

## Los modelos participativos



Tiempo de lectura: 8 min.  
Jue, 28/04/2016 - 15:42

## Democracia Económica

La participación como proceso organizacional tiene sus variantes, ellas van desde solo opinar e incidir en posibles decisiones o coinfluencia hasta la autogestionaria en el otro extremo. Con ellas podría construirse una tipología según sus incidencias en los niveles o esferas organizacionales, desde los inferiores u operativos a los superiores o estratégicos así:

**1) Participación en la esfera operativa.** Acá la participación se inscribe en el esquema de la subordinación, pues las decisiones dependerán de una instancia superior: coinfluencia, participación en las actividades, dirección por objetivos, círculos de calidad, control obrero en lo operativo, son algunas formas entre otras.

**2) Participación en la esfera gerencial.** Impulsa el compartir entre representantes del capital como gerencia general, y medias y sectoriales con los trabajadores: codecisión o codeterminación, algunas formas de organización matricial, algunas formas de control obrero, participación en la junta directiva, cogobierno, y la cogestión como la de mayor trascendencia, entre otras.

**3) Participación en la esfera estratégica.** Son las de mayor importancia y trascendencia pues en esas esfera se toman las decisiones que dan vida o muerte a la organización: participación accionaria que permite tomar decisiones proporcionales al porcentaje de capital invertido en acciones como en las compañías anónimas y la autogestión propiamente, que no funciona con base en el capital sino en la condición humana sobre el principio de “una persona, un voto”.

Existen otras modalidades participativas pero de carácter financiero generalmente establecidas por convenios laborales como la participación en los beneficios netos o brutos de la organización: otras para reconocer pecuniariamente el aporte de los actores y para el desarrollo de planes sociales.

Es de subrayar que para que un proceso sea considerado como participativo, debe ser voluntario; seguidamente se reseñan las más utilizadas a partir de la más sencilla.

- **Coinfluencia.** Fácil de instrumentar y directa, permite que cualquier *stakeholder* —los individuos, grupos u organizaciones que tienen influencia en una organización o son influidos por sus decisiones— repercute en la organización mediante sugerencias o propuestas, pudiendo o no recibir compensaciones; una herramienta ilustrativa es el buzón de sugerencias.

- **Participación en actividades.** Está referida a la injerencia que a manera de valor agregado pueda realizar cualquier asociado o trabajador en la esfera operativa de la organización; por depender su aplicación de la anuencia de la gerencia o coordinación, se clasifica como subordinada, puesto que puede ser modificarla o eliminada.

- **Grupos Autónomos de Trabajo.** Son equipos con delegación de poder suficiente para decidir con respecto a las normas, métodos y procedimientos que rigen la orientación y ejecución del trabajo asignado, funcionan en los niveles operativos. Sus miembros adoptan roles con flexibilidad suficiente de acuerdo con las necesidades de avance hacia las metas en un clima de respeto y confianza. Estos grupos pueden encontrarse en organizaciones con diversas estructuras, incluyendo las horizontales, la experiencia de mayor renombre fue la de la Volvo, fabrica sueca de automóviles.

- **Círculos de calidad.** Fue iniciada y desarrollada por empresas japonesas en los 60s. Es en sí misma una técnica de trabajo grupal integrada por voluntarios de una misma área de trabajo que persiguen identificar y solucionar dificultades vinculadas a la productividad, las condiciones de trabajo y las situaciones contingentes

formulando propuestas que finalmente deben ser aprobadas por los directivos. Los participantes varían entre siete y quince, pudiendo participar el respectivo supervisor o coordinador; su implantación obliga a un estilo participativo de dirección.

- **Control obrero.** Se entiende por tal una intervención de los obreros organizados en la gestión parcial o total de las empresas. Puede aparecer como: 1) derecho de observación de los trabajadores sobre aspectos operativos, gerenciales o estratégicos de la organización; 2.- derecho a verificar los estados financieros; y 3.- como consecuencia de un proceso conflictual o huelguístico que arranca concesiones al sector patronal mediante, por ejemplo, la toma de la empresa y hasta su puesta en marcha sin consentimiento patronal.

Ha tomado auge en la recuperación de empresas mediante cooperativas como en Argentina y otros países como en España con las sociedades anónimas laborales (SALs); y también como medida de presión a gobiernos como el venezolano a fin de que declare de utilidad pública ciertas empresas y estatizarlas como en el caso de la Compañía Anónima Venezolana de Pulpa y Papel (Venepal C.A.). En la historia de las luchas obreras, esta modalidad ha asumido formas de cuestionamiento grave al poder patronal, por lo que algunos actores y teóricos la han catalogado como de avance hacia la autogestión, sin que en la amplia mayoría de los casos se llegue a este extremo.

Los consejos de gestión socialista de los trabajadores y trabajadoras de empresas públicas como el intentado en la Empresa Eléctrica Nacional (Corpoelec) y en la misma Venepal, y el supuesto “control obrero” impuesto en las industrias básicas y minería por la presidencia de la Corporación Venezolana de Guayana, no trascendieron pues se quedaron en la etapa de los ejercicios retóricos y el de las reuniones de personas seleccionadas a dedo por niveles superiores; finalmente no pueden calificarse como modalidades participativas porque la participación no se impone; tan poco interés tenía el gobierno central en impulsar esa participación laboral que, fracasados esos intentos, la casi totalidad de esas empresas son dirigidas por militares.

- **Cogestión.** Esta modalidad se refiere a la participación de los asalariados en la gestión de la empresa con base en el reconocimiento mutuo del capital y del trabajo, en ella, ambas partes comparten decisiones relativas a la gestión de manera total o parcial, para que exista, es necesario un poder efectivo de intervención de los trabajadores en las decisiones que supere los derechos de información y consulta; un país que ha basado su estrategia de desarrollo en la cogestión es Alemania, gracias a ella superó las consecuencias de la segunda Guerra Mundial y hoy se mantiene como real potencia económica.

En Venezuela, el Gobierno ofreció desarrollar una supuesta cogestión en el más del centenar de empresas estatizadas como Venepal C.A pero nada más lejos, la confundió con una también supuesta participación accionaria pues finalmente los trabajadores organizados en cooperativas como en este caso tampoco recibieron el 49% de las acciones recibidas.

- Participación accionaria o en el capital. Permite influir en una organización gracias a la posesión de títulos de capital (acciones, certificados u otros, dependiendo de la forma jurídica) y, dependiendo de la proporción de capital poseído, trascender a los beneficios y a la gestión. Para algunos empresarios, el eje central de esta modalidad es involucrar a los trabajadores en la obtención de resultados de calidad; ejemplos interesantes de participación de no asociados en el capital se observan en Canadá, país en el que las cooperativas de trabajadores-accionistas permiten a los trabajadores financiar la compra de acciones de la empresa en que laboran para salvarlas o fortalecerlas financieramente y así conservar sus empleos.

En España sucede algo similar con las Sociedades Anónimas Laborales (SALs) y con las cooperativas mismas que para fortalecerse en lo económico con motivo de la incorporación de ese país a la Unión Europea, aceptaron inversiones de no asociados con participación en las decisiones siempre que estos no rompiesen el funcionamiento democrático. Esa iniciativa española influyó en la nueva redacción del principio de la Gestión

Democrática al cambiar la redacción “una persona, un voto” para señalar que las cooperativas se organicen “de forma democrática”.

- La autogestión. Aunque este término se ha convertido en comodín para explicar innumerables actividades y procesos que numerosas veces no tienen que ver con su esencia, ya en 1977, Yvon Bourdet, de la Escuela de Altos Estudios de Ciencias Sociales de París, advertía acerca de su indiscriminado uso, pues servía tanto para referirse a planteamientos teóricos sobre un socialismo posible, pasando por procesos como el de la Yugoslavia de Tito y la Argelia poscolonial, hasta un comunismo. Otro error frecuente es confundirla con autofinanciamiento, sin negar que una organización autogestionaria pueda recurrir a empréstitos o recibir donaciones siempre que no le altere el principio de la autonomía e independencia.

Para que la participación sea considerada como autogestionaria debe cumplir ciertas condiciones: 1) ingreso y retiro voluntario; 2) ingreso por selección de personas del mismo nivel que ocupará quien ingrese; 3) objetivos claramente compartidos; 4) en lo posible, aportes económicos similares para ingresar; 5) régimen de propiedad variado; 6) identidad fortalecida por valores y principios; 7) aporte en trabajo como determinante; 8) relaciones personales basadas en conocimiento y condición humana y social, no por el capital o bienes aportados; 9) gestión democrática con descentralización extrema: una persona, un voto; 10) “asamblea de todos” como espacio democrático de decisión; 11) decisiones por consenso en lo posible, buscando la unidad dentro de la diversidad de posiciones. 12) quienes deciden también ejecutan, no existe la burocrática división jefes-subordinados; 13) rotación horizontal en lo posible, es decir, rotar entre actividades y tareas de un mismo nivel rompiéndose así la división taylorista tradicional del trabajo; 14) rotación vertical en lo posible entre los niveles jerárquicos de la organización: estratégico, coordinación y operativo, lo que disminuye o elimina jerarquías; 15) comunicaciones en todas direcciones: sin fronteras, fluidas, directas, por medios masivos en lo posible; 16) normas y procedimientos flexibles aprobados por la asamblea como instrumentos orientadores y no fines en sí mismos; 17) reparto de excedentes con base en el valor de la equidad: quien más aporta más percibe, y con aprobación de la asamblea; y 18) trascender a la sociedad buscando generalizar la autogestión.

Si se observa esta modalidad a la luz de las características weberianas del modelo burocrático, la autogestión se opone en su totalidad a los mecanismos burocráticos de funcionamiento. Su carácter variará según el ámbito, jamás sería igual en una organización que en una comunidad o país. De ese nivel dependerán los términos: 1.- Micro-autogestión o autogestión organizacional si se desarrolla en una organización; 2) autogestión local o regional; y 3) autogestión propiamente si se trata de un país. Para algunos autores y actores, incluyendo al de estas líneas, la autogestión óptima es a nivel de un país ya que la autogestión necesita expandirse y más autogestión para desarrollarse.

En siguientes artículos profundizaremos en estas modalidades así como en los Planes de Participación de los Empleados en el Capital (*Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)* de USA.

Profesor UCV

[oscarbastidasdelgado@gmail.com](mailto:oscarbastidasdelgado@gmail.com)

@oscarbastidas25

[ver PDF](#)

Copied to clipboard