; tareas complejas y creativas; personas competentes en multitareas.
<b>5. Se diseña mirando hacia adentro.</b> Centrado en la producción; producción masiva, pocos productos (estables); mercados más homogéneos; tecnología más rígida. Diseño durable.	<b>5. Se diseña mirando hacia fuera.</b> Centrada en clientes, mercados y entorno; producción selectiva y variada (evolutiva); mercados segmentados; tecnología más flexible. Diseño en progresión.
<b>6. Estructura organizacional.</b> Muchos niveles jerárquicos; manejo centralizado; integración en torno a normas, manuales y procedimientos, burocracia técnica.	<b>6. Estructura organizacional.</b> Aplanamiento de niveles; horizontalización, descentralización del gerenciamiento; integración por visión, misión, valores, metas; planes acuerdo negociado.
<b>7. Diversidad de funciones y especialidades.</b> Unidades proveen apoyos y servicios internos.	<b>7. Focalización en negocios principales</b> Externalización de funciones que otros hacen mejor y por menos
<b>8. Supervisión técnica.</b> Gran experiencia en faena. Maestría en mejorar lo mismo. Enseña, asigna y controla el trabajo.	<b>8. Supervisión profesional.</b> Motiva, genera compromiso y desarrolla autocontrol responsable. Líder del mejoramiento continuo.
<b>9. Recursos humanos.</b> Contratación y prestación laboral rígida. Trabajo mercancía con remuneración por cargos que describen obligaciones.	<b>9. Recursos humanos.</b> Prestación flexible para contrato estable. Gestión requiere compromiso responsable. Remuneración mejora por contribución a resultados.
<b>10. Factores claves de éxito.</b> Conservación de ventajas competitivas. Buena ingeniería de transformación y procesos; especialización; racionalización y economía de escala.	<b>10. Factores claves de éxito.</b> Innovación, creatividad, cambio, mejoramiento continuo de eficiencia, compromiso, competencias personales y organizacionales. Calidad de vida, rentabilidad.

## **II. MODERNIZACIÓN Y FLEXIBILIDAD**

A mediados de la década del 80 se desmoronó el paradigma de la administración clásica que estuvo detrás del desarrollo de las grandes potencias económicas de occidente.

Las empresas viven hace varios años un época marcada por transformaciones mayores de todo tipo que hacen que su capacidad de adaptación y de gestión del cambio sea una condición clave de sobrevivencia.

Se trata de la búsqueda de flexibilidad. Al respecto existen principalmente dos estrategias de modernización de empresas: (1) flexibilidad de la contratación y (2) flexibilidad en la organización del trabajo (Molitor, 1992; Albizú, 1998).

### **El modelo de flexibilización de la contratación o de flexibilidad numérica (flexibilidad cuantitativa).**

Esta lógica de respuesta conceptualiza el tema de la adaptación y la eficiencia como la sobrevivencia económica, reduciéndola a la sola dimensión económica (bajar costos). Ello se consigue a través de readecuaciones de la plantilla o del número de empleados.

### **El modelo de involucramiento negociado o de flexibilidad en el diseño y la organización del trabajo (flexibilidad cualitativa).**


Se trata de una lógica de adaptación que busca la competitividad basada en una alianza estratégica con los trabajadores quienes se comprometen para cooperar en la modernización, el incremento de la calidad y la eficiencia productiva. Como contrapartida la empresa ofrece diversas garantías como ser la estabilidad laboral, buen nivel de salarios directos e indirectos y, en algunos países reducción de la jornada laboral. Un factor clave de éxito es la educación y la capacitación constante de los trabajadores, también resulta clave el rediseño organizacional permanente de manera de crear equipos de trabajo y acercar las decisiones, entregar autonomía y responsabilidad.

En la estrategia de flexibilización del diseño organizacional, el sistema de gestión privilegiado es la **Gestión Participativa**. No es posible el mejoramiento continuo de procesos y sistemas sin la contribución de los trabajadores. Las mejoras y correcciones serán mejores si son efectuadas por aquellos más cercanos al proceso o la decisión.

En la modernización de las empresas a partir de fines de los setenta, la búsqueda de flexibilidad y adaptación ha sido constante. Sin embargo, el tipo de flexibilidad perseguida ha sido distinto y por lo mismo las opciones de gestión diferentes. Por una parte se ha pretendido aplicar la flexibilización a la contratación (la cantidad, el tipo de contrato, etc.), y por otra, a la organización y diseño de la empresa. Estas dos estrategias compiten y tanto países como sectores, industrias y empresas han privilegiado una u otra.

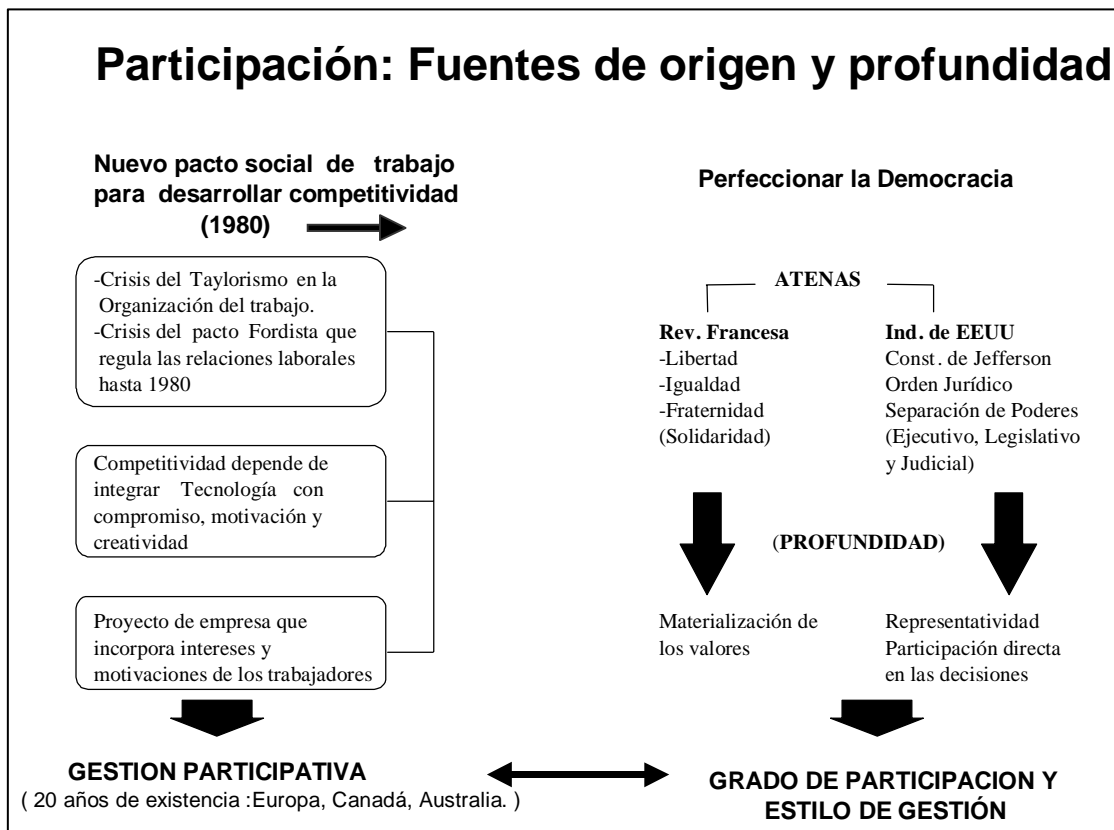
En el esquema siguiente se observan ambas estrategias (Molitor, 1992):

		<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	
		<b>Flexible</b>	<b>Rígida</b>
<b>CONTRATACIÓN</b>	<b>Flexible</b>	<b>Incompatibilidad</b>	<b>Neo - Taylorismo</b> (Mod. Flex. Contratación o Flex. Numérica)
	<b>Rígida</b>	<b>Involucramiento Negociado</b> (Mod. Flex. Diseño y Organización del Trabajo) <b>Alianza Estratégica y Gestión Participativa</b>	<b>Pacto Fordista</b>



### III. SURGIMIENTO DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

En el marco del modelo de flexibilización del diseño y de la organización del trabajo, la participación de los trabajadores es un factor clave. Es importante establecer eso sí, que la participación en las empresas no es una cuestión nueva. De esta manera se puede proponer un doble origen:



#### 3.1. LA PARTICIPACIÓN COMO FORMA DE PROFUNDIZACIÓN DE LA DEMOCRACIA (experiencias de los 70')

La democracia no es un sistema cerrado y estable que se reproduce en distintas sociedades. Es cierto que tras satisfacer algunos criterios convencionales, las sociedades pueden ser mas o menos democráticas. Esta consideración, sin embargo, no puede confundirse ni con una utopía voluntarista ni con un juicio de que la mayor profundidad siempre será mejor para toda sociedad.

El tema de la construcción de las democracias reales es un tema de la política contingente y su complejidad resulta evidente. Es fácil afirmar que la democracia que tenemos es una síntesis entre la que deseamos y la que estamos en condiciones de implementar. La apreciación de la deseabilidad de la profundidad lograda, a su vez es tanto un juicio valórico como un análisis de factibilidad y estas materias son también materia de política contingente.

La temática de reconocer la profundidad de democracia existente en una sociedad real si es propio de la ciencia política y de particular interés por su proyección al campo de la participación en la empresa. Los tratadistas contemporáneos concuerdan que los grados de democratización no se distinguen tanto por lo que se hace con el poder, o por los resultados de la gestión,<sup>1</sup> sino por como se ejerce el poder o como se arriba a las decisiones que caracterizan a la gestión misma.

El proceso de toma de decisiones es visto como la variable crítica y en consecuencia la profundidad de la democracia depende de

- a) quienes toman que decisiones,
- b) cómo se toman esas decisiones y,
- c) a que nivel de la sociedad se toman esas decisiones.

### Niveles de participación en la empresa

Los postulados y las experiencias de participación previas a la década del 80 son una expresión del interés por profundizar la democracia y, en consecuencia, sus planteamientos tienen una forma que recuerda a la ciencia política, la sociología o a las reivindicaciones sindicales como los proyectos escandinavos y alemanes de democracia industrial de los años 60.

Esta línea de pensamiento nunca postuló la participación como una estrategia de gestión que se basa en una alianza de intereses entre los trabajadores y los empresarios, como es el caso de la gestión participativa que se analiza en las páginas siguientes. La tradición de la profundización no se opuso a mejorar la gestión pero ciertamente no relacionó este tema con la participación. Al no hacerlo, trató de convocar a los empresarios y ejecutivos por una cuestión de mera justicia e interés democrático.

Por lo mismo, las primeras concepciones de participación en las empresas responden a intentos de profundizar la democracia y fueron impulsadas desde la sociedad civil y los trabajadores.

---

<sup>1</sup> El criterio de lo que se hace con el poder podría derivar en que el despotismo ilustrado y las dictaduras populistas son democráticas.

### **3.2. LA PARTICIPACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN (experiencias a partir de los '80)**

La preocupación más reciente por la participación en la empresa se remonta a la última recesión mundial. Durante la crisis de los 80 en los países desarrollados de occidente, hubo gobiernos que pensaron que las causas de su pérdida de competitividad eran sólo macroeconómicas: alza del precio del petróleo y costos energéticos, desorden monetario y gasto fiscal excesivo, etc.

Otros, con más proyección, reconocieron que la baja competitividad de sus empresas se debía también al agotamiento del taylorismo, de la organización mecánica y del modelo fordista de relaciones laborales (el agotamiento del taylorismo tuvo/tiene relación directa con las bajas en la tasa de productividad de las empresas).

Esta estrategia consideró que junto a los ajustes macroeconómicos, la competitividad se ganaría con las personas más que concentrándose en el control de recursos estratégicos.

La Gestión Participativa como estrategia del empresariado progresista europeo nació tras:

- comprender que las ventajas competitivas de costos y calidad se alcanzan con un recurso humano comprometido, responsable, flexible y calificado y
- reconocer que el compromiso y el involucramiento en la cultura occidental surgiría de la construcción de un Proyecto de Empresa que recogiera los intereses de todas las partes involucradas.

Así, a partir de la década del 80 los empresarios europeos más innovadores impulsaron un nuevo pacto social de trabajo cuya expresión como modelo de gestión es la Gestión Participativa.

En consistencia con esta visión, las experiencias exitosas de Gestión Participativa han cambiado tres aspectos medulares del modo de producción:

1. Reformulan el pacto social de relaciones laborales desarrollando una Alianza Estratégica entre el dueño, los ejecutivos, los trabajadores y sus dirigentes.
2. Rediseñan y modernizan la empresa descentralizando el gerenciamiento y enriqueciendo el trabajo, permitiendo el empoderamiento, la motivación y el compromiso. Ello incluye reorientar las recompensas por contribución a resultados.



3. Impulsan estilos de gestión y de liderazgo participativos que favorecen el trabajo en equipo, el logro de sinergias grupales y el autocontrol.

### Una Definición de Gestión Participativa:

En este contexto la **Gestión Participativa** puede definirse como:

*“Una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización. Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales.” (Hermel, 1988; Sekiou 1993; Lawler, 1996).*

A partir de esta definición se pueden proponer algunos comentarios:

- ✓ Un primer punto ha comentar de la esta definición es la relación empresa-trabajador. La Gestión Participativa busca cambiar los términos del intercambio contribución-retribución entre el trabajador y la empresa. Este intercambio, en el sistema taylorista puro, es la prestación de un trabajo a cambio de un salario; evidentemente que lo anterior tiene matices. En la GP, la contribución es un involucramiento activo, fuerte y, la retribución no solamente salario, sino también un trabajo interesante, espacios de iniciativa, seguridad en el empleo, etc.
- ✓ Un segundo punto se refiere a la cultura de empresa a promover. Un proyecto de GP busca reunir consensos en torno a un proyecto concertado de empresa que incluye una cultura que facilite la capacidad colectiva de trabajo, la construcción de una identidad común que movilice sobre los objetivos de la empresa. Sin embargo, esta cultura puede ser edificada sobre el debilitamiento de identidades tradicionales o por la imposición de sus ejecutivos. En la GP un tema interesante es establecer en qué condiciones esta identidad podría ser negociada en la empresa.
- ✓ Otro punto se refiere a la participación en la organización del trabajo. Parece esencial en el éxito de un proceso de implementación de GP la elaboración y diseño de nuevas modalidades de organización del trabajo acompañadas de nuevas formas de integración del personal. Algunos ejemplos que caracterizan estas prácticas son:
  - la disminución de la jerarquía y la reintegración de las tareas divididas;

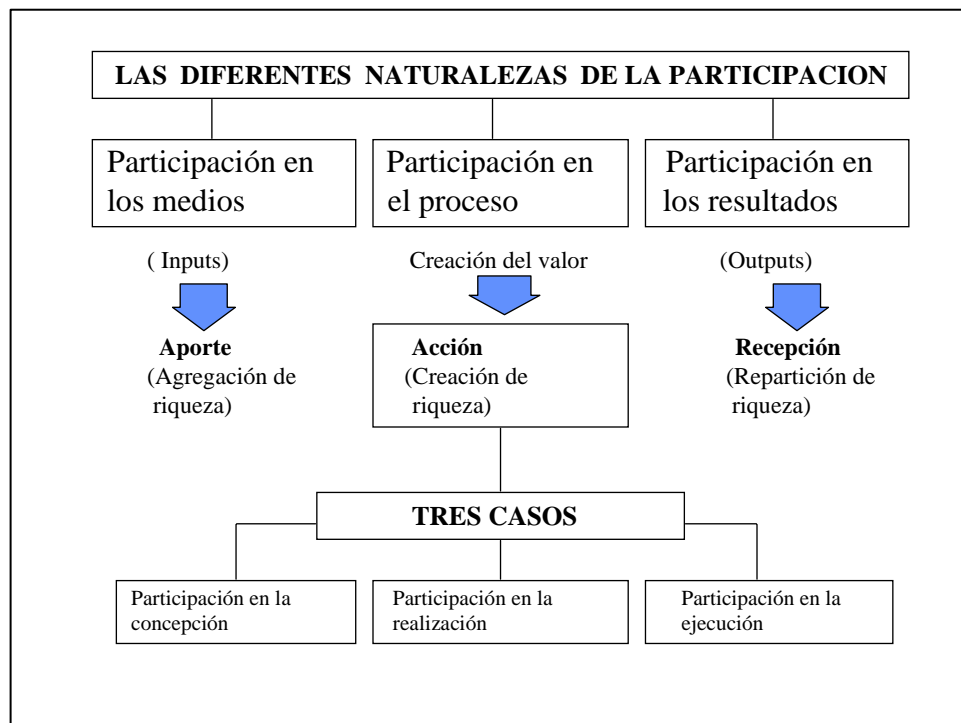
- la desaparición de la jerarquía de autoridad y su reemplazo por una jerarquía de competencia realizando la doble función de ayuda técnica y de animación de los grupos de trabajo;
- la creación de espacios básicos de negociación sobre objetivos de calidad, organización del trabajo, condiciones de trabajo, la creación de "islas de producción donde un pequeño grupo es encargado de un conjunto complejo de tareas;
- el desarrollo de modelos de decisión mixtos donde ejecutivos dan orientaciones generales pero dejan a los ejecutantes posibilidades de negociar las modalidades concretas de realización.

## IV. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

A partir de la experiencia de profesional y de consultoría además de la bibliografía disponible es posible ensayar una delimitación conceptual antes de pasar a los procesos de implementación de la Gestión Participativa.

### 4.1. NATURALEZA DE LA PARTICIPACIÓN: PARTICIPACIÓN... ¿EN QUÉ?

1. **Participación en los medios.** Especialmente mediante aportes financieros. Se trata esencialmente de la participación en el capital o la propiedad. Así participan dueños y accionistas, donde el aporte es la agregación de riqueza.
2. **Participación en el proceso o en la gestión.** De transformación de materias primas en productos y/o servicios. Aquí la acción es la creación de riqueza.
3. **Participación en los resultados.** Mediante sistemas compensatorios ligados con el cumplimiento de metas (premios, renta variable, convenios de desempeño). Aquí la recepción es la repartición de riqueza.



La participación en el proceso se puede subdividir en tres formas (Hermel, 1988):

- *La participación en la concepción.* Consiste en contribuir a la previa determinación del producto a realizar y de los objetivos que se deben alcanzar (concepción de fondo; definir el "qué").
- *La participación en la forma.* Consiste en contribuir a la implementación de un trabajo y a la creación de un procedimiento a seguir para alcanzarlo (concepción de forma; definir el cómo).
- *La participación en la ejecución.* Consiste en contribuir a la realización efectiva de un trabajo según los métodos y procedimientos preestablecidos por otros (ninguna concepción, ni de forma ni de fondo).

#### 4.2. GRADOS DE PARTICIPACIÓN: PARTICIPACIÓN... ¿CUÁNTO?

Cualquiera sea la naturaleza teórica de la participación en el proceso (concepción, forma, ejecución), es posible identificar los siguientes grados de participación:

1. **Información**, en que se comunica y entregan los antecedentes de la decisión.
2. **Consulta**, en que se comunica y se espera retroalimentación para proceder a la toma de decisiones.
3. **Decisión**, en que se comunica, retroalimenta y se comparte el proceso de toma de decisiones. Este grado de participación se subdivide, a su vez, en tres niveles:
  - Participación en la decisión sólo a través de la ejecución de la decisión.
  - Participación en la decisión a través de la forma (el "cómo") y la ejecución.

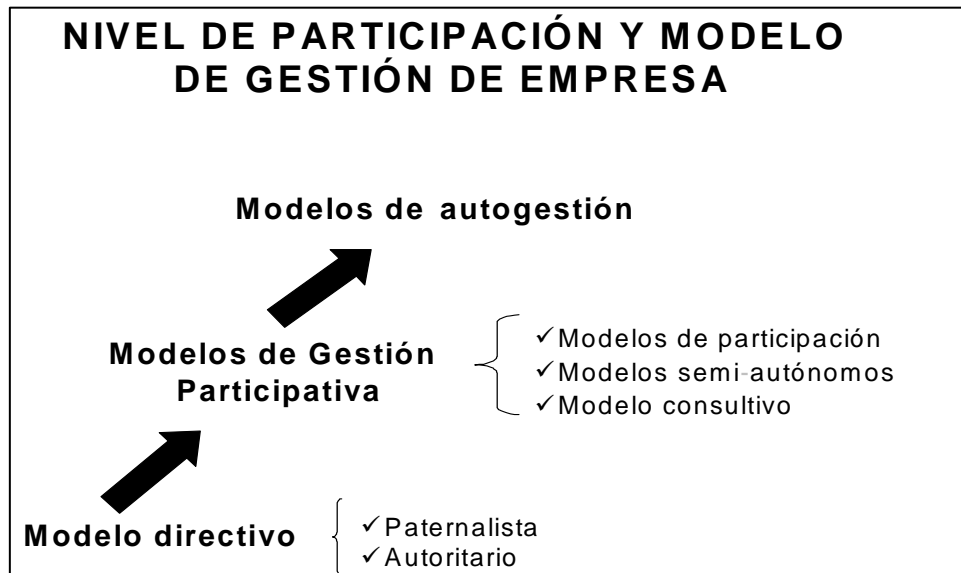
En los dos casos anteriores se trata de participar tanto en la forma como se ejecutan las tareas como en la ejecución misma. Para esto es necesario:

- búsqueda de consenso temporal negociando medios y objetivos, tratando de hacer converger las estrategias de los trabajadores y de la administración.
  - entender que el funcionamiento productivo-tecnológico se haya vinculado y condicionado por el funcionamiento psicológico-social de la organización. Que la empresa es un sistema sociotécnico.
- Participación en la decisión a través de la concepción (el "qué"), la forma (el "cómo") y la ejecución.

Es decir en concebir el producto o plantearse los objetivos a obtener. Esto implica revisar la concepción tradicional de la organización científica del trabajo que hacía un corte fundamental entre los directivos que participan en la concepción y los trabajadores que ejecutan. Este enfoque respondió a entornos más estables y a niveles de instrucción escasos.

En la forma más completa de participación el proceso. Uno de sus problemas es que normalmente se da sólo en los niveles más altos de la empresa, otra debilidad es que suele confundirse con la administración por objetivos (DPO) que es demasiado piramidal.

Los distintos grados de participación descritos suelen relacionarse con diversos estilos o modelos de gestión de empresas.



Existen diferentes taxonomías pero parece particularmente útil la que distingue los siguiente modelos de gestión:

- Modelo de Gestión Directiva, con sus variantes autoritaria y paternalista.
    - Modelos de Gestión Participativa, con sus gradientes Consultiva, Semi autónomo y Participación
  - Modelos de Auto Gestión
- ✓ El estilo o **modelo de Gestión Directiva** se caracteriza por manejar la organización verticalmente y concentrar el máximo de decisiones en los niveles superiores de la jerarquía. Se delega sólo el mínimo de poder y autoridad que son necesarias para implementar lo ordenado.

La organización opera en base al control jerárquico y requiriendo obediencia y lealtad para con los jefes, lo que es entendido como sinónimo de lealtad con la organización. El trabajo se diseña en base a la fragmentación de la tarea, de manera de asegurar que las tareas básicas sean simples, repetitivas, que no requieran de decisiones y que sean fáciles de controlar y de programar. Los ejecutivos superiores son los únicos que saben como se complementan las tareas entre si y como se cumplen los objetivos organizacionales. La información y la consulta a los trabajadores no es política de la empresa, pero algunos supervisores pueden hacerlo por iniciativa propia.

La gestión directiva no muestra ninguna forma de participación pero puede ser la mas indicada, especialmente cuando la urgencia y el peligro están presentes.

Cuando la forma directiva descalifica al subordinado o le falta el respeto se cae un la llamada Gestión Autoritaria, que se distingue porque la jefatura ejerce el poder autoarrogándose el derecho de pensar y sentir por el otro mejor que el otro. En la gestión autoritaria la jefatura no respeta la dignidad de la persona del trabajador.

Otra variación de la forma directiva es la Gestión Paternalista caracterizada por una descalificación sutil con buen trato a la persona del trabajador. En esta condición no se le reconoce el rol de adulto al trabajador y se le trata de una manera similar al padre que protege al hijo. El estilo se caracteriza por una seria preocupación por tener buenas relaciones humanas, pero no existe una política de información ni consulta. En algunas empresas se produce una colusión entre empresarios y trabajadores para mantener la forma paternalista. En Chile se encuentra en algunas empresas del estado con buenas remuneraciones. La colusión se caracteriza por la idea de "la madre empresa" o el pacto no hablado en que se renuncia a ser adulto a cambio de que la empresa le solucione todos sus problemas. Estos trabajadores solían oponerse a la participación, pero las nuevas condiciones de competitividad y sobrevivencia están aniquilando las pocas colusiones que subsisten.

✓ En los estilos o **modelos de Gestión Participativa** es posible distinguir:

- El modelo de **Gestión Consultiva** mantiene un diseño organizacional vertical donde las decisiones se concentran en la jerarquía, pero la política es consultar a los subordinados antes de decidir sobre materias que los afectan directamente. La alta gerencia se reserva todas las decisiones estratégicas y las relacionadas con la programación del trabajo, pero la consulta tiene lugar en la fase de implementación y al nivel de las tareas específicas. Los dirigentes sindicales o grupos de trabajadores pueden ser consultados al planear cambios, y en sus formas mas avanzadas puede institucionalizarse la consulta a través de fuerzas de tarea, grupos de calidad, etc. El estilo consultivo puede operar en rango que va desde la forma mas elemental de participación, como es el informar y escuchar, hasta una práctica en la que

los supervisores endosan una buena parte de las proposiciones hechas por sus colaboradores. Formalmente, sin embargo, es la administración la que decide si acepta o rechaza las sugerencias.

- El modelo de gestión **semi autónomo** supone un diseño mas variado y enriquecido del trabajo que permite a los trabajadores tomar algunas decisiones sobre la manera como ejecutan su labor. La administración mantiene su prerrogativa de decidir sobre todos los eventos estratégicos, las políticas y la planificación de los ciclos de trabajo.  
A menudo los supervisores asignan tareas y fijan cuotas, pero los grupos de trabajadores deciden con relativa autonomía sobre como llevaran a cabo esas tareas y cumplirán esas metas. Sus decisiones pueden referirse a cuestiones de métodos de trabajo, distribución de la carga de trabajo, programación del tiempo, secuencias de actividades, etc.  
El modelo autónomo es mas frecuente con colabores calificados y puede referirse a trabajadores individuales de alta calificación o profesionales. Los grupos más autónomos, pueden tener opinión en la nominación de sus supervisores y llegar a cuestionar las decisiones tomadas por otros grupos de similar nivel. En cualquier caso, el poder del grupo se ejerce dentro de un ámbito decisional definido por la jefatura
- El modelo de la **Participación en la Gestión** abre el espacio de participación a la gestión de corto plazo y a la implementación de las decisiones. La alta gerencia mantiene bajo su ámbito propio las decisiones estratégicas y las operativas que afectan a distintas unidades.  
En su forma más tradicional, este nivel de participación fue de carácter representativo. En algunos casos se eligen representantes al directorio y a otros niveles decisionales creando una estructura distinta a la organización sindical. Una variante mas actual distingue a) una línea de participación representativa que cubre una alianza estratégica y que opera con las directivas sindicales y b) una forma de participación directa que opera a través de la propia línea de administración, desarrollando una variedad de herramientas.  
En sus formas mas desarrolladas la política de la empresa es promover la participación como una forma de gestión integrada y no mediante acciones participativas puntuales.
- ✓ El modelo de la **Auto Gestión** tuvo su mayor desarrollo en las empresas Yugoslavas, en los Kibutz en Israel, si bien la literatura describe experiencias menos masivas en varios países. Pocas de estas experiencias sobreviven en la actualidad.

El modelo de auto gestión definía que la última fuente de poder era la asamblea compuesta por los trabajadores y otros miembros, que podían ser representativos

de la provincia, del gobierno u otros. En las empresas Yugoslavas, por ejemplo, se diseñó un sistema inspirado en la democracia jeffersoneana. La asamblea fue concebida como los electores y elegía entre candidatos a gerentes que presentaban su programa de "gobierno" para un cierto período. El sistema era elaborado e interesante, pero también presentó problemas que afectaron la eficiencia.

El funcionamiento operativo de las organizaciones de auto gestión puede llegar a ser participativo, de acuerdo a lo explicado en el nivel previo. Su característica distintiva, sin embargo, es el desarrollo de un sistema que permite al conjunto de colaboradores participar en decisiones de carácter estratégico, definiendo las orientaciones que implementará una gerencia profesional.

#### **4.3. TIPOS DE PARTICIPACIÓN Y LÍNEAS DE IMPLEMENTACIÓN: PARTICIPACIÓN... ¿CÓMO, QUIÉNES, DÓNDE, CUÁNTO?**

La Alianza Estratégica es la base fundamental que permite la mayor profundidad en el desarrollo de la Gestión Participativa.

En la implementación de la Gestión Participativa es conveniente distinguir dos planos. Por una parte, el Plano Representativo de la Gestión Participativa que incluye a la alta administración, federaciones, sindicatos y gerencias; y por otra, el Plano Directo constituido por las jefaturas de línea con sus colaboradores<sup>2</sup>.

A continuación se revisarán las dos líneas de implementación de la Gestión Participativa:

##### **Gestión Participativa Representativa**

Se expresa en el diálogo y en el trabajo conjunto de la alta gerencia con los representantes de los trabajadores. Cubre dos grandes temáticas:

- Aspectos relevantes de la marcha de la organización, y
- Fijación, discusión y propuestas de una agenda base de otros temas relevantes.

##### **Gestión Participativa Directa**

Es tanto vertical como horizontal y se desarrolla en los equipos de trabajo: en relación con niveles jerárquicos superiores y con otras unidades de nivel jerárquico similar.

---

<sup>2</sup> Esta distinción es también utilizada por Strauss, 1988, vinculándola con la participación consultiva y delegativa.



La gestión participativa directa vertical tiene un eje descendente (información y delegación) y un eje ascendente (retroalimentación y apertura a la influencia en los objetivos y en las decisiones). Los mandos medios juegan roles decisivos en estas dos formas de participación vertical.

La gestión participativa directa horizontal favorece la colaboración entre equipos, previniendo la formación de parcelas y facilitando la coordinación de procesos interdependientes.

<b>Gestión Participativa</b> ¿cómo? ¿quiénes? ¿dónde? ¿cuánto?		
¿Cómo? Dos niveles	GP Representativa	GP Directa
¿Quiénes? Actores	Dirigentes, representantes de los trabajadores, gerentes y ejecutivos.	Jefes y colaboradores en la estructura normal de la empresa.
¿Dónde? Ámbitos de decisiones	Asuntos estratégicos que afectan a la empresa y al conjunto de los trabajadores.	Temas de gestión relacionados con la innovación, planificación, organización, implementación y control del trabajo.
¿Cuánto? Grado de participación	Información y consulta. Apertura mutua a la influencia. Cooperación y negociación.	Información, consulta, reorganización del trabajo y descentralización del gerenciamiento.
<b>Experiencias</b>	-Países escandinavos (Volvo/Suecia); Magma Copper Co. (USA); Saturn-GM (USA); -Opel-GM (Alemania); NUMMI (Totota-GM/ USA); Petrox S.A. (Chile); Div. Andina Codelco (Chile); etc.	



La Gestión Participativa pasa por la potenciación de la autonomía formal de los subordinados, en un marco coherente con las finalidades globales de la empresa, lo cual conduce a estos, a participar activamente en ciertas funciones de la gestión. Sus características principales son (Hermel, 1988):

a) Distribución del gerenciamiento:

Es decir, hacer que los subordinados participen en el gerenciamiento en especial en las funciones de concepción, ejecución y control en un ámbito definido y negociado.

b) Gestión global y finalizada:

Busca la mejora generalizada de funcionamiento de la organización al obtener resultados enriquecidos entrelazando estrategias, cultura, comportamientos. La gestión tiene por finalidad la competitividad al responsabilizar a cada actor y convertirlo en empresario.

c) Fuerte articulación entre individuos y grupos:

No se trata sólo de crear grupos de trabajo, o de realizar trabajos en grupo; no se puede reducir al funcionamiento colectivo.

Se tratar de valorar la relación individuo-grupo asumiendo responsabilidades personales y autonomía de manejo.

Cada individuo debe experimentar:

- que es consultado y escuchado.
- que es solicitado a participar en instancias puntuales o permanentes.
- que está implicado en acciones colectivas directamente productivas.
- informado de las orientaciones generales y particulares de su unidad.
- integrado a gestiones bilaterales (micronegociaciones) con su Jefe.

d) Búsqueda de sinergia:

Es una característica central de la GP:

- hace coherentes la relación individuo-grupo y la distribución del gerenciamiento.
- sintetiza la dimensión técnico-económica (resultados cuantitativos)
- y la dimensión sociorganizativa (negociación entre actores).

Es importante evitar dos extremos:

- reunionismo
- falta de coordinación en las tareas.

e) Complementación entre funcionamiento cotidiano y perspectiva:

Debe conciliar el enriquecimiento de la actividad cotidiana con el análisis y discusión del mediano y largo plazo.

Se debe considerar que las reuniones no son un tiempo perdido sino inversiones para el análisis prospectivo. No hay que olvidar que el 80 % de las ineficiencias está ligado a problemas de concepción y no de funcionamiento.

## V. **GESTIÓN PARTICIPATIVA Y NUEVOS ROLES DE LOS ACTORES**

La Gestión participativa exige un cambio de prácticas tanto en el supervisor como en el trabajador, donde el primero asume actitudes de orientación y facilitación de su equipo a cargo y el segundo pasa a ser un sujeto activo de la gestión.

En la **Gestión Participativa Directa**, los roles principales los ejercen la línea de supervisión –o jefatura de línea- y los trabajadores.

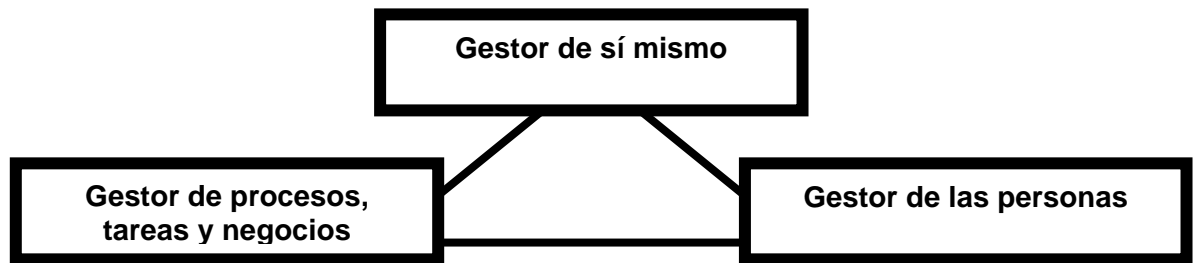
- Los factores mas críticos de la competitividad son la flexibilidad, la anticipación y el mejoramiento continuo. La coordinación interna, en consecuencia, no puede seguir basándose en el control del supervisor ni en el cumplimiento de normas.
- En el diseño participativo la coordinación resulta del compromiso, la alta calificación, la identificación con valores comunes y la integración de metas organizacionales con metas personales.
- Para el supervisor se reduce la función de “capataceo” y aumentando el autocontrol permitiendo, de paso, que el profesional o técnico supervisor agregue valor mejorando procesos, optimizando negocios y perfeccionando el uso eficiente de la tecnología y de los recursos.
- La participación es un proceso de aprendizaje progresivo que se perfecciona sobre la base de los logros anteriores. En este proceso, todos los actores dan nuevas oportunidades evitando encasillar a los otros en las viejas prácticas. Los primeros avances permitirán desarrollar nuevas destrezas construir las bases de confianza sobre la identificación de intereses comunes y del respeto mutuo.
- La participación es responsabilidad de todos los trabajadores en cuanto personas y en la contribución al proyecto empresa que hacen desde sus roles específicos.
- Los jefes están llamados a reconstruir sus relaciones con los colaboradores conjugando la eficiencia con el respeto.
- Los trabajadores de base a desarrollar su autonomía, responsabilidad y autocontrol, aportando su experiencia e inteligencia.

En síntesis:

Rol del supervisor

1. **Desarrolla los recursos potenciales del personal a su cargo.**
2. **Crea un entorno en el que los trabajadores puedan llegar a contribuir al máximo de su capacidad, basándose en sus competencias y habilidades.**
3. **Informa y escucha, promoviendo la delegación y el autocontrol.**

En el esquema siguiente se aprecian los tres ámbitos en que el supervisor interviene en la gestión en el marco de la Gestión Participativa.



Rol del trabajador

1. **Disposición hacia el trabajo en equipo frente a objetivos comunes.**
2. **Actitud proactiva para el mejoramiento continuo de métodos y procedimientos de trabajo.**
3. **Retroalimentación oportuna a la línea de supervisión para mejorar la toma de decisiones.**

Por otra parte, en la **Gestión Participativa Representativa**, los roles principales los ejercen los ejecutivos y los dirigentes sindicales. Aunque por su naturaleza tienen orígenes distintos, se reconoce expresamente la legitimidad y autoridad del carácter y funciones de cada uno.

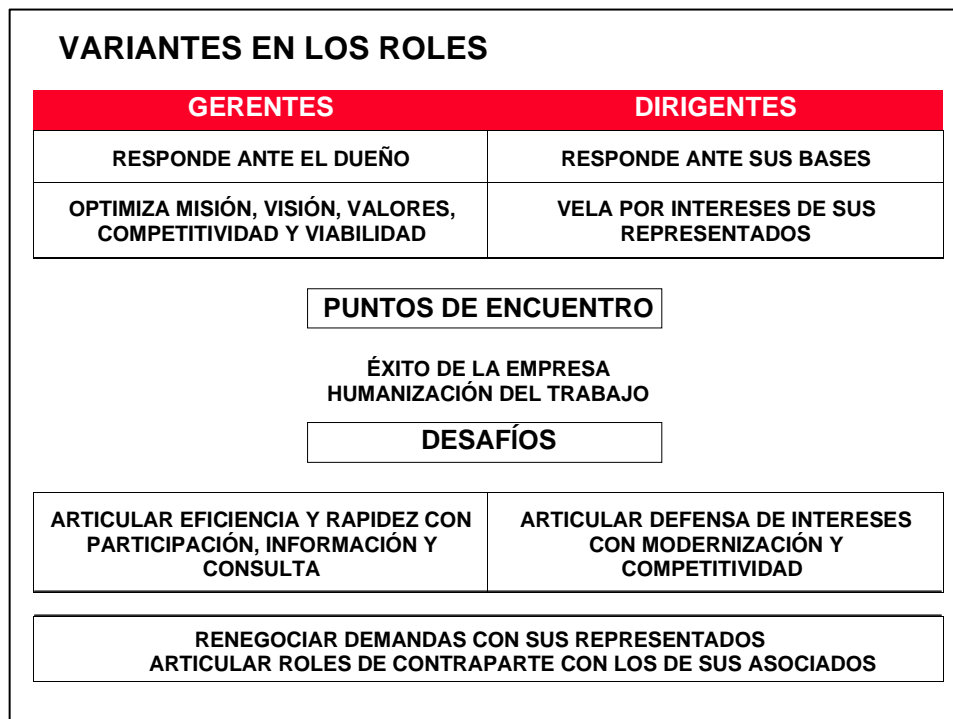
Los dirigentes sindicales están llamados a articular los intereses de su representados con los de la empresa, mientras que la alta gerencia a conducir la optimización conjunta de la competitividad con la calidad de vida.

## Rol del ejecutivo

1. Tiene la máxima responsabilidad por la conducción de la empresa.
2. Vela por el cumplimiento de la alianza estratégica entre el dueño y los trabajadores.
3. Debe mantener informado en todo momento al dueño y alinear a la línea de supervisión tras el Proyecto Común de Empresa.

## Rol del dirigente sindical

1. Tiene la responsabilidad de informar, conducir y liderar a los trabajadores que representa.
2. Vela por el cumplimiento de la alianza estratégica entre la administración y los trabajadores a quienes representa.
3. Debe mantener informados a sus representados y alineados tras el Proyecto Común de Empresa.



## **VI. UN MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA**

**Los principales desarrollos de Gestión Participativa en Chile se han caracterizado por formalizar Alianzas Estratégicas que están a la base de las formas representativas y directas de la Gestión Participativa. La articulación de estas dos vertientes ha caracterizado la forma chilena de hacer Gestión Participativa, si bien cada uno de ellos ha tenido un desarrollo desigual en las empresas que la están implementando.**

Como se veía, la participación representativa se expresa en el dialogo y en el trabajo conjunto de la gerencia con los representantes de los trabajadores. Cubre dos grandes temáticas: a) aspectos relevantes de la marcha organización y b) fijación, discusión y propuestas de una agenda base de otros temas relevantes (cuyo estudio y elaboración de propuestas se hace en forma participativa).

En **ámbito representativo** se destacan construcción de la Alianza Estratégica de Codelco Corporativo, el Proyecto Común de Empresa de ENAP, Proyecto Común de Empresa Petrox 2000, el Rediseño de la Explotación del Rajo en la División Andina.

**En el ámbito directo son importantes los avances en el desarrollo de resideños participativos en el Departamento de Compras y la División Laboratorio de Petrox S.A., avances en División Andina de Codelco, especialmente en Operaciones, y el rediseño de procesos y la cadena de suministro en Petrox.**

**A partir de la experiencia directa que TOP Consultores S.A. ha desarrollado en sus distintos proyectos de asesoría a los procesos anteriormente mencionados, ha construido un Modelo de Implementación de la Gestión Participativa que distingue tres fases, como se advierte en la figura siguiente:** Experiencias en Chile



## 6.1. FASE PREPARATORIA

Las empresas deben cumplir algunas tareas de higiene organizacional, previamente a lanzar el programa de gestión participativa.

### i. A nivel de la administración:

- ✓ filosofía humanista. Erradicación de practicas de teoría "x".
- ✓ desarrollo de un equipo gerencial cohesionado y con practicas participativas en su interior.
- ✓ liderazgo transformacional de la gerencia que conduce la reorientación estratégica, definiendo un futuro positivo, energizando y desarrollando autoconfianza en sus colaboradores mas cercanos.
- ✓ imagen ante la base de competencia técnica, preocupación por los trabajadores y accesibilidad. Liderazgo firme pero respetuoso y cálido. Credibilidad y confianza; consistencia y coherencia

### ii. A nivel de la organización:

- ✓ clima organizacional positivo (no confundir con cultura). Superación de la desconfianza, temores, antagonismos y amenazas básicas, creación de experiencias símbolo del nuevo trato.

- ✓ conocimiento y administración de la cultura. Dominio de valores positivos de logro, superación, solidaridad, equidad, cooperación y aprendizaje.
- ✓ discurso valórico dominante que integra calidad de vida con competitividad y mejoramiento continuo. Toda la jefatura asume y difunde el discurso, forjando una nueva racionalidad de sentido común.
- ✓ gestión de recursos humanos profesionalizada y competente, cubriendo los ámbitos de:
  - asesoría al equipo gerencial en comportamiento organizacional;
  - traspaso a la supervisión de tecnología de motivación y comunicación mas administración moderna;
  - administración del ciclo de vida laboral del recurso humano, compatibilizando intereses personales y organizacionales.

**iii. A nivel estratégico/relaciones laborales:**

- ✓ difusión de la idea de una alianza estratégica y coherencia en el actuar. Cuidarse de renuncios para lograr ventajas parciales. La coherencia es la única manera de crear confianza.
- ✓ optar por estrategia de modernización participativa y mostrarlo al decidir, comprometerse y priorizar su desarrollo.
- ✓ experiencias parciales de cooperación y entendimiento entre sindicatos y gerencia

El lanzamiento de un proceso de Gestión Participativa supone avances significativos en el logro de estas condiciones. De no ser así, la gestión participativa será una etiqueta publicitaria de corta vida y destinada a fracasar. Estos requerimientos pueden estar virtualmente logrados en algunas empresas.

Si se imponen por reglamento, el fracaso será en un principio en las empresas no preparadas y este arrastrara también a las empresas con mas desarrollos, fracasando el proyecto.

**6.2. FASE DE DIFUSIÓN Y DESARROLLO**

A nivel representativo: **Concordando un proyecto común de modernización.**

Como se dijo, la construcción de una Alianza Estratégica entre los representantes de los actores se vuelve un marco de acción para cualquier iniciativa que involucre a las personas, teniendo consecuencias favorables de enorme alcance a nivel de las contribuciones operativas.



Los propósitos generales en el nivel representativo pueden ser expresados como:

- ✓ Favorecer el proceso de crear y construir una visión compartida acerca del desarrollo y crecimiento de la empresa entre los diferentes actores de la empresa.
- ✓ Identificar, explicitar e integrar los intereses de los distintos actores frente al proceso de mejoramiento del negocio.
- ✓ Anticipar y administrar participativamente las tensiones que puedan manifestarse en el transcurso de este proceso.
- ✓ Favorecer la construcción de una agenda compartida del proceso de modernización.
- ✓ Facilitar el intercambio de expectativas entre los diversos actores de la empresa sobre el proyecto.

Si bien no se señalan detalladamente las actividades que esta dimensión implica, es recomendable contemplar una vez iniciado un proceso de Alianza Estratégica reuniones periódicas de los aliados para revisar las bases de acuerdo e incluso talleres para profundizar y desarrollar el proyecto común (también la profundización de relaciones de confianza y colaboración).

Del mismo modo, se debe prever un plan sistemático de comunicaciones internas (marketing) respecto de los contenidos y avances del proceso de Alianza y del proyecto en particular.

Los productos o resultados esperados del trabajo a nivel representativo en esta fase son:

- ✓ Desarrollo de una relación de largo plazo entre la administración y los dirigentes sindicales expresada, en : (1) un documento que expresa la voluntad de los actores de colaborar en el desarrollo y modernización de la empresa en el marco de un proyecto compartido; (2) una agenda común de temas que despejar y otros de interés compartido vinculados al proyecto.
- ✓ Sentimiento de apropiación del proyecto de los representantes de los trabajadores y otros grupos de interés (generando instancias duraderas que permitan compartir el diagnóstico que origina el proyecto y recoger sus sugerencias).
- ✓ Estímulo para las áreas, los equipos de trabajo y cada trabajador a pensar y realizar las mejoras en su trabajo cotidiano.
- ✓ Administración constructiva de las ansiedades y temores. Un proyecto de esta naturaleza puede generar inquietud entre los trabajadores, por lo

mismo, la administración de las relaciones laborales y las comunicaciones deben reforzar aspectos referidos a la confianza, el sentido y valores de la alianza en lo que respecta a la estabilidad laboral asociada al éxito del negocio, la satisfacción y calidad de vida en el trabajo.

- ✓ Clarificación de: (1) el rol del sindicato, su inclusión o no en aquellas instancias de administración y monitoreo estratégico del proyecto; (2) los niveles de participación esperados en el proyecto por parte de los participantes y definir el nivel de participación más adecuado para cada área o para la globalidad.

A nivel directo: **Analizando y conduciendo participativamente las opciones de mejoramiento de la empresa** (la macro organización).

**Dada la envergadura del proyecto, su centralidad e importancia se vuelve clave no sólo velar por los aspectos técnicos sino que también por los aspectos políticos, es decir, aquellos referidos a obtener los mayores grados de consenso posibles considerando los intereses de todos los actores de la empresa.**

También es crítico obtener altos grados de involucramiento y aprendizaje, de tal forma de lograr un grupo amplio sensible y experto en los contenidos del proceso de cambio que se quiera abordar. Esto asegura el sostenimiento de la experiencia y su autonomía más allá de las experiencias piloto iniciales y sus impulsores.

Por lo mismo, se vuelve clave en esta etapa constituir una Fuerza de Tarea o Equipo Administrador del Cambio que conduzca y administre el proceso en sus contenidos técnicos y sociales.

Los propósitos de esta fase a nivel directo pueden ser definidos como:

- ✓ Constituir una Fuerza de Tarea mixta (distintos trabajadores y ejecutivos) que junto a la asesoría técnica de los eventuales consultores, se haga cargo de la conducción general del cambio.
- ✓ Generar un equipo sensible, capaz de impulsar e influir al resto de la empresa en los contenidos del proyecto.
- ✓ Revisar el diseño de empresa actualmente vigente, a partir de información válida generada tanto en la Fuerza de Tarea como desde el personal operativo a cargo de los procesos.
- ✓ Generar proposiciones de mejoramiento y optimización de los procesos revisados.
- ✓ Administrar la coherencia y consistencia de las intervenciones en el marco del proyecto.

Entre las actividades se cuentan talleres con la fuerza de tarea, con ejecutivos y supervisores y trabajadores para analizar el entorno y el devenir del negocio, opciones de mejoramiento, etc. Un elemento que no puede ser olvidado es que el sello de la elaboración de planes, programas y actividades deberá buscar una gestión que optimiza conjuntamente la calidad de vida del personal, su motivación y la productividad.

Los productos o resultados esperados en esta fase en la dimensión directa son:

- Equipo interno de la empresa capacitado y motivado en temas de análisis del negocio y mejoramiento de procesos.
- Equipo interno con destrezas para administrar y conducir procesos de cambio con consideración de variables técnicas y políticas.
- Mapeo de macro procesos organizacionales y opciones de mejoramiento.
- Identificación y balance de las instancias de participación existentes.
- Un plan desglosado en programas y acciones viables para administrar el proceso de cambio y mejoramiento participativo de procesos (por ejemplo, desglosado en las tres dimensiones -tecnología, organización y personas- y sus interrelaciones; también un análisis y estrategia sugerida para el reconocimiento a los esfuerzos y logros realizados que contribuyan a la motivación; etc).
- Un plan de difusión de resultados y propuestas, como de la implementación y formas de participación a implementar.

### 6.3. FASE DE CONSOLIDACIÓN

A nivel representativo: **Enriqueciendo el proyecto común y cumpliendo la agenda** (entre la cooperación y la negociación).

**A este nivel se debe administrar simultáneamente el compromiso con lo estratégico, el futuro y lo operativo expresado en los temas de la agenda. Por lo mismo, se torna central la distinción entre espacios de cooperación y de negociación, sin subordinarlos ni confundirlos.**

**Por otra parte, se vuelve clave asegurar una armonía entre los temas que se desarrollan, la posibilidad de los dirigentes de intervenir en ellos y la comprensión y aceptación de la base. En esa línea, las experiencias más avanzadas han contemplado un plan de desarrollo sindical que incorpora tanto a base como a los dirigentes, incluyendo aspectos prácticos como: la contratación de asesores; el diseño de un curriculum formal con cursos y estadías en otras empresas; etc.).**

**En esta fase normalmente se institucionaliza la participación sindical y representativa incluso a nivel de instancias gerenciales y/o superiores de la empresa.**

A nivel directo: **Analizando y mejorando participativamente los sub-procesos (la micro-organización).**

**La Gestión Participativa busca la optimización conjunta de la eficiencia y la calidad de vida, con consideración y respeto a las personas y sus capacidades. De esta forma, el mejoramiento continuo de procesos es visto como constante autocreación y autoaprendizaje. En efecto, la organización que se autodiseña y aprende es aquella capaz de desarrollar y asimilar nuevas capacidades y recursos útiles para hacerse más competitiva, incrementando los grados de participación, involucramiento y aprendizaje organizacional.**

**Lo expuesto permite identificar tres características esenciales del proceso de puesta en práctica del rediseño:**

- ✓ naturaleza altamente participativa en todo el proceso del área objetivo (asegura mejor información, mejor toma de decisiones y un creciente compromiso con los planes de acción);
- ✓ papel de colaborador y coaprendiz del consultor-experto (interno y externo), entregando alta discreción sobre el proceso a actores de la empresa;
- ✓ proceso iterativo del diagnóstico y la acción.

A nivel desagregado en los subprocesos donde se analicen rediseños se puede constituir un grupo de tarea local permanente encargado de monitorear y controlar el proceso.

El nivel de interacción de este equipo con la Fuerza de Tarea definida en la etapa anterior es muy cercano; constituyen sus interlocutores directos sobre el inicio y avance global del proceso, motivo por el cual ambas etapas se desarrollan con grados de simultaneidad.

Este grupo debe estar en condiciones de planificar y supervisar la aplicación. También debe incluir miembros respetados por todos y que tengan el suficiente grado de compromiso personal. Este grupo y sus integrantes actúan como facilitadores del proceso en cada área.

Los propósitos de esta fase a nivel directo pueden ser formulados como:

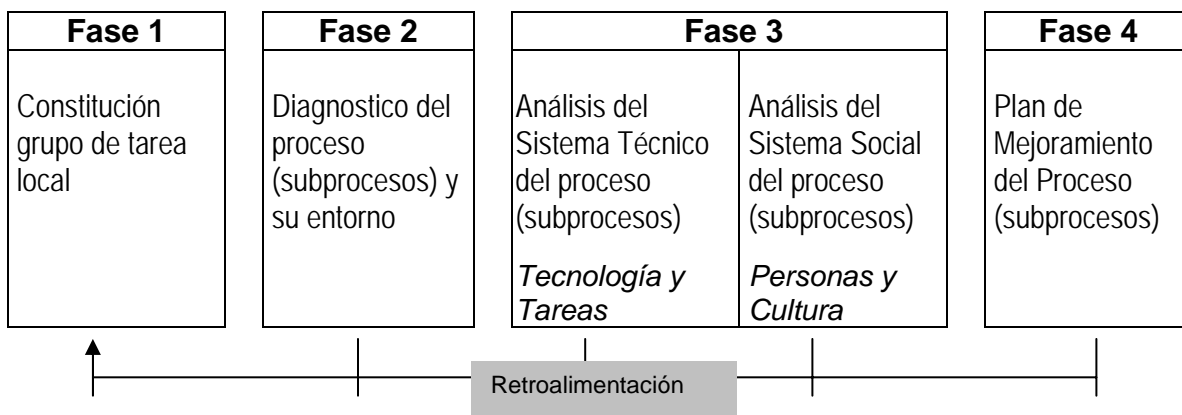
- ✓ Constituir un Grupo de Tarea local.

- ✓ Sensibilizar a los trabajadores a la optimización de los subprocesos de los cuales forman parte.
- ✓ Involucrar a los destinatarios del cambio en la formulación e implementación de los rediseños.
- ✓ Transferir la metodología de análisis y mejoramiento de procesos.
- ✓ Revisar el diseño de procesos actualmente vigente, a partir de información válida generada desde los trabajadores a cargo de los procesos con la conducción estratégica de la Fuerza de Tarea.
- ✓ Levantamiento e incorporación de mejores prácticas.

En general las actividades son del tipo de talleres y reuniones de formación y desarrollo para equipos de sub-procesos en que se busca recolectar información y diagnosticar el estado actual, identificar iniciativas e instancias de participación existentes que puedan aprovecharse en los procesos de mejoramiento, elaborar propuestas de rediseño, etc.

Las actividades de esta etapa se pueden sintetizar en un esquema general que puede ser denominado **Modelo de Análisis y Mejoramiento Participativo de Procesos**<sup>3</sup> Esta lógica de trabajo e intervención es apropiada independiente del lugar de aplicación escogido:

- ✓ Constitución grupo de tarea local
- ✓ Diagnóstico del proceso/subproceso;
- ✓ Recopilación y análisis de datos del área objetivo (coindagación);
- ✓ Exploración (retroalimentación de los datos con el área);
- ✓ Construcción de un plan de acción por el área;



<sup>3</sup> Este modelo ha sido generado a partir de la experiencia de TOP Consultores S.A. en la implementación de procesos de Gestión Participativa Directa.

**Las modalidades de realización de estas actividades son flexibles, en función del número de personas involucradas (grupo de trabajo único o múltiples grupos actuando en paralelo), el diseño del cronograma (desde reuniones separadas en módulos hasta sesiones de trabajo de carácter intensivo), las limitaciones temporales pertinentes para la empresa y otras contingencias.**

Los productos o resultados esperados en esta fase en la dimensión directa son:

- ✓ Grupos de tarea local con capacidad de conducir y administrar el cambio.
- ✓ Equipo de trabajo compartiendo un mismo diagnóstico de la situación, planes y estrategias de mejoramiento.
- ✓ Programas y acciones viables para optimizar los procesos/subprocesos contemplando objetivos de productividad y de participación.
- ✓ Mayor difusión de contenidos propios del negocio e incorporación en las prácticas de trabajo habituales de la perspectiva del cliente y el negocio por parte de los trabajadores.

## **VII. REFLEXIONES FINALES**

### **✓ La Gestión Participativa un imperativo tecnológico**

Hasta 1960 las organizaciones exitosas eran diseñadas como máquinas. Los departamentos fueron sus partes y los cargos sus piezas y engranajes. Este diseño permitió bajar costos y optimizar productos de larga vida en el mercado. Nada lleva al éxito permanente. La máquina organizacional perdió competitividad con la economía global y las cambiantes preferencias de los consumidores. Entre los 70 y mediados de los 90 las organizaciones exitosas se diseñaron como un organismo vivo e inteligente. Las empresas respondieron a un propósito o misión. La función de alta gerencia fue clave y el plan estratégico aseguraba que todas las partes se alinearan en sintonía con el plan estratégico de negocios. Muchos copiaron la idea y con ello el paradigma orgánico no diferenció más a las empresas competitivas.

El último diseño organizacional exitoso y que dominará esta década se funda en las personas. Es la organización que articula los propósitos y las pasiones de los que suman esfuerzos tras una visión común. La mezcla que cohesiona esta empresa es un proyecto común que conjuga los intereses de dueños, ejecutivos y trabajadores; expresa valores compartidos y convoca tras una visión común. La gran ventaja de este paradigma es su flexibilidad para mejorar y adaptarse a condiciones cambiantes.

El diseño social de personas autónomas concertadas suma la inteligencia y la pasión de todos, sin depender sólo de la inteligencia y la autoridad de la cúpula superior. El diseño exige, personas autónomas, responsables y altamente competentes; congruencia con el proyecto, confianza en las personas y liderazgo democrático. Requiere de grandes cambios en la postura mental de jefes y colaboradores. Superar la dependencia y el paternalismo y desarrollar la autonomía y la solidaridad. Abandonar prácticas autoritarias y directivas y consolidar la consulta y la participación.

El presente trabajo ha mostrado las condiciones y las formas a través de las cuales se ha desarrollado el modelo de organización del trabajo participativo. La participación en la organización –lejos de ser una iniciativa simplemente voluntarista o humanista- se presenta como una lógica indispensable para responder a las exigencias de los cambios tecnológicos, a los fenómenos de la mundialización, a los desafíos de flexibilidad y a las mutaciones del trabajo observables en los últimos años. En este sentido, la promoción de lo participativo en la empresa por parte del management tiene sentido en la medida en que ella

asegura la óptima utilización de los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, asegurando entonces la sobrevivencia de la organización.

✓ **Aspectos pendientes: las competencias para la participación y las recompensas**

A partir de las experiencias chilenas y extranjeras es posible plantear dos deudas o potenciales limitaciones para la consolidación de los sistemas de Gestión Participativa: el desarrollo de competencias para la participación y la retribución asociada a la contribución.

El problema de la capacitación se presenta en términos de la dificultad de la empresa para contribuir al desarrollo de algunas competencias esenciales para la participación, así como su dependencia hacia el sistema escolar que no genera trabajadores con las habilidades y destrezas apropiadas a las demandas de esta nueva organización del trabajo.

Por otra parte, el problema de la retribución se puede analizar a partir de diferentes perspectivas, ya sea por el reconocimiento social de las nuevas calificaciones propias de lo participativo, por el desarrollo de lógicas apropiadas de medición y de recompensas de las competencias puestas en acción, o por la repartición equitativa de los beneficios asociados al nuevo modelo.

✓ **Desafíos para el sindicalismo**

La Gestión Participativa implica niveles de convergencia creciente entre los actores en cuanto a sus metas, valores, etc. Lo anterior facilitaría una cultura colectiva de trabajo, movilizándolo a las personas. Este aspecto impone dos observaciones:

- En muchas ocasiones el éxito en la creación de una identidad común se explica por el debilitamiento de las identidades tradicionales como las de oficio, o más sociales como las de clase.
- La cultura de empresa o la construcción de una identidad común muchas veces no es el producto de un consenso. Sino que se elabora y se impone a partir de los ejecutivos de la empresa. Al respecto Molitor (1992) señala que un tema interesante es establecer en qué condiciones esta identidad podría ser negociada en la empresa. Es la idea que los sindicatos podrían negociar la implicación contenida en la llamada "adhesión negociada" o "colaboración negociada".



En esta perspectiva es interesante interrogarse por el rol de los sindicatos. Al respecto, los diversos autores coinciden que el cuestionamiento del sindicalismo es profundo y, conduce a una redefinición profunda de las esferas de intervención de los sindicatos, que trasciendan exclusivamente lo salarial.

Este tipo de estrategias de gestión trae aparejada algunas dificultades para el mundo sindical:

- Por un lado, las identidades colectivas tradicionales de los trabajadores se extinguen en beneficio de identidades organizacionales que los sindicatos ya no controlan. Es decir la base de la acción colectiva de los trabajadores disminuye. "Los procesos de construcción de identidades colectivas ya no se realizan en base al sentimiento de los trabajadores de estar en un posición de dominación, ya que sus capacidades creativas son, en parte, reconocidas. El sindicato ya no encuentra un espacio social suficiente donde constituirse en oposición a otro, ya sea que se trate del representante del 'orden burgués' o del 'enemigo de clase' ". (Tixier, 1986, p. 363).
- Por otro lado, sus estrategias son menos eficaces pues una parte de las reivindicaciones ligadas a la situación laboral son tomadas por la empresa (lo que reduce el rol de los delegados, por ejemplo). Lo anterior es importante si se piensa que el sindicalismo vive de la gestión de los problemas diarios del trabajo. Es más "se podría decir que el sindicalismo es víctima de un sistema organizacional que permite la existencia de proyectos individuales y colectivos, siendo que antes se nutría de este no-reconocimiento". (Tixier, 1986, p. 363).

En este sistema de gestión el rol de los sindicatos se ve profundamente modificado (Pepin, 1992): (a) se diluye la distinción entre "ellos" y "nosotros" pues los trabajadores se involucran y, realizan tareas reservadas a la contraparte, como las de gestión; (b) la elección de representantes parece inútil ya que los problemas pueden ser resueltos al instante sin pasar por la jerarquía; (c) finalmente. las propias estrategias sindicales son cuestionadas pues si bien, muchos dirigentes pudieron ser coherentes con su ideología sin involucrarse en las estrategias de la empresa y así preservar la integridad de un "nosotros", esta actitud ha significado dejar toda la iniciativa a la parte empresa y vaciarse de contenido.

#### ✓ **Algunos problemas éticos**

Un problema ético es aquél de la manipulación a través de la participación, utilizándola como fachada o como estímulo al compromiso engañando a los trabajadores con la promesa de darles reales beneficios. Aquí se puede encontrar una multiplicidad de situaciones criticables que pueden volverse en contra del individuo, como la repartición de utilidades que puede finalmente amenazar el

empleo. O la participación en período de reestructuración que puede transformarse en fuente de inseguridad, dejando a los trabajadores sin defensa frente al dominio de la dirección. O más aún, la mistificación de la participación para esconder contradicciones de las políticas sociales o para centrar a un adversario sindical demasiado reivindicativo.

A modo de fin hay que decir que la Gestión Participativa muestra que la humanización del trabajo y la competitividad de la empresa pueden ir de la mano. Es el resultado de unir voluntades, reconstruir las bases de la relación laboral y cambiar la organización recurriendo a la última tecnología disponible. De hecho, cuando se hace con la gente, incluso la reingeniería puede convertirse en una herramienta de Gestión Participativa. Toma tiempo y supone abrir la mente y los corazones a lo nuevo, pero está probado que funciona...

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Hermel, P. (1988) "Le management participative: sens, réalités, actions", les Editions d'Organisation, Paris. (Edición en español de 1990, La Gestión Participativa. Barcelona, Ediciones Gestión 2000).
- Estévez, R.; Abarzúa, E. y Cherres, W. (1995) La Participación en la Empresa. Artículo TOP Consultores S.A. Publicado en Oikos, Revista de la Facultad de Administración y Economía. Universidad Católica Blas Cañas, Año 2, 1997
- Sekiou, A. (1993). Gestión des ressources humaines. Belgique, De Boeck.
- Albizú, E. (1998) Flexibilidad y Gestión de Recursos Humanos. Madrid.
- Lawler, E. (1996) La Ventaja Definitiva. Barcelona. Ediciones Granica.
- Molitor, M. (1992) Management participativo o las nuevas ofertas patronales de participación. Exposición en el Seminario "Modernización y Empresa. Desafíos para la década del 90". La Serena, CMP.
- Nadler, D, Gerstein, M., Shaw, R., et al. (1994) Arquitectura Organizativa, el diseño de la organización cambiante. Barcelona, Ediciones Granica.
- Strauss, G. (1988) An Overview. En Heller, F.; Pusic, E.; Strauss G., Wilpert, B: Organizational, participation: myth and reality. Ed Oxford University Press.
- Fernández-Ríos, M. y Moreno B. ( ) "Toma de decisiones y participación". En Peiró y Ramos Psicología del Trabajo y las organizaciones. Barcelona, PPU.
- Equipo Claves (1994) Gestión Participativa de las Asociaciones. Madrid, Editorial Popular S.A.
- Pepin, N. (1992) Nouveaux modes de gestion lies à la culture d'entreprise, nouveau défi pour le syndicalisme. Contradictions, N°69/70, 113-123.
- Sanchez Alonso, M (1991) La Participación. Metodología y Práctica. Madrid, Editorial Popular S.A.
- Tixier, P.E. (1986) Management participatif et syndicalisme. Sociologie du travail, N°3, 353-372.