
La participación, elemento clave en la construcción de una cultura colaborativa

Joan Teixidó Saballs
GROC
Universitat de Girona

Aunque los planteamientos participativos en relación con los centros educativos tienen una larga tradición, su auge únicamente se produce en el último cuarto de siglo pasado, coincidiendo con el afianzamiento de los regímenes de gobierno democráticos en las sociedades occidentales. En este contexto, la creciente demanda por parte de los individuos de un mayor protagonismo en la gestión y el desarrollo de aquellos proyectos sociales que les afectan directamente (y, entre ellos, la educación se sitúa en un lugar preferente) da lugar a una potenciación de la participación, entendida como un instrumento de progreso y cohesión social.

Ante la demanda de mayores cotas de calidad a los centros educativos, se pone el énfasis en las personas; se destaca la necesidad de conseguir una intervención educativa coordinada, que a su vez, sea gratificante y enriquecedora para las personas que la llevan a cabo. Tales planteamientos son coherentes con la implantación de modelos participativos.

Los modelos organizativos basados en la participación no deben ser entendidos, no obstante, como una solución mágica. Presentan, bien es cierto, indudables ventajas, entre las cuales cabe destacar en enriquecimiento mutuo de los participantes, el estímulo del trabajo cooperativo, la cohesión del grupo y por tanto el consenso en torno a los objetivos comunes, etc. Por otro lado, tampoco hay que olvidar que presentan algunos inconvenientes o peajes que hay que estar dispuesto a pagar al tomar dicha opción: la toma de decisiones participativa comporta un mayor tiempo de dedicación y, por tanto, un mayor

coste así como el riesgo de desviaciones que pueden derivarse de la falta de disciplina participativa, lo cual puede conducir a una progresiva perversión del modelo. El modelo participativo no es bueno o malo por naturaleza; su virtud o sus defectos se derivan de la adecuación al contexto en el cual se pretende implementar.

Ahora bien, al hablar de participación se hace imprescindible ponernos de acuerdo en torno a su significado, considerar que implicaciones tiene en el funcionamiento organizativo de los centros y, consecuentemente, en la dirección, para, en último lugar, considerar los retos a afrontar en la construcción de una cultura institucional que la favorezca.

1. Participación: ¿qué es?

Entendemos la participación como la intervención, fundamentada y responsable, de las personas en la generación de alternativas, la discusión y la toma de decisiones en torno a cuestiones que les afectan en el logro de un objetivo compartido.

Nos referimos, por tanto, a una participación plena, superadora del simple establecimiento de canales de información y consulta, dado que las personas que posteriormente habrán de llevar a cabo las decisiones tomadas intervienen activamente en la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, participar consiste en tomar parte activa en las diferentes fases de la actividad grupal (desde la constitución del grupo, a la elección de líder, al establecimiento de objetivos... hasta la evaluación de los resultados conseguidos) asumiendo, como contrapartida, las responsabilidades y el compromiso que se derivan de ello.

Para que se produzca una auténtica participación, deben darse algunos requisitos:

- a) que los miembros del grupo tengan intereses comunes (cuando la afiliación es voluntaria, tal hecho se da por supuesto)
- b) que haya disposición, por parte de los miembros del grupo, al logro conjunto de unos determinados objetivos

- c) que la consecución de tales objetivos se integre en un proyecto común
- d) que la actitud de los individuos comprometidos en tal proyecto común asuma los principios de respeto, tolerancia, pluralismo ideológico y libre expresión de ideas, aspectos a los cuales a menudo se designa como actitudes coherentes con un modelo de dirección participativa
- e) que las decisiones se llevan a cabo con la colaboración de todos los miembros del grupo
- f) que exista un marco de gratificación institucionalizada que recompense los esfuerzos individuales y que permita una estructuración espontánea y solidaria del grupo

2. Participación y concepciones de la dirección.

La participación adquiere diferentes significados según el marco teórico donde nos situemos ; cada uno de ellos parte de un diferente sistema de valores y focaliza su atención en diferentes aspectos de las organizaciones ; parece lógico, por tanto, que otorguen diversa importancia a la participación.

Al considerar el marco en el cual se establecen las relaciones entre los directivos (líderes, jefes, coordinadores de grupo...) y los miembros de la base de la organización, quizá el principal factor diferencial a considerar reside en la cantidad y la calidad de las decisiones que deben tomar, es decir, su capacidad para manejar la incertidumbre. La evolución hacia modelos de dirección participativos presupone una progresiva incorporación de los miembros de la organización a la toma de decisiones. No se trata, sin embargo, de una empresa fácil ya que son múltiples las variables que intervienen en el proceso, unas de carácter interno al sujeto (creencias, valores, etc.) y otras de carácter externo (procedentes de la estructura, proceso y modelo organizativo).

Un directivo que parta de la creencia que de ninguna manera se puede confiar en los empleados adoptará una estrategia de actuación basada en las órdenes y el control estricto. Otro que considere que las personas trabajan porque se entusiasman con la tarea que realizan, en cambio, desplegará un estilo de actuación más participativo.

Los directivos, no obstante, constituyen únicamente una parte de esta realidad. Cabe tener en cuenta al resto de los miembros de la organización, quienes poseen también un conjunto de actitudes y creencias referidas al trabajo y a la autoridad, que también oscilan entre los dos polos señalados. Cuando un miembro de la organización concibe el trabajo únicamente como algo que hay que sufrir (un medio para ganar el dinero que le permitirá crecer como persona en otro lugar), difícilmente se podrán introducir modelos que demanden una mayor participación y compromiso por su parte. El desajuste entre el estilo directivo y la conducta de los miembros de la organización da lugar a conflictos, desavenencias, malos entendidos, etc.

Efectuando un rápido recorrido por la teorías organizativas, se pone de manifiesto que la participación como técnica de dirección no tiene ningún sentido desde la *concepción técnico-racional* de la organización que se desprende de los postulados tayloristas, para quienes la motivación por el trabajo era únicamente de naturaleza económica y, por tanto, los miembros de la organización eran concebidos como simples ejecutantes de las decisiones y procesos previamente decididos y experimentados desde los niveles superiores. Los inicios de la atención a la participación como fenómeno organizacional se deben al movimiento de la *relaciones humanas*, los miembros de base de la organización pasan a ser concebidos como seres sociales cuyos factores mentales (necesidades, metas, actitudes, valores, motivaciones...) precisan de relaciones interpersonales para constituirse y consolidarse. A raíz de tal planteamiento, se sostiene que las personas en el trabajo responden más en función de las fuerzas sociales dominantes (liderazgo, estructura informal, consideración...) que a los objetivos económicos dado que sus principales motivaciones son de origen social. El director, por tanto, debe atender y escuchar a los subordinados; tal requerimiento, no obstante no comporta ningún menoscabo a sus atribución y su necesaria capacitación para delimitar la tecnología a utilizar, ni para fijar la condiciones físicas del trabajo más adecuadas, ni tampoco para establecer la estructura departamental más conveniente. Sí que implica, en cambio, la necesidad de incorporar nuevos saberes a la formación de los directivos: los

principios, técnicas y procedimientos para conducir a los individuos y grupos en la organización.

A raíz de los cambios sociales que se van operando en la sociedad : aumento del nivel cultural de la población, aparición de los sistemas de comunicación de masas, aparición de las políticas sociales... junto a cambios de tipo político y económico, se asiste a un proceso de humanización del papel de los trabajadores en las organizaciones, que cuaja en el denominado modelo de *recursos humanos* y alcanza sus mayores cotas en la denominada *democracia organizacional*. En ambos planteamientos se destaca la naturaleza activa de las personas, su disposición permanente a aprender y a desarrollarse constantemente y su aspiración a la independencia, la autorealización y la responsabilidad. Desde esta corriente se entiende que el trabajador desea aportar una contribución activa a la organización, siempre y cuando ésta le sea reconocida y los cometidos que se le asignen posean un mínimo interés. El modelo de recursos humanos da un peso mucho mayor a la participación, entendiendo que la cooperación entre líderes y colaboradores permite una mejor toma de decisiones lo cual repercute en una mayor satisfacción laboral. El director ya no es, por tanto, quien sabe y quien decide lo que hay que hacer sino su tarea fundamental consiste en crear las condiciones (promover y consolidar situaciones) para que todos se sumen y se sientan involucrados en la mejora.

Finalmente, dado que la participación debe concebirse como una variable continua que presenta sus valores extremos en la dirección autoritaria y en la autogestión, cabría pensar (al menos, en teoría) en modelos de dirección donde el volumen de participación se haga progresivamente mayor, de manera que llegue un punto en que ya no sea adecuada la denominación "dirección" (por muy participativa que ésta sea) sino que sea preciso hablar de *democracia organizacional*, fórmula basada en la soberanía de la asamblea, donde el director desempeña funciones de coordinación y gestión más que de dirección propiamente dicha. Ello no obstante, las características de este tipo de directivos son difíciles de delimitar, dado que dependen en alto grado de la idiosincrasia de la institución en que se encuentran.

A raíz de lo expuesto, parece claro que se ha producido un cambio trascendental en la concepción de la función directiva el cual se explica por el cambio en las concepciones en torno a la naturaleza humana, de manera que quienes dirigen tienden a incorporar a la toma de decisiones los recursos intelectuales y la originalidad de los miembros de la organización

Aunque la evolución histórica de las concepciones en torno a la dirección ha sido presentada de forma lineal, es importante advertir que tal proceso no se da de forma paralela en los factores mentales de las personas. Así, al observar a nuestro alrededor, es muy posible que percibamos prácticas que corresponden a los diversos modelos citados. En un mismo centro, nos encontramos con personas que, en líneas generales, adoptan posiciones cercanas a los postulados de las corrientes tradicionales; otros, se aproximan a la corriente sociológica y, finalmente, otros, con los derivados de las corrientes humanistas. Ello, a su vez, debe ser considerado a la luz de una multiplicidad de factores personales en los que, nuevamente, se observan diferencias interpersonales: nivel de formación, habilidades, intereses, motivaciones, expectativas, metas, objetivos, actitudes, conductas...

3. La dirección participativa en los centros educativos.

El establecimiento de un modelo de dirección participativa en los centros educativos se basa en la idea de posibilitar la construcción de verdaderas comunidades democráticas. Se entiende que la participación activa de los diversos estamentos involucrados en la tarea educativa ha de posibilitar, por un lado, la realización de una acción educativa coordinada (fruto del intercambio y el debate de puntos de vista e intereses previo a la elaboración de un proyecto de centro consensuado) así como la mayor implicación y la disposición a la colaboración en el desempeño de responsabilidades compartidas.

La participación no puede ni debe ser entendida estrictamente como una modalidad organizativa, es decir, como una forma de distribuir el acceso a la toma de decisiones relacionadas con las diversas funciones organizativas (planificar, distribuir tareas, actuar -aspecto que incluye el ejercicio de acciones

de guía, motivación, mando y supervisión-, coordinar y controlar -evaluación e innovación-) entre los diversos órganos y ámbitos de la actividad educativa (familias, municipio, etc.). Si únicamente se tuviera en cuenta esta perspectiva, probablemente habría coincidencia en considerar que el modelo burocrático o la gestión realizada por especialistas con experiencia y autoridad constituyen opciones más coherentes y seguras.

La adopción de modelos participativos en las organizaciones educativas, ultra los aspectos organizativos, se justifica por su valor educativo intrínseco. Deben entenderse, pues, no sólo como un mecanismo de gestión sino como un proceso de aprendizaje de la democracia, un medio de formación de futuros ciudadanos comprometidos con el funcionamiento y el progreso de la sociedad. Si las personas que se están formando (ya sean jóvenes o personas adultas) se sienten alejados y poco interesados en la toma de decisiones que afectarán a su futuro, difícilmente se interesarán por la intervención activa y solidaria en asuntos de la vida pública, de manera que se acentuará el alejamiento entre los ciudadanos y las instituciones políticas democráticas. Si las experiencias vividas en los centros educativos contribuyen a adquirir los conocimientos y las actitudes propias de las sociedades democráticas se contribuye a la educación para la democracia. La instauración de modelos participativos en la gestión de los centros educativos (ciertamente el ámbito social donde se ha producido un mayor desarrollo de estos modelos) no debe ser entendida únicamente como una cuestión técnica, de gestión, sino como una opción ideológica, de innovación educativa.

Ahora bien, sería un error pensar que la simple instauración de tales mecanismos comporta, automáticamente, la participación. El establecimiento de un modelo de gobierno de los centros basado en la participación no constituye ningún garante de democratización de los centros ; si no se les da vida desde los propios centros, si no se cuenta con el compromiso de las personas para hacerlo posible, puede quedar todo en una cuestión formal. El modelo permite la participación pero no la garantiza. Hacer realidad el modelo constituye un reto para los profesionales y para la comunidad.

La adopción de este modelo organizativo presenta retos importantes a los directivos, tanto en lo que se refiere a sus actuaciones cotidianas como (quizá el aspecto más importante) a sus actitudes y valores personales que subyacen al ejercicio de la dirección dado que contribuyen poderosamente a la consolidación de una determinada cultura institucional. Las dimensiones del mando y de control, características de los modelos organizativos autoritarios, pierden su sentido cuando nos encontramos en un modelo participativo donde, paralelamente, adquieren mayor sentido las dimensiones de motivador, cohesionador del trabajo del grupo, mediador en la resolución de conflictos y garante de los derechos de los diversos estamentos involucrados en el funcionamiento organizativo.

La apuesta por construir centros educativos autónomos basados en la participación plantea muchos requisitos (formación, implicación y responsabilización por parte de quienes deben llevarla a cabo...) entre los cuales aparece la exigencia de actitudes coherentes con el modelo a que se aspira por parte de las personas que lo forman y, muy especialmente, de los directivos, dado el valor referencial que éstos tienen para los demás miembros de la comunidad. Un director que parta de una concepción tecnocrática de la organización centrará su atención en aspectos técnicos y burocráticos, en la línea de *velar por el cumplimiento de la normativa*; un director que desee llevar a la realidad el modelo de escuela democrática basada en la participación y en la implicación de los diversos colectivos, en cambio, debe partir, necesariamente, de unas percepciones, actitudes y valores personales que sean coherentes con ella: consolidación de una cultura participativa, visión positiva del conflicto, vertebración profesional del profesorado, obertura a la comunidad...

Ello no obstante, aún reconociendo la importancia de los directivos en el desarrollo de modelos colaborativos, no podemos olvidar que únicamente constituyen una parte de la organización. Debemos tener en cuenta que las exigencias que plantea tal modelo (tanto en lo que se refiere a la adquisición de destrezas de trabajo como a la concepción de la actividad organizativa) son iguales para todos los actores de la organización, los que deben impulsarla, los que deben afrontar las dificultades y los retos de tomar decisiones en equipo y

ejecutarlas desde una perspectiva de la colaboración. Tal situación, como es bien sabido, no es nada fácil; plantea múltiples dificultades que, a nuestro entender, se resumen en las preguntas ¿a cambio de que se nos demanda la participación?, ¿que nos motiva a involucrarnos?, ¿qué recompensa vamos a obtener con ello?.

4. El verdadero reto: la construcción de cultura participativa

Al considerar la realidad de la participación y la implicación en la toma de decisiones compartida a menudo nos enfrentamos a retos de difícil solución. Por un lado, aparecen un conjunto de resultados fruto de la investigación en este campo que si bien no llegan, como en principio era previsible, al establecimiento de conclusiones definitivas respecto al tema, sí que nos muestran, como mínimo, ejemplos de esfuerzos fallidos. Por otro lado, al amparo de un discurso que pone el énfasis en la “eficacia”, la “rendición de cuentas” y la “calidad total”, se argumenta la posibilidad de hacer marcha atrás, hacia modelos más gerenciales, defendidos desde el contexto de una sociedad neoliberal.

Para quienes continuamos defendiendo el modelo participativo, el quid de la cuestión, por tanto, estriba en hacer realidad la participación y la implicación efectivas y ver como eso se traduce en resultados: para la organización, para los destinatarios de la acción educativa, para los propios miembros del equipo y para la sociedad. Tal empeño no es nada fácil. Debe partirse del análisis de cada contexto y proponer o tener en cuenta posibles estrategias para su mejora. Desde esta perspectiva, se vislumbran diversas posibilidades, tanto en lo que se refiere a la práctica de la participación, como a la línea de trabajo a seguir para su desarrollo institucional, como en sus aspectos puramente personales o éticos. La conjunción de estas líneas de actuación propiciará el desarrollo de comunidades democráticas, regidas por el principio de la participación responsable y la implicación en un proyecto común.

Algunos aspectos prácticos que pueden ser tenidos en cuenta por los directivos, en tanto que responsables del desarrollo de la participación en el centro, hacer referencia a la dificultad inherente a la toma de decisiones

compartida (especialmente en centros de grandes dimensiones), habitualmente mediante reuniones. En este punto deben tenerse en cuenta los diversos aspectos que inciden en la asistencia, la participación activa, el establecimiento de un clima de trabajo cooperativo, la puesta en práctica de las decisiones adoptadas... Los análisis de la realidad demuestran que tales aspectos prácticos o logísticos constituyen los focos de preocupación prioritarios de los directores; aunque se trate de aspectos relativamente obvios, son cuestiones que deben ser consideradas con antelación a la vez que exigen el dominio de ciertas habilidades sociales. Por otro lado, tales aspectos de logística, no deben ser contemplados únicamente desde la perspectiva de los directores sino que implican, también, la asunción de deberes y responsabilidades por parte de todos los miembros.

Los aspectos dinámicos hacen referencia a aquellas cuestiones que deben tenerse en cuenta para desarrollar la participación al máximo. Los directivos, en tanto que personas que poseen una visión global de la institución, deben llevar a cabo actuaciones tendentes a la promoción y la creación de una cultura conducente a la participación eficaz, la responsabilidad compartida y el trabajo en equipo entre los diversos componentes de la comunidad. Se trata de mantener una línea de coherencia, con pequeñas actuaciones esporádicas, entendiendo que tendrá efectos a largo plazo, a través de la cual se desarrolle y se potencie la implicación de los miembros. Tal avance requiere, en primer lugar, liderazgo y, en segundo lugar, una determinada orientación social por parte de los miembros. Se trata de aspectos intangibles de la organización, que no pueden ser regulados por normativas, en el fomento de los cuales tienen una importancia decisiva los directivos. Por otro lado, el avance en una determinada línea derivada del cumplimiento de las finalidades organizacionales, constituye un elemento esencial de la mejora. No se trata de que todos los miembros de la organización lo vean todo de forma idéntica sino que debe haber un acuerdo maduro, razonado y sincero en torno a cuales son los objetivos prioritarios, de manera que facilite a los diversos participantes adecuar su actuación a las expectativas que se depositan en ellos.

A pesar de la importancia que en este aspecto tienen los directivos, igual que en el caso anterior, las responsabilidades alcanzan igualmente a todos los miembros de la organización, dado que todos ellos deben mostrar compromiso y competencia en los asuntos colectivos, pensar en las necesidades y el futuro de su centro y ver la mejor manera de contribuir a ello. Tal actitud se basa en la subordinación de los intereses personales a los intereses del colectivo, evitando actitudes coercitivas, de confrontación o de lucha política.

Finalmente, la dinamización de la participación en los centros educativos comporta también una dimensión personal. Hay un acuerdo básico en que los directores deben tener una serie de cualidades morales (honrados, dignos de confianza, justos...) que, de forma general, podrían resumirse en una motivación altruista en el ejercicio del cargo, es decir, ponerse a disposición del cargo y no, contrariamente, servirse del cargo para sus propios intereses.

A parte de estas cualidades personales, las diversas situaciones que se derivan del funcionamiento cotidiano plantean nuevas cuestiones que afectan la actuación de todos los miembros de la organización: ¿resulta justificado, en determinados casos, ocultar recursos o información? , ¿se debe forzar a una persona o grupo para que vaya en una dirección que no desea? ¿deben los individuos beneficiarse de las actividades del grupo? etc. Se trata de cuestiones generales que adquieren una relevancia específica cuando se ejemplifican en cuestiones prácticas de la dinámica organizacional, ante las cuales no existen estándares ni medidas que digan lo que es y lo que no es aceptable. Como toda cuestión de naturaleza moral, únicamente es de aceptación aquello que surge como fruto del diálogo y la negociación franca en el seno del colectivo y de la validación refrendada por el paso del tiempo y la consolidación de tales líneas de conducta como estándares grupales.

En síntesis, por tanto, el avance hacia el logro de progresivos niveles de mejora en la vivencia de la participación, aún reconociendo la importancia que reviste el liderazgo de los directivos, únicamente es posible si constituye una empresa colectiva, en la que se implican todos los miembros de la organización. Dicha empresa comporta una actuación global de creación de cultura

participativa que se manifiesta en la manera de afrontar los problemas y conflictos de la organización, en su manera de ser.