

Una historia breve y estimulante de participación

DR. EDGAR H. SCHEIN

Introducción

La participación es una de esas abstracciones maravillosas que parecen significar algo *bueno*, pero de difícil definición en un contexto práctico. Para muchos directores significa entregar parte de su poder a sus empleados, solo para luego descubrir que los empleados desean ejercer el poder realmente, algo con lo que de hecho el director no había contado, ni previsto. Para otros directores significa decirle a los empleados lo que está pasando, interrogar acerca de si hay algunas preguntas y si no surge ninguna en el término de cinco segundos, suponer que ya le han dado a sus empleados la oportunidad de participar. Habiendo tenido esa oportunidad ahora deben obedecer como buenos soldados. Para un tercer grupo de directores, es la clave para un trabajo de mayor calidad porque una implicación más plena del empleado conduce presumiblemente a mayor motivación y cuidado en la realización del trabajo.

Para muchos consultores significa la participación del cliente en la recopilación y análisis de datos, a

1

diferencia de hacer recomendaciones basadas simplemente en su propia recopilación. Esta es la definición común de investigación-acción y supone que el consultor como iniciador, decide incluir al cliente en el proceso de consultoría. (Reason & Bradbury, 2001) En mi caso, como consultor de procesos, la participación significa casi lo contrario. (Schein, 1999a) Para ser útil, es el consultor o la consultora quien debe adentrarse en la cultura del sistema del cliente para darse cuenta de lo que está sucediendo. El consultor es quien está realizando la *participación* extra, no el cliente. Como puede apreciarse a partir de estos ejemplos, en el mejor de los casos *participación* es una idea confusa.

Cuando esa idea se combina con otra abstracción, es decir, *cultura*, como en la frase “Culturas de participación”, estamos realmente en un laberinto conceptual porque el concepto *cultura* es en si mismo igualmente vago y tan multifacético como *Participación*. Casi podría decirse que hasta tanto no se especifique exactamente el comportamiento al que pudiera referirse cultura, es un concepto vacío, inútil y confuso.

Para brindar alguna colaboración en este campo, deseo pasar revista a mis propias experiencias con la palabra participación, y ver si ello arroja alguna claridad en cuanto a lo que pudiera proponérsele a los directores y consultores como una conclusión viable. Mis experiencias fueron esporádicas y no necesariamente indicadores válidos de lo que estaba sucediendo en el mundo, pero estas experiencias me proporcionaron algunas luces sobre la complejidad de lo que puede significar y de hecho significa participación.

Encuentros iniciales

En el decenio de 1950, cuando comenzaba mi carrera en el Instituto de Investigación del Ejército Walter Reed y en la Facultad de Administración industrial del MIT (actualmente Facultad de Administración Sloan) el movimiento de las Relaciones Humanas estaba en la cima. Ser “agradable” con los(as) subordinados(as) todavía estaba “en boga”, pero languidecía como filosofía de gestión viable. El papel de los supervisores y directores de personal como *defensores* de sus empleados seguía siendo una parte importante de su función, pero estaban resurgiendo la Administración Científica, la Autoridad y otros conceptos más jerárquicos. (Schein, 1980)

Douglas McGregor con su Teoría X y Teoría Y estaba hurgando más profundamente al hacer notar que la forma de los directores para tratar a las personas era reflejo de sus actitudes más íntimas sobre la naturaleza humana

y los supuestos acerca de ella. (McGregor, 1960, 2006) Si eran cínicos y consideraban que la gente en realidad no quería trabajar y se aprovechaba de sus jefes siempre que fuera posible (Teoría X), encontraban completamente natural instalar relojes registradores y otros mecanismos de control, así como darle a la gente tan poca participación como fuera posible.

En el otro extremo, si los directores creían que la naturaleza humana era querer trabajar y que participar con otros(as) en las organizaciones era una cosa natural y fuente de satisfacciones (Teoría Y), asumían como enteramente normal darle participación a los subordinados, escucharlos y delegar en ellos cuando fuera oportuno. Si sus subordinados(as) demostraban ser holgazanes, insubordinados(as) o desleales, por supuesto que podían instituir controles. Pero no se partiría del supuesto de que todos los seres humanos están necesitados de ser controlados en todo momento.

Cómo se dirige realmente a las personas y el grado de participación que se permite podría depender de la especificidad de la tarea a cumplir y de la experiencia real que se tenga con los(as) subordinados(as). La Teoría Y fue una base conceptual para lo que posteriormente se denominó *teoría de contingencia o dirección situacional* porque el(la) director(a) con Teoría Y podría variar su comportamiento de acuerdo con la situación en cuestión, mientras que el(la) director(a) con Teoría X siempre comenzaría con controles férreos. (Hersey and Blanchard, 1977)

En aquellos tiempos se debatió con vehemencia cuánto se debe delegar y hasta qué punto se debe dejar a los(as) subordinados(as) participar en la toma de decisiones y surgieron algunas historias sorprendentes de otras culturas. Varias delegaciones de directores(as) procedentes de la Unión Soviética visitaron el MIT y contaron historias referentes a cuánto se valoraba la participación de los(as) obreros(as) en las fábricas soviéticas. También conocimos que las decisiones y consenso de grupo en el entorno de una planta, a menudo se daban por sentado, y que en la Unión Soviética los(as) trabajadores(as) que resultaban heridos o tenían licencia por enfermedad eran animados(as) a trabajar a tiempo parcial mientras se recuperaban gradualmente, en tanto que en los EE. UU. los(as) obreros(as) no vuelven al trabajo hasta que se encuentran completamente restablecidos(as). Un director intermedio de Yugoslavia que asistía a nuestro programa de miembros del cuerpo docente de Sloan, nos dijo que en su fábrica los(as) empleados(as) *elegían* a sus supervisores(as).

Mientras la gente comenzó a cuestionarse si el estilo de dirección autocrático o democrático era mejor, conocimos también que el ejército, supuestamente el último sistema autocrático, contaba en realidad con muchos

más gestores de Teoría Y. En el trabajo con almirantes de la Marina de Guerra, por ejemplo, descubrimos que ellos confiaban en sus subordinados mucho más que lo que arrojaban nuestras muestras de directores industriales, lo que reafirmó la idea de que creer en las personas no significaba automáticamente mayor participación, pero sí significaba una actitud completamente diferente en relación con el control.

Las personas que leyeron la obra de McGregor en el decenio de 1960, supusieron de manera simplista que la Teoría Y significaba sucumbir ante la gente y cantidad excesiva de participación, a veces incluso la denominaron “administración de *country club*”, perdiendo completamente de vista que la Teoría X y la Teoría Y se referían a las asunciones de las personas sobre la naturaleza humana, no a su estilo de dirección.

El innovador artículo de Tannenbaum and Schmidt (1958) sobre los niveles de participación y el método de Vroom (1960, 1976) para determinar cuánta participación debe fomentar un líder, aclaró el problema y demarcó el terreno al recalcar una vez más la importancia de la tarea y la situación para decidir el nivel adecuado de participación de los(as) subordinados(as). Un(a) mismo(a) director(a) podría comportarse de manera autocrática sobre un asunto y en otro delegar totalmente la decisión en sus subordinados(as).

El perfeccionamiento ulterior de este tema fue resultado de las teorías de dirección que versaban sobre la madurez de los(as) subordinados(as), sugiriendo que el grado de participación que debía fomentarse podría ser una función de un conjunto complejo de decisiones diagnósticas por parte del líder acerca del estado de conocimiento de los(as) subordinados(as) y sus actitudes. La dificultad para los líderes está dada, por supuesto, en cómo determinar la naturaleza de la situación y la madurez de los(as) subordinados(as) en la medida en que el mundo se torna más global, complejo y multicultural.

Participación en la esfera del desarrollo organizacional

Los profesionales del desarrollo organizacional (DO) se dividieron desde temprano en cuanto al tema de la participación. Un grupo tenía una orientación más humanista y estaba a favor de mayores niveles de participación como más intrínsecamente saludable para todas las situaciones organizacionales. Su trabajo con los(as) clientes(as) apoyaba sistemáticamente recomendaciones hacia mayor implicación de los(as) subordinados(as) y su *coaching* siempre favorecía una mayor apertura de los canales de comunicación y escucharles más. Para algunos,

en particular Chris Argyris, la patología esencial de la vida organizativa era la tendencia cultural reinante en la mayoría de las organizaciones de suprimir categorías de información que pudieran alterar el orden existente y negar que se estaba produciendo dicha supresión. Solo ayudando a las personas a darse cuenta de sus *rutinas defensivas* podría mejorarse la efectividad organizacional. (Argyris and Schon, 1996) Vencer esas rutinas defensivas requiere una implicación intensa por parte del sistema del(de la) cliente(a) en estudiar su propio comportamiento y la práctica de nuevas formas de comunicación.

El otro grupo de profesionales de DO era más pragmático y se concentraba en las enormes diferencias que se encontraban en las distintas culturas organizacionales. Para mi se hizo evidente que no se podría ayudar a los clientes si no se comprendían los supuestos culturales a partir de los cuales funcionaban y, al propio tiempo, que no se podían cambiar fácilmente esos supuestos culturales. De hecho, algunas experiencias de los clientes me enseñaron que no se deben alterar algunos de esos supuestos culturales porque eran la fuente de la fortaleza del grupo. En lugar de ello, mi modelo de Consultoría de Procesos (Schein, 1999a) aboga por la construcción de una relación con los(as) clientes(as) que permita al(a) consultor(a) entender la cultura y ayudar al cliente a trabajar con sus fortalezas.

Por ejemplo, en mi trabajo con Digital Equipment Corporation (DEC) traté de mejorar los procesos de grupo señalando cómo la brusquedad y la interrupción interferían con la comunicación, basado en mi experticia sobre cómo debían trabajar los buenos grupos. (Schein, 2003) Mis intervenciones fueron reconocidas, pero la conducta de los integrantes del grupo nunca cambió. Finalmente me di por vencido, me relajé e intenté reflexionar acerca de por qué el grupo no cambiaba. Comencé a tratar de comprender su cultura y descubrí que las interrupciones y la brusquedad eran resultado directo del grado de pasión que sentían los miembros por su nueva industria y posibles nuevos productos. La amabilidad no estaba como alta prioridad. Pero la pérdida de información era un problema. Una vez que comencé a participar de su cultura descubrí intuitivamente cómo ser útil. Me remití al papelógrafo y comencé a escribir algunas ideas según fueron presentadas. Si alguien era interrumpido le pedía terminar sus ideas de modo que pudiera escribirlas (en lugar de amonestar al que interrumpía). Antes de que transcurriera mucho tiempo, el grupo estaba utilizando la información de los papelógrafos de manera muy constructiva y haciéndome llegar la impresión de que *ahora estaba siendo realmente útil*. Ahora estaba *participando en su cultura* y ayudándoles a lograr lo que deseaban obtener.

Cultura es la suma total de lo que un grupo ha aprendido durante el enfrentamiento de sus problemas de supervivencia externa y sus problemas de integración interna (Schein, 2004). Es para el grupo lo que la personalidad o el carácter son a nivel individual. Las culturas comienzan cuando el(la) fundador(a) de un grupo impone su voluntad en el grupo y solo emplea o retiene a los miembros que se corresponden con esos valores. Pero las reglas y normas de comportamiento no se convierten en cultura a menos que esa forma de comportamiento en realidad funcione y por tanto sea adoptada por el grupo gradualmente. Así, la cultura se desarrolla con el tiempo, pero no puede ser creada por decreto, solo puede desarrollarse mediante el aprendizaje gradual. De modo que, abogar por un tipo determinado de cultura, por ejemplo, una *cultura de participación* carece de sentido porque la participación en sí misma es una abstracción y el grado hasta el que es algo “bueno” varía según la situación. Abogar por un cambio de cultura es también poco realista, a menos que se esté dispuesto a enfrascarse en un proceso de cambio costoso y a largo plazo. (Schein, 1999b)

¿Debe la esfera del DO fomentar la participación? ¿Acaso es cierto el argumento humanista de que las personas se sienten mejor y superan su desempeño cuando están implicados? Todos(as) conocemos de situaciones en que esto se evidencia claramente. Más, mi experiencia como consultor también me dice que existen muchas tareas y situaciones donde la coordinación estrecha y la disciplina son esenciales para la realización del trabajo. En esas situaciones a menudo resulta difícil determinar cuál es la participación óptima. Además, existe la paradoja de que si se empodera a las personas mediante la participación estas se vuelvan más poderosas y difíciles de dirigir. Una interpretación de por qué la DEC fracasó en el decenio de 1990, es que la cultura estaba dedicada a que todos(as) hicieran lo correcto y a la innovación, haciendo prácticamente imposible el logro de la disciplina y la reducción de costos, lo que era necesario a medida que la industria de las computadoras se internacionalizaba. Los altos niveles de participación habían creado la compañía, logrado su éxito durante varios decenios y, al final, la destruyeron (Schein, 2003).

La conclusión para líderes y directores(as) es que deben juzgar cada situación y ser flexibles en su estilo. La conclusión para los(as) consultores(as) de DO es, paradójicamente, la misma: deben ser altamente capaces de determinar las realidades de la situación, ser capaces de construir el tipo de relación con los(as) clientes que permita que afloren esas realidades y estar preparados(as) para participar en las realidades del(de la) cliente(a) con el fin de ser útiles.

Referencias

- ARGYRIS, C. and D. A. SCHON (1996): *Organizational Learning II*. Reading, Addison-Wesley (ahora Prentice-Hall), Philadelphia, PA.
- HERSEY, P. and K. H. BLANCHARD (1977): *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- MCGREGOR, D. M. (1960): *The human side of enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- _____ (2006): *The human side of enterprise*. Annotated Edition, McGraw-Hill, New York.
- REASON, P. and H. BRADBURY (Eds.) (2001): *Handbook of action research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- SCHEIN, E. H. (1980): *Organizational psychology*, 3th Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- _____ (1999a): *Process consultation revisited*. Reading, Addison-Wesley (ahora Prentice-Hall), Philadelphia, PA.
- _____ (1999b): *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass, San Francisco.
- _____ (2003): *DEC is dead: Long live DEC*. Berrett-Kohler, San Francisco.
- TANNENBAUM, R. and H. W. SCHMIDT (1958): "How to choose a leadership pattern". *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- VROOM, V. H. (1960): *Some personality determinants of the effects of participation*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- _____ (1976): "Can leaders learn to lead?". *Organizational Dynamics*, Winter, 17-28.