



YACHAYHUASI – Reflexión #2

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes líderes recibían la mentoría de los maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que gerencian los procesos de transformación organizacional.

Por: Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

Todos los gurues de la transformación organizacional hablan de la importancia de la participación, mediante la cual un(a) colaborador(a) se motiva y se siente dueño y parte del proceso transformacional en lugar de sentirse víctima de él. Desafortunadamente, no todo lo que se hace en el nombre de "participación" tiene este resultado.

Consideramos que pueden existir tres tipos de participación en la vida organizacional:

LA PARTICIPACIÓN PASIVA: Consiste en persuadir a los participantes que lo mejor es lo propuesto por la gerencia o por el líder. Puede incluir la distribución de documentos, la capacitación y los procesos para que los participantes puedan "botar corriente" con sus ideas y opiniones, más la decisión ya ha sido tomada por el liderazgo. Aunque estos procesos pueden ser útiles para presentar nuevas políticas a los colaboradores, muchas veces el resultado es que ellos se sienten manipulados y engañados.

LA PARTICIPACIÓN ASESORA: Consiste en una consulta o una comisión en la cual los líderes piden las recomendaciones de sus colaboradores. Todos los participantes pueden tener algún grado de influencia sobre la decisión y es un proceso efectivo para exponer el liderazgo a diferentes ideas y puntos de vista, más cuando los del poder deciden imponer sus propios criterios, se puede crear una gran frustración a los participantes y se puede generar mucha desconfianza en los procesos de la organización.

LA CO-PARTICIPACIÓN: Una participación en la cual hay acuerdo sobre las "reglas del juego" y todos los participantes en el proceso comparten, o por delegación o por una participación igualitaria en equipo con el liderazgo, tanto la autoridad para decidir por consenso como la responsabilidad por lo decidido. Sólo este tipo de participación facilita en los colaboradores el máximo sentido de pertenencia y de ser dueños del proceso de transformación y de sus resultados. A la vez, es importante que los miembros de una organización o de sus equipos estén adecuadamente preparados para este tipo de participación.

La gerencia de cualquier organización debe asegurarse que los colaboradores sepan exactamente qué tipo de participación se está pidiendo, para evitar la creación de falsas expectativas y para crear una base de confianza con los colaboradores, la cual es esencial para una transformación efectiva.

PARA REFLEXIONAR:

- ¿Qué tipo(s) de participación más se utiliza(n) en nuestra organización?
- ¿Son compatibles con la evolución de la organización (o del equipo) y sus políticas?
- ¿Qué temores puede tener el liderazgo acerca del uso de la Co-Participación?
- ¿Cómo puede nuestra organización prepararse mejor para este tipo de participación?
- ¿Dónde puede hacerse un ensayo de ella en nuestra organización?
- ¿Cómo podemos acordar con nuestros colaboradores el tipo de participación que nos conviene?