

Nivel organizativo

Gestión democrática

En este marco teórico vamos a:

- Comparar distintos tipos de organizaciones contrastándolos con las distintas formas de gestión según el modelo ABC para ver a qué valoraciones fundamentales se da prioridad
- Comparar el modo en que distintos tipos de organizaciones cumplen con los criterios de democracia esquematizados en el salvavidas
- Prestar especial atención a las posibilidades de llevar a cabo reuniones democráticas en cualquier tipo de organización

Distintos tipos de organizaciones, distintas formas de gestión

Empresa y Administración

El proceso decisorio en una organización es pocas veces, o más bien ninguna, enteramente democrático. En el sector privado, por ejemplo, no todos tienen la misma competencia decisoria. El empresario designa a jefes que dirigen y reparten el trabajo. En una empresa con muchos departamentos puede haber una auténtica jerarquía de mando. Se suele señalar que las actividades comerciales requieren de una dirección eficaz así como que las funciones directivas exigen determinada competencia. La designación es la competencia de la junta directiva que a su vez representa a los accionistas mayoritarios.

La administración pública se caracteriza por una estructura directiva similar, con la diferencia de que los organismos directivos de las administraciones nacionales y locales están supeditados a los órganos políticos. Pero no es necesariamente la orientación de la actividad, sino el concepto que se tiene de los miembros lo que determina si una asociación se rige según un modelo en que la dirección es cosa de expertos o con arreglo a los principios democráticos básicos: Existen, por ejemplo, empresas que son propiedad de los empleados y en las que a los principios de *Igual trato* y *Autonomía personal* se les da amplio juego.

Fundaciones

Un caso extremo es la fundación. No puede ser democrática puesto que carece de afiliados. Una vez designada la junta directiva original por los fundadores, se va renovando por sí sola, regulándose sólo por un documento fundacional que únicamente en casos excepcionales puede ser revisado. Y aun así, en ocasiones, se usa este no democrático sistema de la fundación con fines democráticos como, por ejemplo para administrar un capital cuyos rendimientos están destinados a proyectos de ayuda dirigidos por los participantes.

Asociaciones

El mundo laboral está marcado por valores como competencia y eficacia. La forma predominante de dirigirlo es, por tanto, el tutelaje o dominio de los expertos. En el mundo asociativo, no obstante, se concede mayor espacio a los principios democráticos fundamentales de *Igual trato* y *Autonomía personal*.

Cualquier asociación, por más pequeña que sea, acostumbra a tener una junta directiva. Y si la asociación pretende ser democrática, la junta directiva tendrá que rendir cuentas regularmente ante los miembros en reuniones periódicas. Así pues la reunión de

la asamblea es el órgano decisorio supremo: los intereses de todos y cada uno merecen el mismo trato y a nadie, ni siquiera al presidente, se le atribuye mayor competencia que a los demás para decidir definitivamente qué intereses son prioritarios.

Una asociación grande con recursos económicos quizá tenga personal contratado. Entonces la reunión de la asociación se asemeja al parlamento de un país, la junta directiva al gobierno y el personal a la administración del país que lleva a la práctica las decisiones del gobierno.

Redes

Al contrario que una asociación, una red no es una asociación, sino un espacio para la cooperación y las negociaciones. Se trata de una forma anárquica de organización donde se incluyen acuerdos libres, no decisiones vinculantes. El valor fundamental es la libertad: nadie está obligado a participar en acciones o proyectos comunes contra su voluntad. Una red no es una persona jurídica, no puede firmar ningún contrato vinculante; no puede representar a nadie salvo a sí misma y no puede hacer ninguna declaración por cuenta de otros. Tampoco se puede hacer responsable a una red de las actuaciones de los cooperantes.

Pongamos un ejemplo: La Academia para la Democracia es una red en la que una cuarentena de organizaciones, libremente, aportan ideas y dinero a una pequeña secretaría que trabaja en desarrollo metodológico y formación sobre la democracia. Las organizaciones cooperantes no son afiliados: eligen por su cuenta si quieren contribuir con aportaciones económicas, utilizar el calendario de la página web, recurrir a la secretaría para que les proporcionen formación, o para establecer contacto con otros cooperantes con vistas a proyectos comunes. La Academia para la Democracia no es pues ninguna organización, sino una plataforma en la que una de las organizaciones cooperantes, la asociación cultural Ordfront, ejerce de anfitriona. Esta organización responde del presupuesto y de las actividades de la secretaría.

Distintos tipos de organizaciones y criterios de democracia

Inclusión, criterio central de una asociación

La exigencia central es que todos tengan derecho a participar en la toma de decisiones en igualdad de condiciones. Una asociación únicamente es democrática si todos los que se integran en ella son considerados ciudadanos de la misma categoría. Cualquier forma de discriminación o acoso va contra esta exigencia. Estas tendencias pueden contrarrestarse en todas las organizaciones que tienen la impronta de los principios *Igual trato* y *Autonomía personal*.

Pero la inclusión presupone ciertas instituciones formales que solamente existen en determinado tipo de organizaciones. Esto implica, por ejemplo, que todos los miembros tienen que tener la misma influencia a la hora de constituir la junta directiva y establecer las funciones de dirección. Si no es así, determinados intereses pesarán más que otros, lo cual va en contra del principio fundamental de *Igual trato*. Una asociación puede cumplir con esta exigencia si además está abierta a todos y cada uno de los afectados por su actividad y se compromete con ese propósito. Si no funcionará más como un club al que se permite acceder a determinadas personas y a otras no.

Así mismo las características que diferencian a miembros y no miembros tienen que estar claramente marcadas y no ser discriminatorias. Incluso aunque se pueda participar en diversas actividades sin serlo, ha de distinguirse claramente a los miembros, a aquellos

con derecho a participar en la toma de decisiones, y a los de fuera. En el fondo se trata de una cuestión de poder: para poder repartirlo la base del poder tiene que ser objetiva y estar bien definida. Si alguien depende de la benevolencia de otro para ser miembro, será fácil caer en el nepotismo y el imperio de los amigos.

Una solución corriente es que el que quiere ser miembro debe pagar una cuota, la cual contribuye a la financiación de las actividades; pero cuya principal función es servir de recibo probatorio: vean, tengo todo el derecho a participar. No es menos importante que los "viejos" miembros den regularmente señales de que siguen apostando por los objetivos y actividades de la asociación y de que hay que seguir contando con ellos. Si, en tiempos de crisis, esto no está claro cuando se moviliza a los miembros en apoyo de una u otra propuesta, los viejos fantasmas del pasado pueden tener una influencia ilegítima en las decisiones.

¿Cómo cumplen diversas organizaciones las exigencias del salvavidas?

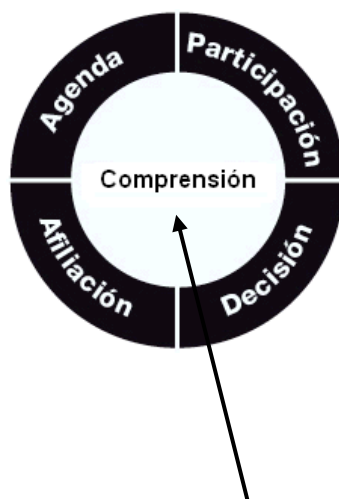
En el cuadro sinóptico siguiente presentamos una comparación esquemática del cumplimiento de los criterios de democracia por parte de diversas organizaciones.

Control de la agenda

	Se cumple la exigencia?
Empresas	No. La Dirección y el Consejo de Administración establecen la agenda.
Administración	No. La política administrativa la deciden órganos superiores.
Asociaciones	Tal vez.
Fundaciones	No. La agenda de una fundación se decide de una vez por todas en las actas.

Participación efectiva

	Se cumple la exigencia?
Empresas	Tal vez en determinadas cuestiones.
Administración	Tal vez en determinadas cuestiones.
Asociaciones	Tal vez.
Fundaciones	Tal vez, pero sólo dentro del Consejo.



Inclusión

	Se cumple la exigencia?
Empresas	No. La Dirección y el Consejo de Administración tienen mayor autoridad que los empleados y son designados por los accionistas.
Administración	No. La dirección de la Administración tiene mayor autoridad que los empleados y es nombrada por órganos políticos superiores.
Asociaciones	Tal vez, si la afiliación es abierta, la junta directiva elegida por los miembros y las reuniones de la asociación el máximo órgano decisorio.
Fundaciones	No. Una fundación no tiene miembros. Se compone sólo de un Consejo.

Voto igual

	Se cumple la exigencia?
Empresas	No. La dirección decide aunque se delegue alguna decisión.
Administración	No. La dirección decide aunque se delegue alguna decisión.
Asociaciones	Tal vez
Fundaciones	Tal vez, pero sólo dentro del Consejo.

Comprensión esclarecida

	Se cumple la exigencia?
Empresas	Tal vez en alguna medida.
Administración	Tal vez en alguna medida.
Asociaciones	Tal vez
Fundaciones	Tal vez, pero sólo dentro del Consejo.

Observen que las exigencias que afectan a *la afiliación y la decisión* tienen que ver con la forma del proceso: Solo con ver la estructura formal de un organización se puede concluir si esta organización se descalifica a sí misma. De otro lado no es raro, por ejemplo, que algunas asociaciones incumplan la exigencia por el hecho de no seguir en la práctica sus propios estatutos.

En cuanto a otras dos exigencias del salvavidas, *participación* y *comprensión*, lo que está en el punto de mira es la calidad del proceso decisorio. Esos dos criterios podrían cumplirse incluso en empresas y administraciones, pese a que tales organizaciones desde un punto de vista formal tienen sistemas decisorios dirigidos desde arriba.

Por lo que respecta al *control de la agenda* es el entorno el que establece los límites a las cuestiones sobre las que una asociación tiene poder de decisión. Esos límites son a menudo poco claros lo cual desemboca en luchas de poder y conflictos de competencias entre asociaciones de distintos niveles.

Gestión democrática de las reuniones

A nivel organizativo la democracia es una cuestión de más o de menos: parte de las exigencias del salvavidas pueden estar mejor cumplidas que el resto. Incluso en una organización dirigida verticalmente la dirección podría tener una mejor conexión con los colaboradores (participación más efectiva); el procedimiento de decisión y las competencias podrían estar más claras (mejor comprensión). Hay mucho que hacer en lo que a cultura de reuniones se refiere.

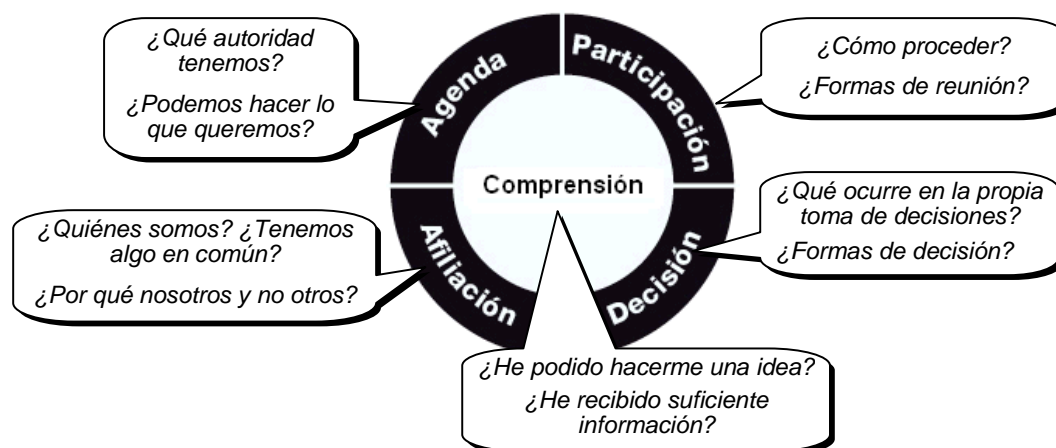
Distintos tipos de reuniones – distintas formas de dirección

Las reuniones se consideran normalmente un mal necesario y se dirigen a menudo de un modo rutinario. Pocas veces se dedica el tiempo necesario a reflexionar sobre el objetivo de la reunión y a adecuar la forma de la misma a aquel:

- Si sólo se trata de comunicar una información importante a los reunidos, quizás funcione la forma tutelar: el jefe o los expertos hablan y los demás escuchan.
- Quizás se trate de un cambio radical en la situación laboral de los participantes. Y entonces lo indicado es una forma democrática de reunión con una agenda elaborada conjuntamente y donde todos puedan hacer uso de la palabra.
- Si lo que se quiere es poner sobre el tapete qué está ocurriendo en la asociación en el momento presente, resultará mejor echar mano de una forma más anárquica y que los participantes saquen a relucir los temas que quieran y los discutan en pequeños grupos.

Una reunión o un día de planificación puede comprender una combinación de éstas y otro tipo de cuestiones. Ello requiere un proceso directivo bien elaborado que adapte la forma de la reunión a las exigencias de la situación. Es una tarea dura pero decisiva para que la reunión llegue a resultados positivos y duraderos.

Reuniones y distintas fases del salvavidas



Cada organización tiene su historia y lo mismo sucede con cada asunto que se trata en una reunión. Algunos conocen las circunstancias mejor que otros. Un veterano puede que quiera que todo continúe como siempre, mientras que otros quieren enfrentarse a nuevos retos. El recién llegado, que no tiene respuesta a los interrogantes anteriores, se mantendrá expectante al margen. Ese tipo de tensiones marcan las reuniones de todas las organizaciones: ¿hacemos como siempre o es hora de cambiar? En una organización autoritaria es la dirección la única que se posiciona ante esta pregunta.

En una organización democrática donde las personas entran y salen, el objetivo y las formas de trabajo deben revisarse y ratificarse a intervalos regulares por todos los concernidos. Esto falla a menudo. Se considera que las fases constitutivas del proceso decisorio (quiénes son los miembros y cuál debe de ser la agenda) están claras desde hace tiempo y que hay que llegar a la decisión lo más rápidamente posible. Solamente cuando la gente no participa del modo esperado en las reuniones se constata que no todos se enteran de qué va la cosa.

Reuniones y poder

Las reuniones llevan tiempo. Con frecuencia uno teme que éste no alcance y trata de que sus cuestiones se traten lo antes posible. En una situación así quizás no esté uno dispuesto a perder un tiempo valioso dedicándose a los aspectos formales de la reunión. Pero esto es una trampa: porque o bien nos vemos sometidos a la tiranía provocada por la falta de estructura, en la que varios compiten por el espacio, o bien el presidente toma el poder, reestablece el orden y lleva adelante la reunión imponiendo sus propias condiciones. En ambos casos, aquellos que han permanecido silenciosos se preguntarán después qué estaban haciendo en la reunión: su presencia no significaba lo más mínimo.

Todos sabemos que en una reunión el tiempo es poder. Muchos se resisten a competir. Saben `por experiencia lo fácil que es para las personas seguras de sí mismas emplear diversas técnicas de dominio para acallar a los demás e imponer su voluntad. Por tanto, la principal tarea de un moderador democrático es:

- Facilitar a los participantes pasivos hacerse valer.
- Repartir el tiempo más equitativamente entre los participantes.

Es perfectamente posible tomar las riendas del tiempo y hacer la participación más efectiva – dar igual posibilidad para todo el mundo de plantear cosas, manifestar su opinión y ser escuchados. Para ello hay herramientas probadas fáciles de entender y usar (V. *Banco de herramientas y metodos*). Pero son polémicas porque alteran la estructura vigente de poder en la organización.