

LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA, UN INTENTO DE RECONSTRUCCIÓN
DEL CONCEPTO Y SUS IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN

NICOLÁS RICARDO GAVIRIA HENAO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MANIZALES
2010

LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA, UN INTENTO DE RECONSTRUCCIÓN
DEL CONCEPTO Y SUS IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN

NICOLÁS RICARDO GAVIRIA HENAO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Administración

José Gabriel Carvajal Orozco
Director

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MANIZALES

2010

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, noviembre 3 de 2010

CONTENIDO

	pág.
PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
JUSTIFICACIÓN	17
ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
1. EL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN DESDE LO POLITICO	20
1.1 APROXIMACIONES A LO POLÍTICO	20
1.2 LA PARTICIPACIÓN DESDE LO POLÍTICO	23
1.2.1 Neoliberalismo y participación	25
1.2.2 Contractualismo y participación	26
1.2.3 Anarquismo y participación	27
1.2.4 Libertad y participación	28
1.3 PARTICIPACIÓN CIUDADANA	29
1.4 PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA	32
1.5 LA PARTICIPACIÓN Y SU INFLUENCIA: LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA POLÍTICO	36
2. EL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN DESDE LA SOCIOLOGÍA Y LA PSICOLOGÍA	49

	pág.
2.1 PARTICIPACIÓN DESDE LA SOCIOLOGÍA	49
2.2 LA PARTICIPACIÓN DESDE LO PSICOLÓGICO	61
2.2.1 El comportamiento organizacional	62
2.2.2 Motivación	64
2.2.3 Teoría de la expectativas	70
2.2.4 Participación y otras teorías de motivación	78
2.2.4.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	79
2.2.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg	80
2.2.4.3 Teoría de la equidad	81
3. EL AUTOGOBIERNO EN LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS	83
3.1 MODELOS DE PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO	88
3.1.1 El movimiento cooperativo	89
3.1.2 La experiencia autogestionaria	92
3.1.3 La cogestión	92
3.1.4 La democracia económica	93
3.2 DEMOCRACIA INDUSTRIAL	94
3.3 EXPERIENCIAS DE DEMOCRACIA INDUSTRIAL	100
3.3.1 La experiencia de la empresa alemana	100
3.3.2 La experiencia del modelo sueco	102
4. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	105
4.1 ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	107

	pág.
4.2 LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA EN EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS	117
4.3 DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	126
4.4 TIPOLOGÍAS DE LA PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	135
4.5 ENFOQUES EMANADOS DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	140
4.5.1 Movimiento de la calidad de vida laboral	141
4.5.2 <i>Marketing</i> interno	144
4.5.3 Organización del trabajo: formas de participar	145
4.5.4 Teoría Z de William G. Ouchi	148
4.5.5 Círculos de calidad y participación (CDCP)	150
4.6 FACTORES CLAVES EN LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	153
4.7 ALGUNOS MODELOS Y EXPERIMENTOS DE PARTICIPACIÓN	158
4.8 BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	161
5. LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA Y SU RELACIÓN CON OTROS CONCEPTOS	173
5.1 PARTICIPACIÓN, CONTROL, PODER Y AUTORIDAD	173
5.2 <i>EMPOWERMENT</i>	189
5.3 PARTICIPACIÓN Y APRENDIZAJE	196
5.4 <i>STAKEHOLDERS</i> Y PARTICIPACIÓN	201
5.5 ÉTICA Y PARTICIPACIÓN	205
6. CONSIDERACIONES FINALES	211
BIBLIOGRAFÍA	220

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Características de la participación.	133

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Literatura identificada sobre dirección participativa (artículos, libros, etc.) más relevante	240
ANEXO B. Literatura sobre dirección participativa (participative management) identificada en inglés	245
ANEXO C. Literatura sobre participación en las organizaciones identificada en español	250

PRÓLOGO

Desde diversas perspectivas, humanista^{*1} o tecnológica^{*2} por ejemplo, las consideraciones sobre el futuro de la administración alertan sobre la necesidad de reconocer a las organizaciones como una realidad socialmente construida, en las que el comportamiento de dirigentes y dirigidos es una de las principales causas del buen o mal desempeño del sistema. Desde estas perspectivas, y casi reinventando lo expuesto desde hace casi un siglo por pensadores pioneros, se retoma la participación de las personas en el trabajo como un foco de especial atención y reflexión. Los trabajos sobre el asunto de la participación encuentran autores en diferentes partes del mundo y en diferentes tiempos.

La ética ofrece una perspectiva que, de manera reciente, vincula a la participación como un problema central de las organizaciones y su administración. La participación como posibilidad de considerar al hombre dentro de la organización, como un fin, más allá de un simple medio, y ello, se torna en estrategia que permite el desarrollo de los rasgos de humanidad: la razón y la moralidad. Se verá, que la participación de las personas en el trabajo aleja de la cotidianidad las actuales prácticas centradas en la coerción^{*3} y el engaño^{*4}.

José Gabriel Carvajal Orozco

^{*1} Psicológica, sociológica, del conocimiento.

^{*2} De la información, de la productividad.

^{*3} Al utilizar la autoridad formal como principal recurso de dirección.

^{*4} Al propiciar y mantener enormes asimetrías de información respecto a los problemas de la organización y su entorno.

INTRODUCCIÓN

El documento que se entrega como informe final de investigación, es el resultado de un esfuerzo de exploración, mediante el cual se intenta mostrar un conjunto de acercamientos al problema de la participación en la literatura sobre administración. En él, se hace referencia a los autores que han sido, tradicionalmente, asociados al tema, se revisan elementos que poco habían sido vinculados a él y se revisan los planteamientos de autores recientes; se mostrarán algunas aproximaciones a lo que podría considerarse como las teorías y tecnologías de gestión relacionadas con la participación, así como llamar la atención sobre la necesidad de continuar la exploración, inicialmente sobre lo conceptual y luego sobre lo empírico, de manera que se favorezca la apropiación de lo construido, su traducción a instrumentos que permitan la realización del diagnóstico y el diseño de estrategias viables para mejorar las condiciones en que se desarrolla el trabajo humano en las organizaciones y se favorece el aumento de su competitividad.

El producto se enmarca dentro de la línea de trabajo orientada a la contextualización de propuestas de gestión^{*1} y esclarecimiento conceptual, del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría de la Administración de la sede Manizales de la Universidad Nacional^{*2}. Es un trabajo fundamentalmente bibliográfico, que termina en análisis y síntesis de los hallazgos. Se constituye en material que apoya las tareas docentes, en términos que pretende convertirse en material de referencia para el estudio del tema. Es el resultado de una

^{*1} Se cuenta con trabajos sobre las realizaciones de Taylor, Fayol, Weber y Druker, entre otros.

^{*2} En la primera parte del siglo XX, cuando se empezaban a difundir los trabajos de Taylor y Fayol, el profesor Alejandro López, en la Escuela de minas de Medellín, reclamaba por los esfuerzos de recontextualización de teorías y prácticas administrativas y argumentaba sobre el cómo, tales esfuerzos terminaban en una re-creación, un nuevo producto

búsqueda paciente, de un análisis juicioso y de numerosas jornadas de discusión en diferentes espacios académicos y de trabajo.

Se espera que el texto permita identificar la dimensión del asunto estudiado, abordando un número importante de los aspectos involucrados y mostrando un camino para la construcción de nuevas preguntas de investigación que favorecen la profundización teórica en el tema y sus posteriores aplicaciones.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, titulado “El concepto de participación desde lo político”, inicialmente se recogen algunas definiciones del concepto de “política” y “participación”, luego, como complemento, se exponen elementos clave para los procesos participativos, como son el concepto de “democracia” y “participación ciudadana”, por último, con la intención de acercar lo político a la comprensión de las organizaciones, se expone la propuesta de Gareth Morgan sobre “las organizaciones como sistemas políticos”.

Sólo después de mostrar las relaciones de la dirección participativa con el ámbito político, se puede pasar a mostrar, en el capítulo dos “El concepto de participación desde la sociología y la psicología”, la relación que, necesariamente, debe reconocerse con elementos sociológicos y psicológicos. Para lograrlo se exponen, de manera separada, las discusiones básicas al respecto.

Pasando entonces de lo general a lo particular, nos adentramos, en el capítulo tres “El autogobierno en las organizaciones”, con la cuestión de comprender una de las prácticas que debe ser reconocida por quien desee adentrarse en la discusión central que gira en torno a la dirección participativa.

Es así como, el camino recorrido hasta el capítulo tres, será condición necesaria para comprender la dimensión de los elementos que en el capítulo cuatro, “Dirección participativa”, se ofrecen. Digamos pues, que los temas tratados, aunque seguramente podrían generar ulteriores investigaciones, se trabajan aquí sólo con el propósito de dejar al lector interesado, una serie de cuestiones de obligada referencia al abordar la discusión sobre dirección participativa. Es en el capítulo cuatro donde el lector podrá encontrar los elementos centrales de la discusión, algunos de los casos que ejemplificarán y llevarán a la práctica lo hasta ahora expuesto, así como sus relaciones con otros modelos organizacionales.

Finalmente, la detallada exposición permitirá comprender, de manera clara, las relaciones ofrecidas en el capítulo cinco “La dirección participativa y su relación con otros conceptos”.

Las “Consideraciones finales”, recogen el aporte que se espera dar con el documento a la investigación sobre la dirección participativa, en el afán por dar a conocer a nuestra comunidad, los elementos necesarios que permitirán, como se espera, posteriores investigaciones.

Por último, se adjuntan tres anexos que contienen información sobre consultas realizadas a bases de datos, libros y revistas especializadas con el fin de dejar a disposición de la comunidad académica, autores y referentes teóricos sobre el tema de la participación, que aunque no se hayan trabajado en su totalidad en ésta ocasión, servirán para consultas en trabajos posteriores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la comunidad de interesados en las organizaciones y su administración enfrentan un serio conflicto, podría decirse, en los términos de Thomas Kuhn, que estamos ante un proceso de cambio de paradigma: el paradigma predominante acepta la generación de una riqueza que se concentra, que llega a aniquilar el valor del hombre al interior de las organizaciones y acaba con el medio ambiente natural; el paradigma emergente, propone como reto la creación de una riqueza que se redistribuya en mayor grado, que en su proceso permita el desarrollo de las capacidades humanas de los participantes y se comprometa con lograr condiciones de sostenibilidad de la vida en el planeta. Este nuevo paradigma, en los casos más conservadores, propende por un equilibrio entre las dos posiciones: la que demanda productividad y la que demanda humanización en la dirección del trabajo.

De igual manera, el pensamiento de los administradores de las organizaciones viene cambiando, en el sentido de admitir que:

[...] los problemas de las organizaciones no los solucionan las máquinas, la tecnología y demás recursos económicos por sí solos, sino que es la energía humana^{*} con sus conocimientos, experiencia y creatividad, canalizados a través de una dirección más participativa la que puede jalonarlas hacia los niveles superiores de productividad y competitividad de la empresa.¹

El tema de la participación se viene posicionando de manera importante en la comunidad de empresarios y administradores, pero frente a él, hay escasos

^{*} Entendida, como el potencial que tiene el ser humano para aportar y generar valor a su trabajo.

¹ CASTILLO, J., 1993, p. 257.

desarrollos teóricos. Destacan las demandas desde la corriente humanista, como lo hace por ejemplo el Humanismo Radical^{*1}, ó más recientemente la vinculación de la perspectiva kantiana a las reflexiones sobre dirección del trabajo humano, en el sentido de considerar al empleado no solamente como un medio sino también como un fin, y en la perspectiva de promover la libertad positiva^{*2}, la que “[...] permite desarrollar nuestras capacidades humanas, para Kant, nuestra capacidad racional y moral”, se propone la democratización de los sitios de trabajo como una alternativa de respeto a la dignidad humana, donde los intereses de las personas y sus argumentos son tenidos en cuenta y juzgados por la razón en el proceso de toma de decisiones²⁻³.

Se identifican algunos antecedentes de la dirección participativa, como los citados por (Munch y García, 1990)^{*3} y posteriormente, como lo mencionado por (Ariza, Morales y Morales, 2004)^{*4}, pero no se identifica un desarrollo importante de trabajos orientados a esclarecer su contenido teórico y sus aplicaciones a la cotidianidad de las organizaciones, al menos desde la comunidad de administradores de empresas y en español. Esta cuestión contrasta con otros

^{*1} Son conocidos los trabajos desde la Escuela de altos Estudios Comerciales de Montreal, por ejemplo los de Omar Aktouf en “La administración entre tradición y renovación” (2002) y “La estrategia del avestruz post-globalización *management* y racionalidad económica”, (2004), que propenden por utilizar la participación de los sujetos en las decisiones de la empresa como un mecanismo que permita el desarrollo de su condición humana, de sus capacidades humanas.

^{*2} En oposición a la libertad negativa, donde la coerción y engaño aparecen en las relaciones jefe subordinado.

² BOWIE, 1999, p. 83.

³ CARVAJAL, 2009, p. 127-130.

^{*3} “...La participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuran en el vocabulario del gerente de empresa de los primeros 25 años del siglo XX “...los conceptos de poder compartir y de participación volvieron a aparecer en el mundo académico en la década de 1930... Elton Mayo, profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Harvard” (Vroom y Jago, 1990), en su experimento de Hawthorne evidencia que la cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional, sino que tiene causas más profundas, ya que el trabajo es una actividad típicamente grupal y es más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción, pues el operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de una sociedad..”

^{*4} “se desarrolla el modelo de los recursos humanos que se configura a partir de la aparición de una serie de actores situados en una vertiente más humanista del trabajo –Argyris, McGregor, Licker– y que entienden la participación como un medio para perfeccionar la toma de decisiones, mejorar el desempeño y provocar una mayor satisfacción de los empleados”.

temas que presentan un número importante de publicaciones a nivel de artículos y libros.*

La exploración previa muestra lo que parece ser un déficit en el desarrollo de la problemática de la participación en las organizaciones y en la medida en que esto suceda, de las posibilidades de esclarecer sus relaciones con el desarrollo de las organizaciones.

Al entender que la problemática humana de las organizaciones representa un foco de atención prioritario para los interesados en organizaciones y administración y que la democratización de los espacios donde se desarrolla el trabajo humano aparece como una respuesta que puede equilibrar las demandas de productividad y de humanización, se considera que el alcanzar claridad teórica sobre el problema de la democratización y sus implicaciones para las organizaciones y su dirección, puede contribuir a generar nuevas capacidades tanto a directivos como a subordinados, aportando a su crecimiento personal y por ende al desarrollo de las organizaciones a las que pertenecen.

* La exploración documental de este trabajo se ha realizado inicialmente en textos en español, se empieza a recopilar textos en inglés.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Aportar claridad sobre el concepto de dirección participativa, a partir de la identificación y la descripción de sus componentes teóricos y las principales corrientes y modelos, ya sea en lo teórico o en lo práctico, que se han ocupado de la participación en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los elementos necesarios y suficientes, que permitan dar claridad sobre el concepto de dirección participativa

- Determinar los alcances de la dirección participativa frente a los grupos de interés de las organizaciones.

- Establecer las relaciones que tenga la dirección participativa con factores que permitan el desarrollo de las organizaciones.

- Complementar el concepto de dirección participativa desde la ética kantiana.

JUSTIFICACIÓN

Desde la perspectiva teórica una de las principales críticas a los procesos de investigación de la comunidad académica de administración, especialmente en el plano local y que parece presenta escasa evolución favorable, es la poca profundidad de los marcos teóricos con los que son soportados un conjunto importante de los trabajos de investigación*. Los trabajos de profundización teórica constituyen una oportunidad de mejoramiento frente a esta deficiencia.

El tema de la participación atrae la atención de muy distintas fuerzas sociales, políticas y económicas, convirtiéndose con frecuencia en objeto de debate. Allí aparecen posiciones ideológicas y prácticas muy diversas, explicadas en la medida en que trascienden el estricto límite de las unidades productivas y el sistema de relaciones laborales, para realizar un planteamiento mucho más general, abarcando en conjunto, el funcionamiento de las organizaciones desde su sistema económico, político y social.

Desde la perspectiva práctica, al alcanzar claridad sobre los elementos y relaciones que determinan los procesos de participación en las organizaciones, se considera posible deducir recomendaciones para la dirección de empresa en términos del estudio y la utilización de los procesos participativos como camino hacia el equilibrio entre productividad y humanización en la búsqueda del desarrollo de las organizaciones.

* Para ampliar sobre este tópico véase el trabajo de Dávila (2005), en Calderón y Castaño (2005) Investigación en administración en América Latina evolución y resultados. También, el trabajo de Carvajal (2007), 2º Congreso Internacional de Investigación en Administración, Manizales, octubre de 2007.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se realizó una exploración bibliográfica que permitió coleccionar un número importante de materiales productos de diferentes comunidades académicas sobre dirección participativa. Se utilizaron variedad de descriptores* en consultas a bases de datos**, libros y publicaciones indexadas para enriquecer la documentación. El trabajo constituye una investigación documental, especialmente descriptiva. Pero a partir de las descripciones se logran algunas inferencias en el plano deductivo que son sometidas a consideración de la comunidad académica. El trabajo parte fundamentalmente de una revisión bibliográfica, a la que le sigue un esfuerzo analítico e interpretativo. La investigación se aplica sobre documentos, el abordaje de los asuntos se hizo de manera inmediata cuando se trabajó desde textos originales; y de manera mediata cuando se utilizaron textos de comentaristas de otras obras.

Las fuentes fueron directas o indirectas, las primeras abordan de manera directa el problema de interés y las segundas de forma incidental, es decir el problema de interés no es su núcleo⁴.

En una primera fase, se ubicó y seleccionó la fuente a estudiar, luego se realizó un registro ordenado de la información encontrada a manera de fichas bibliográficas y en libretas de resumen y fichas de lectura. Luego, se procesó la información buscando lograr los objetivos propuestos y el procedimiento

* Descriptores en español: Dirección Participativa, Administración Participativa, Gestión Participativa, Gerencia Participativa, Administración Democrática. Democracia Industrial, Democracia Organizativa, Liderazgo Participativo. Descriptores en Inglés: *Participative Management, Employee Involvement, Employee Participation, Participative Decision Making, Empowerment, Organizational Participation.*

** Consulta en base de datos tales como: Scielo, Pubindex, Dialnet, Jtor, ScienceDirect, Bussines Sources Complete, Blackwell Synergy, Academy Search Complete, Scopus, PsycArticles, PsycInfo, Esmeral, Springerling entre otras.

⁴ GIRALDO ÁNGEL, Jaime. Metodología y técnica de la investigación bibliográfica. Bogotá, D.C.: Librería del Profesional, 1992. p. 77-78.

diseñado. Para abordar los problemas y dar respuesta a las preguntas elaboradas, se realizaron las siguientes actividades:

a. Revisión de bibliografía genérica y selección de autores y materiales.

b. Revisión, sistematización y síntesis de los materiales seleccionados.

c. Identificación de las dimensiones que constituyen la participación en las organizaciones.

1. EL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN DESDE LO POLITICO

El propósito de este capítulo, es documentar el concepto de participación desde el campo de conocimiento de la ciencia política. Los procesos de participación que se dan entre el Estado y los ciudadanos, sirven para explicar de una mejor manera las diferentes relaciones de intereses, conflictos y poder que se dan entre los diferentes grupos sociales. El hacerlo, es de una clara utilidad para el propósito de este trabajo, pues en las organizaciones se evidencian estas mismas relaciones, las cuales no son abordadas o tenidas en cuenta siempre por la administración.

1.1 APROXIMACIONES A LO POLÍTICO

Para Aristóteles la palabra *politikon*:

[...] era un adjetivo para la organización, y no una caracterización arbitraria de la conducta humana. No es que todos los hombres fueran políticos sino que la *polis* era la forma suprema de convivencia en la cual los seres humanos personalmente libres podían mantenerse por sí mismos en plena libertad y autonomía. El no estar regidos por la necesidad les permitía desplegar plenamente su humanidad.⁵

[...] para los griegos la política no era un medio que posibilitara la libertad humana, pues para ser político había de ser libre, no estar sometido a la necesidad de ganarse el sustento, sino un fin en sí mismo.⁶

⁵ BARCO, 2003, p. 19.

⁶ íbid.

El planteamiento de Barco es útil para el objetivo planteado, pues propone definir política, no como un medio sino como un fin, resaltando la importancia de reconocer la libertad por encima de la política, lo cual está acorde con el respeto a la dignidad humana, pues parte de que los individuos son libres y autónomos en sus actuaciones y que la política no da libertad, sólo sirve para facilitar y alcanzar la convivencia y conciliación entre los hombres.

La dignidad humana debería prevalecer sobre los intereses políticos, en el sentido de que no se debe presionar a los individuos para que tomen sus decisiones y más bien dárseles empoderamiento para hacerlo, dentro de un ambiente de libertad, respeto y participación que pueda lograr ambientes estables de convivencia y bienestar colectivo.

En el mismo sentido Morgan⁷ plantea que la política proviene de la visión: “[...] donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio de permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación”. Esta visión de la política como instrumento facilitador y regulador de relaciones de justicia e igualdad entre los individuos, tal vez se pudiera explicar considerando que “[...] la natural falta de igualdad entre los seres humanos precisa del artificio político para generarla”⁸; pues “[...] no es que las leyes cumplan la función de eliminar las diferencias sino que posibilitan las palabras y las acciones necesarias para lograr condiciones de equidad”⁹.

[...] La política es una acción deliberada en una red de relaciones y referencias ya existentes, que pone en movimiento más de lo previsto

⁷ MORGAN, 1990, p. 128.

⁸ BARCO, Op. cit., p. 20.

⁹ *ibid.*

por el agente. No tiene lugar en el aislamiento, requiere del consenso de otros y no se gasta con su uso sino que se potencia cada vez que se actúa; de ahí que sea impredecible en sus consecuencias, ilimitada en sus resultados y totalmente irreversible.¹⁰

Este planteamiento es central para comprender las bases de la participación, pues afirma que la política sin participación no es viable, y resalta la necesidad de que los individuos tomen parte en la toma de decisiones a través del consenso y conciliación para la solución de los conflictos, logrando de esta manera potencializar la política en vez de desgastarla. Desde este punto de vista se puede observar claramente la relación que existe entre participación y política, hasta el punto de plantear que la política no es viable sin la participación.

Por otra parte, al afirmar que la política es una acción deliberada, indica que es un ejercicio planeado y organizado que busca influenciar los comportamientos y acciones de los miembros de la comunidad, con resultados impredecibles, ilimitados e irreversibles. La política, desde esta perspectiva, se convierte en una poderosa herramienta que impacta las relaciones sociales de una comunidad y cuyos efectos no pueden ser controlados totalmente, pues la incertidumbre siempre estará presente en mayor o menor grado.

Fernández¹¹ plantea que: “[...] una ciencia de la política está obligada a superar el ámbito de las leyes en tanto que trata de establecer en el poder su legalidad formal. No hay una teoría política que pueda ignorar una teoría del poder (porque a lo más, sería una teoría jurídica)”. Este autor resalta que el poder es un elemento esencial para comprender la política, pues el poder no siempre se

¹⁰ *Íbid.*, p. 17.

puede imponer a través de leyes, haciéndose necesario también el reconocimiento como elemento de garantía para ejercer el poder legal.

1.2 LA PARTICIPACIÓN DESDE LO POLÍTICO

El término “participación” viene del vocablo latino del cual deriva: “*participationis*”, acción y efecto de participar, tener parte de algo¹². Casilla e Inciarte¹³ definen participación, como “[...] una acción humana de interacción e involucramiento en la construcción o consecución de un cambio o bien común”.

[...] Es una acción, es decir, un acto intencional que parte de una iniciativa, interés o necesidad y que busca incidir “en”. La interacción, es rasgo propio de la naturaleza humana, inherente a la naturaleza del ser vivo; promueve o conduce a un cambio, producto de una deliberación sobre un efecto o una situación que se visualiza como necesaria.¹⁴

La participación, en términos políticos, se abordará desde los aportes brindados por la participación ciudadana y su relación con la democracia, buscando con esto tener elementos conceptuales suficientes que permitan facilitar la comprensión del fenómeno político en las organizaciones, a pesar de que, como los plantea Barco¹⁵, “su abordaje sea una tarea compleja”, pues ha sido objeto de “[...] numerosas acepciones, concepciones culturales, interrelaciones con elementos jurídicos regulados y regulables, y expectativas por parte de

¹¹ FERNÁNDEZ, 2003, p. 19.

¹² Diccionario Real Academia de la lengua Española.

¹³ CASILLA e INCIARTE, 2004, p. 10.

¹⁴ Íbid.

¹⁵ BARCO, Op. cit., p. 39.

diferentes actores, suscita debates, quejas, y demandas casi siempre parcialmente satisfechas”.¹⁶

La participación es un concepto socio-político que por sus características, encuentra su desarrollo especialmente al interior de los sistemas democráticos. La participación, al lado del pluralismo y la responsabilidad, se consideran “[...] actitudes fundamentales dentro de una cultura democrática”.¹⁷

Para Merino¹⁸ la participación es concebida como: “[...] una invocación democrática tan cargada de valores que resulta prácticamente imposible imaginar un mal uso de esa palabra”; considera que la participación “[...] suele ligarse generalmente con propósitos transparentes y casi siempre favorables para quienes están dispuestos a ofrecer algo de sí mismos en busca de propósitos colectivos.”¹⁹

Por su parte, Hopenhayn, afirma que:

[...] la palabra participación se desplaza a lo largo y ancho de todo el arco político, reivindicada por corrientes tan diversas como el neoliberalismo, el contractualismo, la democracia cristiana, el marxismo en sus distintas interpretaciones, la social democracia, el socialismo renovado, el anarquismo y, en general toda forma de populismo, convirtiéndose también en referencia obligada de planes y

¹⁶ MORALES, 2002, p. 45.

¹⁷ SEGEBRE, 1997, p. 83.

¹⁸ MERINO, 1997, p. 2.

¹⁹ *Íbid.*

programas de desarrollo, de manifiestos ideológicos y de campañas presidenciales.²⁰

En este planteamiento realizado por Hopenhayn, se resalta que la participación puede recoger algunos elementos de estas corrientes económicas, por lo que se abordarán brevemente con el fin de plantear los puntos comunes en sus planteamientos. Así:

1.2.1 Neoliberalismo y participación. Banguero²¹, considera que: “[...] para los neoliberales la causa de todos los males es la desmedida intervención del Estado en la gestión de la economía, generando toda suerte de ineficiencias en la asignación de los recursos en los procesos productivos”, promulgando a su vez la libertad de los mercados como el mejor garante del equilibrio institucional y el crecimiento económico de un país, dado que considera como contraproducente el excesivo intervencionismo estatal en materia social o económica, pues entorpece el proceso normal de estabilización de mercados a través de la oferta y la demanda, evitando el desarrollo de los monopolios.

Al comparar los planteamientos del neoliberalismo con los de participación, se puede observar como en ambos se resalta el concepto de libertad, entendida como la: “[...] facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra”²². Desde el neoliberalismo la libertad hace referencia al no intervencionismo del estado en el mercado, mientras en la participación se hace referencia a la libertad para formar parte y tener campo de acción en la toma de decisiones.

²⁰ HOPENHAYN, 1999, p. 42.

²¹ BANGUERO, 2004, p. 94.

²² Real Academia de la Lengua.

Esta comparación es de necesaria atención, pues describe un escenario donde existe libertad, responsabilidad y convivencia entre los miembros que conforman la organización, permitiendo el desarrollo de acciones sin medidas coercitivas y buscando un equilibrio con la colaboración y actuar de todos.

1.2.2 Contractualismo y participación. El contractualismo, sostiene que la sociedad y el Estado nacen de un pacto (conocido en la terminología contractualista como “contrato social”); ese pacto lo establecen los individuos que comienzan a ser parte de la sociedad, dirigida por el Estado. El problema fundamental que resuelve el contrato social es: “[...] Encontrar una forma de asociación que defienda y proteja de toda fuerza común a la persona y a los bienes de cada asociado, y gracias a la cual cada uno, en unión con todos los demás, solamente se obedezca a sí mismo y quede tan libre como antes”²³. El contractualismo se opone a la idea de que la sociedad o el Estado son algo natural, como Aristóteles sostenía (el hombre es un animal político por naturaleza) o preexistentes a la voluntad de los individuos²⁴, por el contrario, las relaciones entre Estado y sociedad, se construyen mediante acuerdos que funcionan de manera similar a un contrato, dado que se llega a conciliaciones y pactos entre los estamentos que intervienen en los procesos participativos. Así como las relaciones entre el ciudadano y el gobierno nacen a través del “contrato social”.

La esencia de ésta teoría fue propuesta por Jean Jacques Rousseau en su obra “El contrato social”, publicada en 1762, allí plantea que para vivir en sociedad los seres humanos acuerdan un Contrato Social implícito, que les otorga ciertos derechos a cambio de abandonar la libertad de la que dispondrían en estado de

²³ TARRUELLA, 2005, p. 41.

²⁴ PANIAGUA, 2007, p. 1.

naturaleza. En el Contrato Social, los derechos y deberes de los individuos constituyen las cláusulas del contrato, y el Estado, funge como la entidad creada para hacer cumplir el contrato. Desde el contractualismo se observa cómo, para lograr una convivencia en sociedad, los individuos acuerdan la formalización de relaciones a través de un contrato donde se establecen deberes y derechos, cuyo cumplimiento es vigilado y supervisado por un ente superior.

Por su parte en la participación, las relaciones se dan a través de compromisos, deberes y derechos, que se dan de manera formal o informal con el fin de alcanzar un objetivo común. La participación tampoco es un proceso espontáneo, más bien se da de manera planificada y concertada por los miembros de la organización.

1.2.3 Anarquismo y participación. El anarquismo es contrario al gobierno o a una autoridad obligatoria, promueve el autogobierno de personas y asociaciones. Para el anarquismo es fundamental la libertad en el actuar sin ningún control ni dominio sobre otros, o por parte de otros. Tal y como John Locke caracterizó la libertad, podríamos comprender hoy el anarquismo: “autodeterminación e independencia, como libertad de la voluntad de otros”²⁵. Para el anarquismo la libertad es la única ideología reconocida, donde la ausencia de algún tipo de control y el autogobierno individual serán su base. “[...] La idea de que el gobierno debe atenerse a la opinión de la mayoría tan sólo tiene sentido si tal opinión es independiente del gobierno”. El ideal de la democracia se basa en la creencia de que el criterio que inspira a quienes gobiernan se origina en un proceso independiente y espontáneo²⁶. Con el fin de garantizar esa independencia, se esperaría tener un escenario donde “La

²⁵ KERSTING, 1999, p. 123.

²⁶ HAYEK, 2006, p.149.

igualdad ante la ley conduce a la exigencia de que todos los hombres tengan también la misma participación en la confección de las leyes”²⁷. En el campo organizacional podría decirse que hablar de anarquía como ideología para el estilo de dirección sería muy difícil, dado que se requeriría una organización con una estructura y miembros totalmente empoderada, donde el poder otorgado sea manejado responsablemente para que el control no sea un elemento imprescindible en el desarrollo de la organización.

En los tres planteamientos anteriores, neoliberalismo-contractualismo-anarquismo, aparece el elemento libertad, jugando roles distintos pero con presencia en cada tema. En la participación la libertad también es protagonista, pero sin desconocer la importancia de la autoridad como mecanismo de control, resaltando el sentido de independencia que debe tenerse al momento de la toma de decisiones. Por lo cual se consideró necesario también abordar el concepto de libertad de forma separada.

1.2.4 Libertad y participación. Libertad es la “Independencia frente a la voluntad arbitraria de un tercero”²⁸, es decir, es el “[...] Estado en que un hombre no se haya sujeto a coacción derivada de la voluntad arbitraria de otro o de otros”²⁹. El término libertad es utilizado también para describir la facultad física de “hacer lo que uno quiera”, el poder de satisfacer nuestros deseos o la capacidad de escoger entre las alternativas que se abren ante nosotros.³⁰

²⁷ Íbid, p. 141.

²⁸ Íbid, p. 33.

²⁹ Íbid, p. 32.

³⁰ Íbid, p. 38.

Para Bertrand Russell, (1940, p. 251)³¹ libertad se define como la “[...] ausencia de obstáculos para la realización de nuestros deseos” o incluso, más generalmente, como “La ausencia de impedimentos externos” (Hobbes, 1945, p. 84)³². Esto equivale a interpretarla como “poder efectivo para hacer todo lo que uno quiera”³³.

La libertad no sólo significa que el individuo tiene la oportunidad y responsabilidad de la elección, sino también que debe soportar las consecuencias de sus acciones y recibir alabanzas o censuras por ellas. La libertad y la responsabilidad son inseparables.³⁴ Una sociedad libre no funcionará ni perdurará a menos que sus miembros consideren como derecho que cada individuo ocupe la posición que se deduzca de sus acciones y la acepte como resultado de sus propios merecimientos³⁵.

La necesidad de libertad en los procesos participativos, se relaciona directamente con los principios democráticos, pues el poder participar ya da un cierto grado de libertad que ratifica los principios democráticos, facilitando así a la organización equilibrar las diferentes fuerzas e intereses individuales y de grupo preservando un orden hacia su interior.

1.3 PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Para la reconstrucción teórica que se viene desarrollando en éste trabajo, abordar la participación ciudadana desde lo político es indispensable para

³¹ Citado en HAYEK, 2006, p. 40.

³² *Ibid.*

³³ HAYEK, *Op. cit.*, p. 40.

³⁴ *Ibid.*, p. 105.

entender el impacto que tiene el fenómeno de la participación en la democracia y en las organizaciones.

El concepto de participación ciudadana ó participación política puede definirse, Según Sabucedo³⁶, como "[...] la posibilidad que tienen los ciudadanos de incidir en el curso de los acontecimientos políticos", concepto que va unido al de democracia, la cual "necesita de la participación política" para perfeccionarse.

Sabucedo, en su planteamiento, resalta el papel que juega la participación en los procesos democráticos, partiendo de la premisa según la cual, si a los ciudadanos se les impide tomar parte en el proceso de toma de decisiones, ya sea directamente o a través de sus representantes, no se podría afirmar que existe una verdadera democracia.

En el mismo sentido Conway³⁷ define la participación ciudadana como:

[...] toda actividad de los ciudadanos dirigida a intervenir en la designación de sus gobernantes o a influir en la formación de la política estatal^{*}. Comprende las acciones colectivas o individuales, legales o ilegales, de apoyo o de presión, mediante las cuales una o varias personas intentan incidir en las decisiones acerca del tipo de gobierno que debe regir una sociedad, en la manera cómo se dirige al Estado en dicho país, o en decisiones específicas del gobierno que afectan a una comunidad o a sus miembros individuales³⁸.

³⁵ Íbid.

³⁶ SABUCEDO, 1998, p. 145.

³⁷ CONWAY, Margaret. (1998), La participación política en los Estados Unidos, México: Ed. Gernika, p. 11-25. En: GONZÁLEZ (2005).

^{*} Entendida como política pública.

³⁸ CONWAY, Op. cit.

En un sentido más individual, quien participa lo hace ejerciendo un derecho y un deber ciudadano que tiene con la sociedad; ejercicio que en teoría debe hacerse libremente, sin ninguna presión y con total independencia, con la única motivación de actuar dentro de los espacios que tiene disponibles para influir en las acciones del gobierno frente a su comunidad.

Se puede decir que la participación ciudadana se encuentra inserta en dos vertientes. La primera, relaciona la participación “con cierta forma de democracia política”³⁹, “[...] relacionándose de manera directa con los procesos de desarrollo y cambio social”⁴⁰. En dichos procesos se buscan espacios de participación en la fijación de políticas y toma de decisiones que afectan el bienestar común de los ciudadanos. Y la segunda, se “[...] configura en la consolidación de las prácticas participativas en las comunidades; prácticas que tienen su origen en formas autónomas de organización comunitaria, distintas a las promovidas por organismos gubernamentales y más bien en contravía de ellas”⁴¹, orientándose más a una participación motivada por el control y seguimiento a los destinos de los recursos públicos, buscando optimizar sus manejos para el bienestar de la comunidad.

Flisfisch (1980) aporta elementos adicionales a la definición de participación ciudadana, el trabajo en equipo y la identidad de grupo enfatizando en la dimensión colectiva y social del concepto de participación en el sentido de que “[...] está referida a acciones colectivas provistas de un grado relativamente importante de organización y que adquieren sentido a partir del hecho de que se

³⁹ OAKLEY y MARSDEN, 1985. En: RAMIREZ LEÓN, José Guillermo. Participación y control ciudadano. Monografías de administración. Bogotá, D.C.: Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2003. p. 6.

⁴⁰ RAMÍREZ LEÓN, Op. cit., p. 6.

⁴¹ OAKLEY y MARSDEN, 1985. En: RAMIREZ LEÓN, Op. cit.

orientan por una decisión colectiva”⁴². El sentido de pertenencia a la comunidad, se resalta a través de la acción social que se perfecciona en los procesos de participación.

También existen planteamientos complementarios como el de Merino⁴³ quien señala que:

[...] en las sociedades modernas es imposible dejar de participar: la ausencia total de participación también, inexorablemente, es una forma de compartir las decisiones comunes. Quien cree no participar en absoluto, en realidad está dando un voto de confianza a quienes toman las decisiones: un cheque en blanco para que otros actúen en su nombre.⁴⁴

Este planteamiento es debatible, pues la ausencia de participación indica una falta de acción del ciudadano, una actitud pasiva que no refleja el interés por influir en las decisiones y en el control político de los dirigentes, desaprovechando los espacios de participación que se tienen y dirigiéndose en contravía de los principios democráticos que propenden por defender los intereses comunes sobre los particulares, a través de las acciones participativas.

1.4 PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA

El concepto de democracia es central para este trabajo, pues aporta elementos que permiten entender la analogía existente entre éste sistema político y la participación en las organizaciones.

⁴² HOPENHAYN, Op. cit., p. 43.

⁴³ MERINO, Op. cit., p. 2.

⁴⁴ *ibid.*

“[...] La democracia es la única forma de gobierno que permite subordinar los intereses particulares y por sectores o gremiales al interés del cuerpo social en su conjunto”⁴⁵, afirmando que “[...] Democracia como gobierno del pueblo significa participación ciudadana”⁴⁶ y considerando que la esencia de la vida democrática es la participación⁴⁷.

Sánchez⁴⁸ plantea que “[...] La participación perfecta, sólo es posible en una democracia directa, en la que todo el mundo se reúne, discute y decide los asuntos públicos”, resaltando la importancia de que el pueblo pueda participar en la toma de decisiones y acciones del gobierno, dando así poder a las comunidades y a los ciudadanos en general para que intervengan, supervisen y propendan por encontrar la mejor manera de satisfacer las necesidades de la sociedad en un marco democrático y participativo.

La democracia existe para otorgarle a la gente una mejor forma de vivir en comunidad, buscando el beneficio para todos, respetando los derechos y promoviendo el respeto por las obligaciones en un espacio de libertad e igualdad para toda la comunidad, principios que generalmente son plasmados en leyes constitucionales. La asamblea de las Naciones unidas, en la declaración universal de los derechos del hombre (1948)⁴⁹ reconoce a la participación como un derecho fundamental del hombre:

1. Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos.
2. Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de

⁴⁵ SÁNCHEZ, 1994, p. 20.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 74.

⁴⁷ CEPEDA, 1994. En: RAMIREZ LEÓN, José Guillermo (2003) Participación y control ciudadano. 75 p., p. 8.

⁴⁸ SÁNCHEZ, Op. cit., p. 75.

⁴⁹ ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS. Declaración Universal de los Derechos del Hombre, 217 A (iii) artículo 23. (1948).

igualdad, a las funciones públicas de su país. 3. La voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público; la cual se expresará mediante elecciones auténticas que habrán de celebrarse periódicamente, por sufragio universal e igual y por voto secreto u otro procedimiento equivalente que garantice la libertad del voto.

[...] La democracia como sistema político de gobierno, está extendida como forma social seleccionada culturalmente, para elegir a los representantes de los ciudadanos que han de decidir sobre los destinos de esa sociedad y de ellos mismos, porque ese mismo sistema de toma de decisiones conjuntas del que se ha dotado a esas sociedades para autogobernarse, no traspasa la frontera de la empresa y se traslada también a su funcionamiento interno, más cuando ésta es parte integrante de la misma sociedad.⁵⁰

De esta manera, la participación en la elección de representantes se configura, como una importante manifestación del comportamiento político de los ciudadanos en las democracias representativas contemporáneas, mostrando una nueva tendencia en las democracias modernas; es así como para George Burdeau, reconocido filósofo francés, la democracia es hoy:

[...] Una filosofía, una manera de vivir, una religión y, casi accesoriamente, una forma de gobierno. Esta riqueza de significaciones le viene tanto de lo que es efectivamente como de la idea que se hacen los hombres cuando ponen en ella la esperanza de una vida mejor. [...] Es también para millones de individuos una “manera de vivir en común y para cada uno de ellos una posibilidad de responder a su vocación de hombre.”⁵¹

Sartori afirma, que la democracia política es la:

⁵⁰ ALBALATE, 1994, p. 19.

⁵¹ BORDEU, 1959, p. 20.

[...] condición necesaria, el instrumento requisito, para cualquier democracia o fin democrático que podamos desear. [...] Si el sistema maestro, el sistema político global, no es democrático, entonces la democracia social tiene poco valor, la democracia industrial poca autenticidad, y la igualdad económica puede que no difiera de la igualdad entre esclavos.⁵²

Conectando la relación entre la democracia y la participación, la teoría política considera que la esencia de la vida democrática es la participación⁵³. No existe democracia sin alguna forma de participación, en esto, pueden identificarse tres dimensiones en que la participación se puede dar en una sociedad democrática, a saber: 1) “las elecciones de los gobernantes y sus representantes por el pueblo por la vía de los procesos electorales directos. 2) La participación de los ciudadanos en la formulación, implementación (mecanismos e instrumentos) de la política; 3) la participación de los ciudadanos en la distribución y goce de los bienes que produce la nación”⁵⁴. Estas tres dimensiones son indispensables para el buen funcionamiento de la democracia; sin embargo, es necesario distinguir entre lo que son las democracias representativas y la democracias participativas⁵⁵.

Para Casilla e Inciarte, la democracia se construye con la relación que se da entre estado y sociedad en un escenario político, donde “[...] la intervención de los ciudadanos en la vida política, económica, social y cultural implica un ejercicio de las responsabilidades cívicas, el cumplimiento de deberes, derechos, para realizarlos y vivirlos en sociedad”⁵⁶.

⁵² SARTORI, 1988, p. 30.

⁵³ CEPEDA, 1994. Citado en RAMÍREZ León, José Guillermo (2003) Participación y Control Ciudadano. 75p, p. 8.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*, p. 10.

⁵⁶ CASILLA e INCIARTE, 2004, p. 3.

1.5 LA PARTICIPACIÓN Y SU INFLUENCIA: LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA POLÍTICO

Con base en los planteamientos expuestos en éste capítulo, y con el aporte del trabajo realizado por Gareth Morgan en su libro “Imágenes de la organización”, se pretende describir los diferentes elementos y procesos que se desarrollan en las organizaciones a través de lo que él denomina “metáforas”. Una de las desarrolladas por éste autor es la metáfora: “Las organizaciones como sistemas políticos”, la cual nos aporta elementos para dar claridad al aspecto político dentro de las organizaciones y más específicamente a su relación con la dirección participativa.

Dentro de su contenido, Morgan propone tres tesis generales:

Tesis 1:”Las organizaciones son sistemas ó fenómenos de carácter político”.

A pesar de que en el ámbito de los negocios se tiene la idea de incompatibilidad con la política y que siempre se ha intentado separar estos dos elementos, negocios y política, muchas veces por el rechazo, la desconfianza y la mala imagen que se ha ganado lo político, ésta separación no es posible hacerla, pues la política siempre estará presente en los sistemas de gobierno y en la dirección de las organizaciones.

Para soportar esta primera tesis el autor parte de la afirmación según la cual la política está siempre presente en los gobiernos que manejan los estados y en la forma de dirigir a las naciones a través del poder conferido, sea cual sea su régimen; situación que también se puede observar en las organizaciones, pues en ambos, gobierno y organizaciones, se evidencian los tres elementos fundamentales del sistema político: Intereses, los conflictos originados por la

diversidad de éstos y las formas de gobernar, refiriéndose al uso del poder por parte de los estamentos que dirigen a la organización.

Compartimos el planteamiento de Morgan en cuanto a que las organizaciones son fenómenos políticos, pues de la ideología política de los dirigentes se desprenden los estilos de dirección y el rumbo a seguir, marcando lineamientos, reglas, normas y procedimientos que permitan asegurar el orden y el logro de los objetivos planteados.

La segunda tesis planteada por Morgan es que “La teoría política encuentra un campo de aplicación en las organizaciones, en lo que tiene que ver con los estilos de dirección”.

La política es un fenómeno directamente relacionado con el manejo del poder, y encuentra una de sus aplicaciones en las organizaciones a través de los estilos de dirección, pues la dirección de las organizaciones es el estamento que orienta y decide las acciones que deben realizarse en los diferentes niveles.

Haciendo un paralelo entre los regímenes de gobierno y los estilos de dirección, se pueden identificar semejanzas tales como: Mecanismos para toma de decisiones, grado de centralización del poder y voluntad política para abrir espacios participativos en la toma de decisiones.

En los sistemas de gobierno se encuentran extremos opuestos como las autocracias y democracias, sistemas que trasladados a los estilos de dirección en las organizaciones tendrían su equivalente en estilos autocráticos y participativos, pero también existen puntos intermedios que permiten mezclar sus características, volviendo cada estilo más flexible y ajustándose a las condiciones particulares y a las necesidades de cada organización.

El régimen o estilo de dirección se basa en los ideales políticos para, a través del poder, aplicar en la organización la estrategia definida. Estos estilos de dirección generalmente se encuentran mezclados y aplicados de acuerdo a las condiciones y características de la organización y de las decisiones tomadas, por eso no es extraño encontrar mezclas de varios estilos, dado que esta combinación permite atacar diferentes situaciones que ameritan un régimen de gobierno adecuado.

La metáfora propuesta por Morgan (1990), permite observar cómo la política se aplica en las organizaciones de formas diferentes, dependiendo del estilo de dirección utilizado, dado que estilos como el democrático proporcionan mejores condiciones para que se implementen espacios participativos. Éste hecho, el que el estilo democrático permita una mayor aplicación, una mayor implementación de los espacios participativos, conduce a la pregunta ¿La participación es viable bajo cualquier estilo de dirección?

La participación se da en las organizaciones en mayor o menor grado, pero para desarrollarla, es cierto que el estilo de dirección se convierte en un factor determinante, dado que la voluntad política de la dirección es fundamental a la hora de abrir espacios a procesos participativos.

Estilos democráticos y de cogestión claramente crearán escenarios más adecuados para implementar procesos participativos, mientras que estilos autocráticos serán más cerrados y con menos probabilidad para que la participación se desarrolle.

La tercera tesis de Morgan es que “Uno de los fines de lo político es el sostenimiento del orden o de un grado de orden”, plantea que las organizaciones son sistemas políticos, a través de los cuales se espera alcanzar un orden, por

medio de un sistema de gobierno adecuado que disminuya las tensiones generadas por los conflictos de intereses de los individuos y/o grupos que las conforman.

En las organizaciones no sólo se encuentran los intereses de los empleados, también están los de accionistas, el gobierno y los demás grupos de interés, los cuáles convergen en el escenario empresarial creando conflictos que deben ser solucionados a través del poder. Éste sistema dinámico requiere indispensablemente del factor político para encontrar su “orden”⁵⁷ y es allí donde precisamente aparece como protagonista la política.

Podría decirse que el orden es el estado de equilibrio esperado con la aplicación adecuada del poder, para disminuir tensiones originadas por el choque de intereses y que finalmente se convierten en conflictos. Es precisamente allí donde aparece claramente la política, como herramienta que facilita equilibrar las fuerzas y estabilizar los estados. El orden también podría considerarse como una de las condiciones establecidas por quienes tienen poder, dado que esperan que dentro de un esquema de legalidad y reconocimiento de autoridad, se realicen las acciones que el gobierno considere necesarias y adecuadas para sus objetivos.

En las organizaciones sucede algo similar, pues el orden está relacionado con el respeto por la autoridad, las normas y la legalidad, facilitando así la conservación de un ambiente político estable que permita gobernar de acuerdo con el estilo de dirección seleccionado.

⁵⁷ MORGAN, 1998, p. 132.

Así, dependiendo del tipo de ideología política y estilo de dirección que maneje la organización, el poder será ubicado en diferentes sitios. Para el caso de las organizaciones autocráticas el poder reside en “manos de un simple individuo o grupo, que, por regla general toma las decisiones importantes”⁵⁸. La dirección de la organización, como estamento que tiene la opción de tomar decisiones, es quien establece mecanismos y acciones que propenden por mantener el orden esperado. La dirección esperaría que los miembros de la organización reconozcan el poder y asuman con responsabilidad las actividades que se le designen, y es allí donde la participación aparece como protagonista en el campo organizacional.

Al abordar la tercera tesis de Morgan, surge la pregunta: ¿Si se busca Orden, existe entonces desorden?

Para responder este interrogante, es necesario, primero, reconocer que dentro de la organización existen varias fuerzas que ejercen presión buscando favorecer, de manera egoísta, sus propios intereses, generando conflictos; por otra parte, que, de acuerdo al grado de poder que tengan, se genera desequilibrio entre las fuerzas y por consiguiente podría decirse que lo más natural en las organizaciones es que se encuentre presente el desorden, entendido como conflictos en las relaciones políticas.

El orden generalmente es preservado de una manera formal, y bajo el se tienen explícitamente reglas y deberes que todos los miembros de la organización deben acatar, buscando alcanzar el equilibrio entre las fuerzas y estabilidad en las relaciones.

⁵⁸ *Íbid.*, p. 130.

El orden en las organizaciones es afectado por la oposición, concebida como aquella vertiente política opuesta a la línea de gobierno y que ejerce permanente presión política para defender sus intereses particulares, originando así un presunto equilibrio en las fuerzas de poder de la organización. Podría decirse que la oposición se convierte en el polo a tierra para el manejo de un gobierno, pero también puede llegar a convertirse en un obstáculo que impide el desarrollo de programas de gobierno y un posible destructor del orden esperado.

En el proceso de búsqueda de orden, la participación juega un papel fundamental, pues a través de los canales de comunicación y espacios de participación, los miembros de la organización podrán asimilar e interiorizar más fácilmente los objetivos generales que se esperan alcanzar, las acciones que se deben desarrollar, la adquisición de compromisos reales y mayor motivación para que se trabaje en equipo y se puedan alcanzar los objetivos propuestos.

Desde la oposición como fuerza antagónica de un gobierno, la participación es vista con diferentes ópticas: como una práctica inapropiada, como una herramienta de manipulación y como facilitadora para resolución de conflictos.

La participación es vista como una práctica inapropiada, pues se considera que sería mejor ejercer oposición dado que “[...] en los sistemas de gobierno saludables los que ejercen el poder deberían ser mantenidos en jaque por alguna forma de oposición”⁵⁹, considerando que participar y cooperar en la toma de decisiones origina pérdida de independencia y de visión en la lucha por los intereses individuales.

⁵⁹ *Íbid.*, p. 132.

Esta es una visión que tiene un matiz de tipo conflictivo, reacia a la conciliación y con la convicción de que la posición de lucha es la mejor manera de preservar los intereses. No se concibe la posibilidad de tomar parte en las decisiones, pues se considera que se puede perder la independencia al sentirse comprometido por haber tomado parte en las decisiones, limitándose así la posición crítica.

Otra visión de la participación de la oposición, es que puede verse como una herramienta para manipular las acciones de los individuos, motivándolos a través de espacios participativos en la toma de decisiones secundarias, sin importancia, queriendo mostrar una política democrática pero que en realidad sólo sirve de distractor para que las decisiones más importantes de la organización se sigan tomando por aquellos entes que tienen el manejo del poder, sin que hayan espacios para la oposición. Desde este punto de vista, y acorde con lo planteado por Morgan, cuando se aplica la metáfora política a las organizaciones se pueden empezar a ver las situaciones con desconfianza y con la percepción de que toda acción tiene un interés oculto.

Por último, la participación puede ser vista como herramienta para facilitar la resolución de conflictos, en este caso, se parte de una oposición con visión más conciliadora y proactiva, en el sentido de que además de ejercer la oposición propone y está dispuesta a colaborar con aportes para mejorar los logros de la organización.

La participación se convierte en facilitador para solucionar conflictos, porque abre espacios para recoger las diferentes posiciones de poder y permite realizar acuerdos para solucionar los conflictos originados por la diversidad de intereses, involucrando a los miembros de la organización de una manera más

comprometida en el desarrollo y aplicación de las estrategias que ha tomado la organización.

En el desarrollo de la política también se presentan fenómenos denominados coaliciones, las cuales “[...] prosperan cuando grupos de individuos cooperan juntos con relación a asuntos, acontecimientos o decisiones comunes o para desarrollar valores o ideologías específicas”⁶⁰. Esta cooperación que se da por conveniencia, permite realizar acuerdos entre opositores con el fin de alcanzar objetivos comunes para las partes a menudo trabajando en contra de una red rival.

Las coaliciones muestran una tendencia a facilitar la conciliación y la participación, generando un mejor escenario político para la dirección participativa, encontrando un mayor grado de colaboración y beneficios para la organización.

En la coalición cada interesado aporta su cuota de sacrificio para encontrar el equilibrio y la solución a las tensiones originadas por los diferentes intereses, lo cual repercute en menores conflictos y apertura de espacios participativos, pues las decisiones son tomadas con el aporte de las diferentes fuerzas de la organización.

Para Morgan⁶¹, las organizaciones son vistas como “[...] amplias redes de gente con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia [...]. Las organizaciones son coaliciones y están hechas de coaliciones y la construcción

⁶⁰ *Ibid.*, p. 140.

⁶¹ *Ibid.*

de coaliciones es una dimensión importante de casi toda la vida de la organización.”

En las organizaciones es común encontrar situaciones de conflicto, las cuales surgen cuando los intereses chocan, y deben ser manejadas desde lo político, buscando acuerdos y conciliaciones entre las partes con el fin de encontrar el equilibrio en las relaciones. Para poder entender el proceso de participación desde la política organizacional, Morgan⁶² cita tres elementos: Intereses, conflictos y poder, que deben definirse de manera sistemática para que se puedan esclarecer las relaciones entre ellos.

Los Intereses son definidos como “[...] un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en lugar de otra.”⁶³. Los conflictos surgen siempre que los intereses chocan⁶⁴ y El poder es definido como el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia, partiendo de que “[...] El poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho”⁶⁵.

Cuando se forma parte en el proceso de toma de decisiones, se pierde el derecho de oponerse a las decisiones que se toman⁶⁶, afirmación que nos lleva a hacer la siguiente pregunta:

⁶² *Íbid.*, p. 134.

⁶³ *Íbid.*, p. 135.

⁶⁴ *Íbid.*, p. 141.

⁶⁵ DAHL, Robert A. The concept of power. *In*: Behavioral Science, N° 2, p. 201-215, 1957, citado en Morgan 1990 p. 145.

⁶⁶ MORGAN, Op. cit., p.132.

¿La participación es utilizada como un instrumento neutralizador de la oposición?

Para responder este interrogante es necesario observar el fenómeno desde dos ópticas; una desde el punto de vista del compromiso y otra desde la responsabilidad.

Desde el compromiso, la participación en la toma de decisiones es vista como un deber político de todo ciudadano de participar, que se da directamente o a través de la elección de representantes; el compromiso nace de su motivación por buscar mejores condiciones y beneficios para la comunidad de la cual se forma parte. En cuanto a responsabilidad, se hace referencia a que todo acto realizado genera unas consecuencias y responsabilidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, la participación puede ser vista como un instrumento neutralizador, pues el sólo hecho de participar hace que se asuma responsabilidad por las decisiones tomadas conjuntamente, impidiendo y anulando así las opciones de protesta, pues se tuvo la oportunidad de decidir. Podría decirse que la participación, desde este punto de vista, sirve también al nivel estratégico, pues involucrar a la oposición permite controlarla y evitar posibles conflictos y obtener mejores resultados políticos.

A nivel organizacional es importante resaltar la relación que existe entre la ideología política y los estilos de dirección, siendo la primera aquella parte teórica y académica, mientras que para los estilos de dirección se hace referencia a la aplicación de las ideologías por parte de la dirección, por lo tanto

es importante dar un vistazo a formas de gobierno diferentes a la democrática, citadas por Morgan⁶⁷, pues hacerlo permitirá ampliar la visión política de los procesos participativos en la organización.

Se puede iniciar con la autocracia, que hace referencia al poder absoluto y dictatorial, donde se imparten las ordenes por el dirigente y prevalecen sólo sus intereses (“lo haremos así”). En la burocracia, el dominio es asociado con el uso de la palabra escrita, se formalizan las estructuras y los niveles de autoridad, el poder es ejercido por dirigentes que crean y administran las normas y lineamientos que rigen las actividades de los demás (“se supone que debe hacerse así”). En las organizaciones tecnocráticas el poder y administración están íntimamente relacionados con el conocimiento y las capacidades técnicas propias. El modelo de poder y autoridad están cambiando frecuentemente entre los individuos y grupos, dependiendo de las contribuciones técnicas que éstos realicen (“lo mejor es hacerlo así”).

El sistema de gobierno que más se facilita para la participación, tal y como se ha dicho ya de manera suficiente, es el democrático, y como lo cita (Morgan, 130) “[...] en las organizaciones democráticas el poder para gobernar descansa en el pueblo”, estableciendo un paralelo entre pueblo y miembros de la organización.

El manejo del poder es ejercido a través de formas representativas de dirección, donde los diferentes miembros están representados formalmente en los procesos de toma de decisiones, como en los sistemas de gobierno de cogestión o coalición y en forma de control obrero accionista. “[...] El poder democrático puede ser ejercido también directamente a través de formas

⁶⁷ *Íbid.*, p. 130.

participativas de gobierno, donde todos comparten el proceso de dirección” (¿cómo lo hacemos?)⁶⁸ “[...] como en los sistemas de gobierno de cogestión o coalición y en forma de control obrero accionista”⁶⁹.

A partir de estas formas representativas de gobierno participativo, surgen nuevos modelos que de alguna manera van a incluir las ideas democráticas, como son el Sistema de Cogestión Industrial, que se desarrolló en Alemania y en otros países europeos después de la segunda Guerra Mundial, en el cual se reconoce, según Morgan, “[...] la rivalidad de las pretensiones para legitimar el dominio que pueden desarrollar los dueños de capital por un lado y los empleados por el otro”⁷⁰. Y en el cual, “[...] propietarios y empleados codeterminan el futuro de su organización mediante el reparto de poder y toma de decisiones”⁷¹. A partir de este principio de cogestión, surgen otros modelos en países europeos como Dinamarca, Noruega y Suecia, con algunas modificaciones, pero que de todas maneras van a incluir algunas ideas democráticas en sus sistemas.

Un ejemplo de aplicación del principio de cogestión, se puede encontrar en las Cooperativas de Trabajo Asociado, donde los asociados son propietarios, patronos y empleados a la vez, compartiendo el poder y colaborando mutuamente en los asuntos de interés común.

Después de analizar los anteriores conceptos, surge el siguiente planteamiento:
¿La democratización necesariamente implica participación?

⁶⁸ Íbid., p. 130.

⁶⁹ Íbid., p. 131.

⁷⁰ Íbid.

⁷¹ Íbid.

Si revisamos los principales elementos de la democracia, se puede decir que efectivamente se requiere de participación para desarrollar una democratización, máxime teniendo en cuenta que en los negocios contemporáneos el acceso al mercado de productos y servicios, el efecto de la globalización y el fácil acceso a la información por parte de los consumidores y la competencia, crean nuevos escenarios de mercado, donde no sólo se hace necesaria la participación de los miembros de la organización, sino también se requiere involucrar a los consumidores, quienes juegan un papel de vital importancia, dado que por su alto grado de exigencia se convierten en jugadores de peso en los procesos democráticos de las empresas actuales, como retroalimentadores y evaluadores de la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

2. EL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN DESDE LA SOCIOLOGÍA Y LA PSICOLOGÍA

2.1 PARTICIPACIÓN DESDE LA SOCIOLOGÍA

La intención de este subcapítulo es presentar la participación como un fenómeno netamente social. Para ello se retoman algunos aportes generados desde las Ciencias Sociales en el estudio de la participación, en especial los provenientes desde el campo sociológico. Así, se pretende generar alguna claridad en su concepto y evidenciar su aplicabilidad en el campo de la Administración y las Organizaciones.

Se aborda el tema de la participación desde el punto de vista de la sociología, partiendo de que la cualidad fundamental del individuo es ser un "ser social"⁷², lo que permite explicar el proceso de la participación como un fenómeno social.

"[...] Desde diferentes disciplinas sociales, la participación se puede entender como un proceso, como una actividad, como parte de una estrategia, como un derecho y como un valor"⁷³, también como un "proceso de considerable amplitud, que abarca y en el que quedan reflejados los múltiples contextos: familiar, educativo, laboral, etc. de interacción humana"⁷⁴.

Por su parte la sociología definida por Comte, "[...] como el estudio a escala macrosocial de la "existencia colectiva"⁷⁵, brinda un gran aporte a la comprensión de la participación como fenómeno social, dado que como ciencia

⁷² LEISER, 1989, p. 3.

⁷³ FLORES, 1996, p. 22.

⁷⁴ RODRÍGUEZ y ZARCO, 1995.

⁷⁵ RITZER, 1993, p. 100.

analizadora de las estructuras sociales, estudia el funcionamiento de las sociedades humanas basándose en la idea de que los seres humanos no actúan de acuerdo a sus propias decisiones individuales, sino bajo influencias culturales e históricas y según los deseos y expectativas de la comunidad en la que viven.⁷⁶

Los individuos se constituyen en la fuente primordial de energía para el sistema social, sus acciones los convierten en “[...] responsables de los cambios que se producen en el conjunto del sistema⁷⁷, se hacen presentes acuerdos y desacuerdos y conflictos de intereses. Tal y como lo indicó Comte, él mismo mostraba que “[...] el individuo es imperfecto y está dominado por formas “inferiores” de egoísmo más que formas sociales, “superiores”, del altruismo”⁷⁸, reconociendo que en lugar de preocuparse únicamente por sus derechos individuales, las personas deberían concentrarse más bien en sus deberes para con el conjunto de la sociedad, estado ideal que permitiría superar los inconvenientes que impiden las relaciones armoniosas y donde la participación entra a ejecutar su papel de facilitador de cambios y conciliación de conflictos⁷⁹.

“[...] El ser humano adquiere el nivel de tal, ser humano, cuando se relaciona con otros hombres, cuando establece una sociedad o microsociedad que le permite su sobrevivencia, hecho que lo diferencia de los animales”⁸⁰. Sin embargo, la conformación de la sociedad y de este "ser social" no puede entenderse sin la participación. “[...] Participar es actuar junto a otro en la

⁷⁶ *Íbid.*

⁷⁷ *Íbid.*, p. 101.

⁷⁸ *Íbid.*

⁷⁹ *Íbid.*, p. 108.

⁸⁰ ROSAS, 1992, p. 3.

resolución de un problema común, donde el problema es fundamentalmente la vida cotidiana de los hombres”⁸¹.

La participación tiene papeles antagónicos en el escenario social, pues es generadora y solucionadora de conflictos. Generadora de conflictos, dado que cada miembro de la comunidad tiene puntos de vista, intereses y motivaciones diferentes que inevitablemente se convierten en factores conflictivos al momento de la toma y aplicación de decisiones que afectan el destino de una comunidad. Pero la participación también se convierte en elemento conciliador y solucionador de conflictos, pues se abren espacios para discutir los diferentes puntos de vista y encontrar puntos comunes para poder conciliar y de ésta manera armonizar los procesos de toma de decisiones.

Dentro del contexto sociológico, a continuación se recogen algunas definiciones del concepto de participación:

Arzaluz (1999), indica que la participación:

[...] Es un proceso social que genera la interacción o relacionamiento de diferentes actores (individuales o colectivos) en la definición de su destino colectivo. Esta interacción involucra, relaciones de poder que se presentan en todos los espacios donde se despliegan relaciones humanas y que tienen una incidencia mayor o menor según los intereses, las valoraciones y las percepciones de los involucrados en la interacción. Estas expresiones de poder generan tensiones y

⁸¹ íbid.

conflictos que pueden tener un efecto positivo o negativo en los procesos de participación.⁸²

El **Cinterfor**, propone que la participación podría definirse como “[...] toda acción colectiva de individuos orientada a la satisfacción de determinados objetivos. La consecución de tales objetivos supone la existencia de una identidad colectiva anclada en la presencia de valores, intereses y motivaciones compartidas que dan sustento a la existencia de un «nosotros»”.⁸³

Fals Borda⁸⁴, define la participación como la “[...] relación entre individuos que son conscientes de sus actos y que comparten determinadas metas de conducta o de acción”. Pero para que sea posible esa relación, es necesario que los seres humanos sean considerados como “igualmente pensantes y actuantes ante la misma realidad, es decir, una relación de sujeto a sujeto”⁸⁵. Esto, en términos de Fals Borda, significa “[...] respeto, tolerancia, entendimiento, pluralismo, comunicación, e identidad de propósitos, aun con las diferencias implícitas por la experiencia vital en los individuos en cuanto tales”⁸⁶.

Fals Borda⁸⁷ también afirma que ésta relación de participación entre sujeto/sujeto “[...] rompe las relaciones de subordinación, explotación, manipulación, que aparecen en nuestras sociedades en muchos de los aspectos de la vida cotidiana”, especialmente en el ámbito político.; al concebirla de esta forma dice: “[...] la participación es una filosofía de vida, una actitud vivencial

⁸² ARZALUZ, 1999.

⁸³ CENTRO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL (CINTERFOR) y ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT).

⁸⁴ FALS BORDA, 1986, p.10.

⁸⁵ *Íbid.*

⁸⁶ *Íbid.*, p. 11.

⁸⁷ *Íbid.*

que satura todos los aspectos de la personalidad y la cultura”⁸⁸, reflejados en una sociedad abierta y pluralista donde tiene cabida la Democracia Participativa.

Desde el punto de vista de Marx, las personas no pueden expresar su humanidad sin la interacción con la naturaleza y con las otras personas, constituyendo la sociabilidad como una parte integrante de la naturaleza humana, es decir, para Marx las personas son intrínsecamente sociales⁸⁹, pues se parte de la premisa de que las personas necesitan y desean trabajar en colaboración con otras personas para extraer de la naturaleza lo que necesitan para sobrevivir (Ritzer, 1993, p. 196).

En el mismo sentido Spencer (1998)⁹⁰, define a la sociedad como “[...] una agregación de personas que forman un grupo en el que se produce cooperación con objeto de obtener fines comunes” y “[...] donde la sociedad humana es la configuradora del individuo, los procesos que dan lugar a la ruptura de los vínculos sociales tendrán una repercusión en el individuo”⁹¹, es por esto que la participación se convierte en un factor que influye en los individuos y en la misma sociedad.

La cooperación en la sociedad requiere cierta forma de organización, lo cual indica que se dan procesos participativos, donde cada miembro aporte su esfuerzo y energía de manera solidaria para lograr los fines comunes⁹², apareciendo así la conciencia colectiva, la cual es entendida como el conjunto de maneras de obrar, de pensar y de sentir que integran la herencia común de

⁸⁸ *Íbid.*

⁸⁹ RITZER, 1993, p. 182.

⁹⁰ Citado en Ritzer (1993, p. 133).

⁹¹ LUCAS y GARCÍA, 2002, p. 320.

⁹² RITZER, *Op. cit.*, p. 139.

una sociedad⁹³ o lo que para autores como⁹⁴ es denominado “una identidad social”, la cual implica el compromiso y la lealtad de las personas hacia una comunidad, “[...] generando un efecto en las prácticas sociales, que confieren una identidad al Yo y al nosotros”⁹⁵, pues se parte de que pertenecer a un grupo parece ser una necesidad universal: ser acogido por otros, ser aceptado, estar seguro de los apoyos con los que se puede contar, donde la identidad colectiva permite hablar del “nosotros y sobretodo confiere un significado al yo”⁹⁶.

Es en esa construcción de relaciones entre la comunidad como se va construyendo la identidad, que en su sentido más general, quiere decir aquello que hace distinguirse de los demás y a su vez permite ratificar que se es el mismo a través de diferentes momentos en el tiempo.

Flores⁹⁷ define que identidad, en un primer sentido, quiere indicar lo que hace distinguir algo como una unidad en el tiempo y en el espacio. En un segundo sentido, identidad tiene que ver con la representación que tiene la persona, significando aquello con lo que el sujeto se identifica a sí mismo, y por último, identidad se puede entender como la representación que hace un sujeto cuando se reconoce o reconoce a otra persona como miembro de una comunidad. “[...] Es una construcción intersubjetiva, compartida por una mayoría de los miembros de un pueblo, que constituiría un sí mismo colectivo. Esa realidad colectiva consiste en un modo de sentir, comprender y actuar en el mundo y en formas de vida compartidas que se expresan en la cultura” (Villoro, 1998)⁹⁸. La identidad surge como el resultado de la estrecha relación entre la participación y la

⁹³ LUCAS y GARCÍA, Op. cit., p. 321.

⁹⁴ FLORES, 2004, p. 43.

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ BAUMAN, 1999. Citado en FLORES, Op. cit., p. 45.

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ VILORRO, 1998. Citado en FLORES, Op. cit., p. 44.

pertenencia a una comunidad. El hecho de saberse y sentirse parte de una comunidad, puede motivar a los individuos a trabajar por ella⁹⁹.

La cooperación está ligada directamente con la participación por su misma naturaleza, es decir, por la necesidad que tienen ambos fenómenos de que los miembros que pertenecen a la sociedad realicen actividades individuales que permitan alcanzar objetivos comunes, por medio de la asociación y alineación de esfuerzos, lo cual aplica tanto para los procesos cooperativos como participativos.

La participación es un fenómeno del cual no se puede afirmar “[...] que es o no es, sino que es más o menos”¹⁰⁰, es decir, la participación se da en diferentes grados y es muy difícil afirmar su total ausencia o presencia, haciendo más difícil la construcción de una única y correcta definición que abarque todo el fenómeno, por tal razón se pretende acercar tangencialmente una mirada sociológica, al fenómeno de la participación en las organizaciones.

Ahora bien, desde el campo organizacional recogemos la definición de Organizaciones planteada por Quijano¹⁰¹:

[...] Son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, articulado por un sistema de

⁹⁹ CORTINA, 1997. Citado en FLORES, Op. cit., p. 56.

¹⁰⁰ LUCAS y GARCÍA, 2002, p. 322.

¹⁰¹ QUIJANO, 1993, p. 181. Citado en DIEGOLI, 2003, p. 93.

“significados compartidos”* en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

Los objetivos o fines, o el método para conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, permitiendo entender a las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos, y a veces por la fijación de los objetivos mismos¹⁰², buscando, como lo planteaba Comte, que el sistema social y sus partes alcancen un estado de armonía¹⁰³.

Teniendo en cuenta que las organizaciones están conformadas por seres humanos, citamos algunos apartes de la teoría de Marx en lo que concierne a los espacios de participación como formas de libertad, de expresión y desarrollo de los potenciales de los seres humanos en las organizaciones.

La naturaleza de las sociedades anteriores al capitalismo había sido demasiado severa como para permitir que las personas se realizaran, Marx deseaba y esperaba que el comunismo proporcionara un entorno apropiado en el que las personas pudieran comenzar a expresar su verdadero potencial¹⁰⁴. Sin embargo, el comunismo era, para Marx, una fase en la que se habrían destruido las fuerzas estructurales que causaban la distorsión de la naturaleza humana, y en la que las personas podrían expresar su potencial humano en un grado desconocido¹⁰⁵.

* Incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores.

¹⁰² DIEGOLI, 2003, p. 93.

¹⁰³ RITZER, 1993, p. 100.

¹⁰⁴ *íbid.*, p. 176.

¹⁰⁵ *íbid.*, p. 180.

En esta misma vía, aparece la idea de tensión entre la participación y la alienación¹⁰⁶, tomados como extremos antagónicos, donde la participación es tomada como la integración personal en una tarea con responsabilidad y la alienación por el contrario, se considera como algo distinto (ajeno) del propio yo, aunque exista la relación material.

En la práctica no se puede afirmar la total ausencia o presencia de estos elementos, podría decirse que lo que se encuentra en la vida práctica de las organizaciones son situaciones intermedias que pueden orientarse más de un lado que del otro.

En opinión de Durkheim¹⁰⁷, el instrumento adecuado para luchar contra la alienación es la educación. “[...] Esta es capaz de renovar en la sociedad las condiciones de la propia existencia, inculcando por adelantado en la mente del niño las similitudes esenciales que supone la vida colectiva, y así puede crear el ser social en cada uno de nosotros evitando la anomia”¹⁰⁸.

Lucas y García¹⁰⁹, plantean que la participación permite combatir la alienación, pues al permitírsele a los individuos tomar parte activa en los procesos de toma de decisiones, se reconoce la dignidad humana de las personas ya que no son tomadas sólo como meros recursos, en el sentido de que aportan su trabajo como mercancía por la que se les retribuye económicamente, aceptando que desde su individualidad puedan hacer aportes importantes para las metas organizacionales, pues las actividades económicas están supeditadas a la

¹⁰⁶ LUCAS y GARCÍA, 2002, p. 321.

¹⁰⁷ DURKHEIM, 1975, p.106.

¹⁰⁸ LUCAS y GARCÍA, Op. cit., p. 321.

¹⁰⁹ *Íbid.*, p. 322.

satisfacción de objetivos personales y sociales importantes para el progreso personal y la mejora de la comunidad a la que se pertenece.

Desde esta perspectiva, se entiende que la relación profesional no es un mero intercambio de utilidades, de tiempo por salario, sino un compromiso con la acción colectiva, tanto por parte del asalariado como por parte de la dirección de la organización. “[...] Se trata de asumir como propios los objetivos de la otra parte: de la organización para el asalariado y del asalariado para la organización”¹¹⁰.

La cultura organizacional también se convierte en un elemento importante al momento de implementar procesos de participación en las organizaciones, Alvarez, (2001, 53) concibe a la cultura como: “[...] Todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

De otra parte, Serna¹¹¹ afirma que “[...] La cultura [...] es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”¹¹², observando cómo se convierte en el reflejo del

¹¹⁰ *Íbid.*, p. 327)

¹¹¹ SERNA, 1997, p. 106. Citado en ÁLVAREZ, 2001, p. 41, 53.

¹¹² GUEDEZ, 1998, p. 58. Citado en ÁLVAREZ, 2001, p. 41, 53.

equilibrio de las relaciones armónicas de los subsistemas que conforman la organización.

La forma y el contenido social e institucional de la cultura, guarda una estrecha relación con las maneras en que las personas piensan, sienten y se comportan, p. las subculturas e instituciones con poder sobre los individuos generan sistemas de valores y prácticas socializadoras diferentes e inciden claramente en las formas de enfrentamiento al entorno¹¹³. Dentro de las diferentes condiciones que rodean la cultura organizacional y su relación con el entorno, se encuentra la resistencia al cambio, elemento que debe ser superado con la ayuda de instrumentos como la participación, que facilitan la alineación de intereses y solución de conflictos entre los grupos e individuos que conforman la organización. Observar la participación como un instrumento de cambio, es válido siempre y cuando exista voluntad política de la organización y sus dirigentes para generar el proceso, donde la cultura sería el termómetro que permitiría medir si los cambios fueron aceptados e incluidos en la cultura organizacional dentro de un largo proceso¹¹⁴.

En las organizaciones, otro elemento fundamental que puede facilitar u obstaculizar la participación es el poder. Herbert Spencer no veía con buenos ojos el control centralizado puesto que pensaba que era más perjudicial que beneficioso; así, el ideal de Spencer era una sociedad en la que el gobierno se redujera al mínimo posible y en la que se permitiera a los individuos la máxima libertad¹¹⁵.

¹¹³ GÓMEZ, Jacinto, L. Aplicaciones de la psicología social: introducción. Málaga: M.Gómez Ed., 1993. Citado en BRAVO, 2001, p. 6.

¹¹⁴ KOTTER, 1995.

¹¹⁵ RITZER, 1993, p. 126.

Bajo este esquema, la delegación de poder que tienen los directivos sería clave, pues éstos lo delegan en los que colaboran con ellos en unas realizaciones concretas, de manera que sólo es posible una participación eficaz si se dan los requisitos necesarios para la delegación con una visión de confianza en los demás, y por parte de los delegados, una capacidad de responder a la confianza depositada. “[...] Estas dos condiciones podríamos resumirlas en confianza y formación”¹¹⁶.

En términos generales, puede afirmarse que la formación termina llevando a la participación, sobre todo en un mundo crecientemente complicado en el plano técnico, en el que la especialización hace cada día más difícil la supervisión. En este sentido, cualquier actividad que promueva la formación entre los operarios está conduciendo hacia la participación, y quizá sea la tarea en que más vale la pena insistir, no sólo en el plano técnico, sino también en el humano y social en general¹¹⁷.

En un sentido amplio, la participación en las organizaciones comprende todos aquellos medios y formas a través de los cuales los trabajadores pueden influir en las decisiones empresariales. Los diversos cauces de participación incluyen, entre otros, desde la inclusión en la propiedad y en los beneficios hasta la negociación colectiva, pasando por la introducción en instituciones representativas de la corporación y en los órganos de gobierno de la sociedad¹¹⁸.

¹¹⁶ LUCAS y GARCÍA, 2002, p. 322.

¹¹⁷ LUCAS y GARCÍA, Op. cit., p. 323.

¹¹⁸ *Íbid.*, p. 325.

2.2 LA PARTICIPACIÓN DESDE LO PSICOLÓGICO

En esta parte, se aborda el tema de la participación desde lo psicológico, especialmente el análisis del concepto de motivación como variable psicológica en el contexto de la organización, buscando explicar cómo los comportamientos humanos influyen en los procesos participativos, partiendo de la premisa de que la participación se configura cuando se hace parte, o partícipe de algo, más aun, teniendo en cuenta que la participación no puede comprenderse sin considerar la voluntad que opera en los sujetos cuando deciden aumentar sus esfuerzos para aumentar su grado de participación¹¹⁹.

Se recogen varios aportes teóricos desde la psicología y la literatura en administración en el estudio del comportamiento humano, y más específicamente en el estudio de los factores motivacionales en el trabajo. Con esta revisión se pretenden identificar aspectos teóricos, factores y relaciones de los estudios del comportamiento humano, entre ellos la motivación y la participación que se dan dentro de las organizaciones.

Se inicia con la descripción general en el campo de la administración, de la disciplina del Comportamiento Organizacional. Luego, y de manera más específica, el análisis de la motivación, a partir de sus principales características, y de los más importantes modelos que han surgido de la motivación y la satisfacción laboral, para posteriormente, plantear algunas consideraciones sobre la motivación y la participación en el trabajo.

¹¹⁹ HOPENHAYN, 1999, p. 44.

2.2.1 El comportamiento organizacional. A partir de los años 60 y 70 se ha venido consolidado un campo de conocimiento para entender el comportamiento humano en el trabajo. Denominado por muchos autores como “comportamiento organizacional”, el cual se define como el estudio y aplicación de la manera como las personas (tanto en lo individual como en lo grupal) actúan en las organizaciones¹²⁰. Otra definición se refiere a que el comportamiento organizacional analiza e interpreta las conductas en las compañías, recurriendo a los aportes de la psicología y la sociología para entender el comportamiento en el trabajo. Desde la sociología como el estudio de los actos sociales, es decir, los actos que se dirigen hacia terceros, mientras que la psicología es el estudio de la personalidad y del comportamiento del individuo o del grupo¹²¹.

Esta área de conocimiento, trata de integrar las disciplinas de la psicología, la psicología social, y la antropología en la medida en que se relacionen con las personas en el trabajo, tomando un enfoque sistemático para entender el comportamiento¹²². Ha sido una disciplina cuya base de conocimientos se ha enriquecido con un gran número de investigaciones y adelantos conceptuales, pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras¹²³.

Según Keith & John W.¹²⁴ en la naturaleza de las organizaciones existen un conjunto de fuerzas, que poseen una variedad de aspectos y tendencias que pueden clasificarse en cuatro aéreas: personas, estructura, tecnología y en

¹²⁰ KEITH y JOHN W., 1999, p. 5.

¹²¹ TYSON y JACKSON, 1997, p. 1.

¹²² *Íbid.*, p. 2.

¹²³ KEITH y JOHN, Op. cit., p. 5)

¹²⁴ *Íbid.*, p. 6-8.

entorno que opera en la organización*. Cada una de estas cuatro fuerzas ejercen efecto en el comportamiento organizacional, y además de influenciar el comportamiento de las personas dentro de una organización, también pueden afectar su participación y la forma en que se dirige la participación de las personas de la organización a través de la Administración Participativa.

Necesario es tener en cuenta, como lo sugieren Tyson & Jackson¹²⁵, que el estudio del comportamiento organizacional se basa en la importancia que le concedemos todos a entender qué ocurre con las personas dentro de las empresas y las causas de su comportamiento, y que la investigación del comportamiento humano de las personas en las organizaciones está en correspondencia con los valores que trae consigo quienes participan en ella.

[...] En el mundo real de la conducta humana existen las fronteras racionales, es decir, hay limitaciones nacidas de diferentes y personales visiones del mundo. [...] hay alguna razón para determinado comportamiento, pero esta depende de los valores, la experiencia y la intuición del individuo.¹²⁶

Todo campo de las ciencias sociales, posee un fundamento filosófico de conceptos básicos que orientan su desarrollo. El área de estudio del comportamiento organizacional también se sustenta en un conjunto de conceptos fundamentales en torno a la naturaleza de los individuos y las

* PERSONAS: "la gente compone el sistema social de las organizaciones. Que consta de individuos y grupos, grupos informales no oficiales, y formales oficiales. Las personas son seres vivientes y pensantes y sensibles que trabajan en la organización para cumplir sus objetivos". ESTRUCTURA: la estructura define las relaciones formales y el uso que se le da a las personas en las organizaciones (...) "estas personas deben relacionarse de forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente, tales relaciones dan origen a complejos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones". TECNOLOGIA: "la tecnología aporta recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que esta ejecuta". ENTORNO: Todas las personas operan en un entorno interno y externo. "no están solas, forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, con el gobierno, la familia y otras organizaciones" Keith & John W (1999, págs. 6-8).

¹²⁵ TYSON y JACKSON, Op. cit., p. 2.

¹²⁶ íbid. p. 3.

organizaciones¹²⁷. En lo que se refiere a la naturaleza de los individuos, Keith y John W.¹²⁸ describe seis conceptos básicos: diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y valor de las personas. Aspectos que deben tenerse en cuenta para comprender los fundamentos de la Administración Participativa. Por ejemplo, en la conducta motivada, la psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas, éstas pueden relacionarse con las necesidades de las personas y con las consecuencias resultantes de sus actos¹²⁹. Y el deseo de involucramiento, la gente desea sentirse satisfecha con sus propios actos y capacidades, “[...] se manifiesta hacia la eficacia personal, o a la certeza de que se poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar una situación difícil”¹³⁰. Las organizaciones son sistemas sociales; con actividades gobernadas tanto por leyes sociales como psicológicas y donde además de las necesidades psicológicas, los individuos también poseen roles sociales por cumplir y una categoría social por alcanzar¹³¹.

2.2.2 Motivación. Pérez Rubio¹³², comenta que en la producción bibliográfica de administración, ha existido y existe un dominio de los enfoques de tipo psicológico o micro sociológico (planteamiento subjetivo), debido al privilegio en el ámbito empresarial por los análisis en donde no se ponga en duda los principios y la función de la empresa, y segundo, al influjo de la psicología empírica americana en los medios académicos donde se estudia el factor humano. Igualmente, considera “[...] que existe un condicionamiento

¹²⁷ KEITH y JOHN W., Op. cit., p. 11.

¹²⁸ Íbid., p. 11.

¹²⁹ Íbid., p. 13.

¹³⁰ Íbid., p. 14.

¹³¹ Íbid., p. 14-16.

¹³² PÉREZ RUBIO, 1997, p. 133-134.

epistemológico en el estudio de la relación del hombre con su trabajo, sobre todo cuando de lo que se trata es de conseguir su satisfacción y motivación, sin poner en duda el sistema productivo en el que se desarrolla”¹³³.

Al estudiar la motivación, se ha señalado que el trabajo es una dimensión fundamental en la vida del hombre. Por la importancia del trabajo, antes de pasar a las teorías actualmente en boga de la motivación laboral; Lucas Marín & García Ruiz¹³⁴ plantean brevemente qué se entiende por humanización del trabajo, para, desde unos planteamientos filosóficos más esclarecedores, acercarse a los factores motivacionales básicos admitidos comúnmente.

Puede afirmarse que el comportamiento humano está siempre motivado, aunque no se sepa a ciencia cierta cuál es el motivo. En una explicación reducida del actuar humano se puede acudir a ideas generales como el miedo, la esperanza y el orgullo, todos como motivadores. Sin embargo, hablar de motivos exige hablar de cosas más concretas.

Por motivo se puede entender “[...] la causa o la razón de ser que mueve a realizar una cosa, o también, toda causa de orden intelectual que produce o tiende a producir una acción voluntaria”¹³⁵. En otra referencia el motivo es aquello que impulsa a actuar de una determinada, manera que origina una propensión hacia un determinado comportamiento específico; que puede ser provocada por un estímulo externo (proveniente del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales de los individuos¹³⁶. De otra

¹³³ *Ibid.*, p. 134.

¹³⁴ LUCAS MARÍN y GARCÍA RUIZ, 2001, p. 344-346.

¹³⁵ *Ibid.*, p. 346.

¹³⁶ KRIEGER, 2001, p. 89.

parte, Loudon y Della¹³⁷, plantean que un motivo es: “[...] un estado interno que moviliza la energía corporal y la dirige de modo selectivo hacia metas generalmente situadas en el ambiente externo”. De cualquier forma, el motivo es el componente teleológico del comportamiento, la finalidad perseguida, y la motivación es la acción de motivar: dar una finalidad o razón de ser al comportamiento.

Otra explicación se refiere a que el problema de la motivación, se divide en dos partes: la naturaleza de la fuerza impulsadora (de dónde provienen, cuáles son sus propiedades) y su dirección y mantenimiento (qué efectos tienen en el comportamiento de las personas¹³⁸).

La motivación es “[...] fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción, la cual es generada por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha”¹³⁹. La motivación es un elemento altamente dinámico que cambia de manera constante al reaccionar ante las experiencias de la vida, pues tal y como lo mencionan Shiffman y Kanuk¹⁴⁰:

“[...] las necesidades y las metas crecen en respuesta a la condición física del individuo, a su ambiente, sus interacciones con los demás y a sus expectativas. Es por esto que conforme los individuos alcanzan sus metas, desarrollan otras nuevas esforzándose para desarrollarlas y culminarlas satisfactoriamente”.

En el campo del comportamiento organizacional, teorías modernas, como la teoría de las expectativas, postulan esencialmente que la conducta de los

¹³⁷ LOUDON y DELLA, 1995.

¹³⁸ FURNHAM, 2006, p. 256.

¹³⁹ SHIFFMAN y KANUK, 2005, p. 87.

empleados está en función del valor que este le dé a determinados resultados, como el dinero, la responsabilidad, el logro, y del tipo de conducta que esta persona espera del área de control¹⁴¹. Además, como lo plantea Argyris, contentarse con bajos niveles de motivación es un despilfarro potencial del recurso humano que la mayoría de las organizaciones no pueden darse el lujo de hacer, sobre todo debe ser esencial para la organización en un mundo tan complejo y tan competitivo, asegurar la participación de todos sus empleados, de tal manera que puedan aumentarse la productividad y la creatividad a largo plazo¹⁴².

Para Furnham¹⁴³ en el tema de la motivación y satisfacción laboral existen tantos enfoques que la mayoría de los estudiosos han tratado de clasificarlos en diferentes grupos, como la teoría de la restricción de las necesidades, la teoría de los valores de las expectativas y las teorías del dominio y del crecimiento. Sin embargo, para Westwood¹⁴⁴ la motivación, como concepto, tiene algunas características específicas:

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidos otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.

- El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intensión o precisión para actuar.

¹⁴⁰ *Íbid.*, p. 94.

¹⁴¹ KRIEGER, 2001, p. 89.

¹⁴² *Íbid.*

¹⁴³ FURNHAM, 2006, p. 256.

¹⁴⁴ WESTWOOD, 1992, p. 288. Citado en FURNHAM, 2006, p. 257.

- La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo.

- La acción y desempeño son una función, por lo menos en parte, de la motivación.

- La motivación tiene diversas facetas.

- Los individuos difieren en términos de un estado emocional y de los factores que influyen en el mismo.

- El estado motivacional de una persona es variable, es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones¹⁴⁵.

Frente a la relación motivación-participación, resulta necesario aclarar que para que se dé la participación en un grupo, se requiere motivación de los individuos para realizar acciones que permitan su integración a los procesos participativos. Hopenhayn¹⁴⁶, por ejemplo, plantea cuatro motivaciones generales que llevan a los individuos a participar dentro de su relación con el Estado, que bien podrían ser trasladadas a la relación entre la organización y sus miembros.

El primero de estos motivos, supone el deseo de buscar un mayor control sobre la propia vida; es decir, en el sentido de ejercer mayor control sobre procesos que afectan el entorno, en el cual se busca satisfacer necesidades, desarrollar capacidades y actualizar potencialidades. Esto implica ser menos objeto de las

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 288.

¹⁴⁶ HOPENHAYN, 1999, p. 44.

decisiones en las que no intervengo y ser más sujeto y protagonista en el proceso colectivo en el que tales decisiones se desarrollan¹⁴⁷.

En el segundo motivo, el individuo, a través de la participación, busca un mayor acceso a servicios o bienes, busca “[...] presionar contra obstáculos estructurales e institucionales que impidan que se produzcan o que se distribuyan los servicios a que aspiro”¹⁴⁸.

En el tercer motivo, la participación se refiere, a la voluntad de incorporarse a las dinámicas sociales, en el caso general de la modernización a la incorporación en los sectores productivos, al empleo, a la vida sindical y política, una cultura que se asocia con el progreso y la modernidad. En últimas, la participación se refiere a la integración de los procesos colectivos, es inversamente proporcional al deseo de escapar de la exclusión¹⁴⁹.

En el cuarto y último motivo, la participación es buscada como un mecanismo de ratificación social para acrecentar la confianza en sí mismo. “[...] En la medida en que mis opiniones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones y que mis iniciativas aportan a gestiones colectivas de las cuales me beneficio y se beneficia la comunidad a la cual pertenezco, valorizo mi aporte y en consecuencia me valorizo como ser social”¹⁵⁰.

Sin embargo, resulta frecuente que teorías sobre motivación refieran una motivación última que compromete a la existencia humana como tal, a saber: la

¹⁴⁷ íbid.

¹⁴⁸ íbid.

¹⁴⁹ íbid., p. 46.

¹⁵⁰ íbid., p. 47.

voluntad de cada cual de ser menor objeto y más sujeto. El planteamiento, en la base, es sencillo: la participación sólo tiene sentido cuando redundando en humanización, es decir, cuando la población involucrada en el proceso en cuestión libera potencialidades previamente inhibidas, deja de ser mero instrumento u objeto de otros, se convierte en protagonista de sí mismo en tanto ser social¹⁵¹. Al igual que lo dicho anteriormente por Lucas Marín y García Ruiz¹⁵², la participación debe llevar a humanizar el trabajo dentro de las organizaciones.

2.2.3 Teoría de la expectativas. Una propuesta que conecta de manera clara con el problema de la participación es la teoría de la expectativa. Dentro de ella, existen varias propuestas, pero en términos generales se refiere a la necesidad de asegurar que las personas se sientan motivadas a trabajar cuando se sientan capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos. Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos, cognitivos, que piensan lo que deben hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellas antes de hacer su trabajo¹⁵³.

Esta teoría establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencia que tienen las personas y que se conoce de la siguiente manera¹⁵⁴:

Expectativa: La creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño.

¹⁵¹ *Íbid.*, p. 44.

¹⁵² LUCAS MARÍN y GARCÍA RUIZ, 2001.

¹⁵³ FURNHAM, 2006, p. 282.

¹⁵⁴ *Íbid.*

Influencia: La creencia de que el desempeño personal será retribuido.

Valor: El valor recibido de las recompensas de parte del receptor.

La motivación es una función multiplicadora de los elementos anteriores, eso significa que se alcanzaran mayores niveles de motivación cuando sean elevados el valor, la influencia, y la expectativa, no cuando sean bajas.¹⁵⁵

Una de las versiones de la teoría de la expectativa se encuentra en el enfoque de Porter y Lawler¹⁵⁶ el cual se basa en los supuestos de que los hombres efectúan elecciones en cuanto a las conductas que adoptan en determinadas situaciones. Sus elecciones tratan de inclinarse de acuerdo a las conductas que traerán como resultado la satisfacción de sus propias necesidades. Estos resultados (consecuencias) son valorados de antemano a las necesidades específicas que han de satisfacerse¹⁵⁷.

Porter & Lawler¹⁵⁸, plantean un ejemplo de un individuo en situación laboral, con la hipótesis de que el individuo tiene la capacidad para elegir entre diferentes conductas, cada una de las cuales corresponde a un nivel de rendimiento. Según Porter y Lawler el individuo trata de realizar el nivel de rendimiento por el que se siente motivado más fuertemente, la pregunta que se plantea es ¿Cuáles son los factores que determinan la fuerza motivacional asociada a cada una de las conductas posibles?

¹⁵⁵ *Ibid.*, p. 283.

¹⁵⁶ PORTER y LAWLER, 1968. Citados en GUIOT, 1985, p. 108.

¹⁵⁷ GUIOT, 1985, p. 108.

¹⁵⁸ PORTER y LAWLER, 1968. Citados en GUIOT, 1985, p. 108.

Según Krieger¹⁵⁹, los factores motivacionales que determinan la fuerza motivacional asociada a cada una de las conductas posibles son:

La probabilidad subjetiva de conseguir el nivel de rendimiento que el individuo está tratando de alcanzar: es una expectativa según la cual el individuo calcula sus posibilidades de triunfar si lo intenta. Se trata de una expectativa basada en la relación “esfuerzo-rendimiento”.

La probabilidad subjetiva de que se produzcan algunos resultados tras el éxito de la empresa llevada a cabo: en este caso la expectativa se refiere a la relación (rendimiento-resultado).

El valor atribuido por el individuo a los resultados que se desprenden de su conducta: el individuo otorga tal o cual valor a cada uno de los resultados que espera conseguir, en función de sus necesidades.

Los resultados pueden venir de dos fuentes diferentes. El individuo puede recibirlos del mundo exterior (en forma de primas, ascensos, de obtener un cargo más alto, etc.). En segundo lugar, puede engendrar en los individuos. Ej.: “[...] un experimentado sentimiento de competencia y de orgullo tras haber alcanzado un determinado nivel de rendimiento”¹⁶⁰.

Para Porter y Lawler¹⁶¹, la fuerza motivacional corresponde a una conducta dada que es mayor en la medida que: “[...] El individuo sea capaz de conseguir lo que se propone (la expectativa–esfuerzo), el individuo cree poder obtener algunos resultados como consecuencia de sus logros (expectativa–resultado) el individuo valora los resultados que espera conseguir”. En este modelo, la motivación se

¹⁵⁹ KRIEGER, 2001, p. 102-103.

¹⁶⁰ GUIOT, 1985, p. 109.

concibe como una fuerza que actúa en el individuo y que se manifiesta a través de la intensidad del esfuerzo que realiza para conseguir un determinado nivel de rendimiento (es decir, la para concretar la conducta elegida)¹⁶².

Dentro de la teoría de la expectativa, se puede encontrar una relación entre la motivación y la participación. Este planteamiento ha sido expuesto por Mitchell¹⁶³, quien presenta una integración del modelo racional de la teoría de la expectativa y la filosofía del “cuidado de la gente” del enfoque participativo en la motivación del empleado. En su artículo, Mitchell¹⁶⁴ presenta cuatro maneras en las cuales estas teorías argumentan que los mismos procesos incrementan la motivación.

Este autor, parte de la consideración de que la teoría más generalizada referente a la motivación es la teoría de la expectativa, Esta teoría sugiere que el “[...] comportamiento o la actitud de un individuo son una función del grado en la cual el comportamiento o la actitud son un instrumento para la consecución de ciertos resultados y la evaluación de estos resultados”. La teoría está basada en un modelo de hombre racional y se comporta de tal modo que maximizara su entorno¹⁶⁵.

Mitchell¹⁶⁶, considera que la satisfacción de un individuo es una actitud, por lo tanto esa actitud se puede producir por un modelo como el de la Teoría de la Expectativa, más específicamente, la “[...] satisfacción laboral es conceptualizada como el sentimiento general del individuo de lo favorable de la

¹⁶¹ PORTER y LAWLER, 1968. Citados en GUIOT, 1985, p. 109.

¹⁶² íbid.

¹⁶³ MITCHELL, 1973.

¹⁶⁴ íbid.

¹⁶⁵ íbid., p. 670.

posición que actualmente tiene”. Ese sentimiento puede predecirse por el siguiente modelo:

$$S = \sum_{i=1}^N I_i V_i$$

Tomado de: Donde: S = Satisfacción laboral (Job Satisfaction), I_i = Conducto de la posición para la consecución del resultado (Instrumentality of the posición for the attainment of the i outcome), V_i = la valencia o la importancia del resultado (*the valence of importance of the i outcome*), El numero de resultados (*the number of outcomes*).¹⁶⁷

En este modelo, “la satisfacción se relaciona con la posición, se predice el grado en el cual hay un sentimiento en el que la posición es útil para la consecución de ciertos resultados multiplicado por la evaluación de esos resultados”¹⁶⁸. Existe apoyo empírico para este modelo*, en donde los resultados hallaron que los factores intrínsecos del trabajo estaban más relacionados con la satisfacción que los extrínsecos. Los resultados extrínsecos se refieren, por ejemplo, a elogios por compañeros u obtener un ascenso, mientras los resultados intrínsecos se refieren a los sentimientos que uno tiene como ocupador de una posición dada, tales como sentimiento de logro o una apreciación de ideas.

¹⁶⁶ íbid. p. 671.

¹⁶⁷ íbid.

¹⁶⁸ íbid.

* El siguiente estudio respalda este modelo: Conducido con oficiales navales predijo una satisfacción laboral total, como una función de resultados intrínsecos y extrínsecos. La investigación concluyó que son más importantes los resultados intrínsecos correlacionados con la satisfacción en la posición. Mitchell, T.R. and D. Albright. "Expectancy Theory Predictions of the Satisfaction, Effort, Performance, and Retention of Naval Aviation Officers," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8 (1972), 1-20. MITCHELL, 1973, p. 671-672.

Con el fin de mostrar el papel de la participación en el modelo de la expectativa, Mitchell¹⁶⁹ presenta el modelo para el esfuerzo laboral, el cual se diferencia del modelo de la satisfacción laboral en que trata de predecir el comportamiento en lugar de la actitud. Se basa en la consideración de que la cantidad de esfuerzo se basa en tres factores: a) El grado en el cual el esfuerzo lleva a un buen desempeño, b) el grado en el cual el buen desempeño es útil para la consecución de ciertos resultados y c) la evaluación de esos resultados. Este modelo se simboliza de la siguiente manera:

$$W = \sum_{i=1}^N I_1' V_1$$

Tomado de: Donde: E= Expectativa, es decir, el grado en el cual el esfuerzo lleva a un exitoso desempeño, I_1 = la utilidad del desempeño para la consecución del resultado, V_1 = la valencia o importancia del resultado, N= El número de resultados.¹⁷⁰

Aquí la actitud valorada es el sentimiento del individuo en lugar de su posición. Una revisión de la literatura, sugiere que pocas pruebas exactas de la teoría se han llevado a cabo¹⁷¹.

Conectando con la teoría de la expectativa, en la literatura gerencial, la participación significa diferentes cosas, pero en general la participación implica que hay una toma de decisiones compartida, las personas contribuyen por su

¹⁶⁹ *Íbid.*, p. 672.

¹⁷⁰ *Íbid.*

¹⁷¹ HENEMAN, H.G., III, and D.P. SCHWAB. An evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *In*: Psychological Bulletin, Vol. 78 (1972). Citados en MITCHELL, 1973, p. 673.

competencia y no por su posición. Las cuatro maneras expuestas por Mitchell¹⁷², resultan en consideraciones generales que relacionan la participación con la teoría de la expectativa.

En primer lugar, las contingencias organizacionales son más claras con la participación: Numerosos estudios han mostrado que incluyendo a las personas en el proceso de toma de decisiones, se clarifican las expectativas relacionadas con la utilidad y objetivos esperados. Por ejemplo, hay investigación que sustenta la idea, de que las altas expectativas llevan a una más alta motivación¹⁷³. “[...] Presuntamente, a través de la participación, el individuo debe saber muy bien qué comportamientos pueden ser recompensados y cuáles no. La relación esfuerzo-desempeño debe ser más clara y más alta en magnitud bajo un sistema participativo”¹⁷⁴.

Otras teorías sugieren que la productividad es una función conjunta de la habilidad y el esfuerzo¹⁷⁵ y que es más probable que la participación cambie la motivación de uno (y por consiguiente los esfuerzos) que las habilidades. Muchas investigaciones¹⁷⁶ han afirmado que la participación lleva a un mayor rendimiento y por ende a una mayor productividad. En palabras de Vroom¹⁷⁷: “[...] Cuando todo el modelo de resultados es considerado, hallamos bases

¹⁷² *Íbid.*, p. 674.

¹⁷³ MOTOWIDLO, S.J., V. LOEHR, and M.D. DUNNETTE. The effect of goal specificity on the relationship between expectancy and task performance. Minneapolis: University of Minnesota, 1972; VROOM, V.H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. En MITCHELL, 1973, p. 674.

¹⁷⁴ MITCHELL, 1973, p. 674.

¹⁷⁵ VROOM, V.H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. Citado en MITCHELL, 1973, p. 674.

¹⁷⁶ COCH, L., and J.R.P. FRENCH, Jr. Overcoming resistance to change. In: Human Relations, Vol. 1 (1948), 512-532; FRENCH, J. R. P., Jr. Field Experiments: Changing Group Productivity, in J.G. MILLER (Ed.), Experiments in Social Process: A Symposium on Social Psychology (New York: McGraw-Hill, 1950); LAWRENCE, L. C, and P. C. SMITH. "Group Decision and Employee Participation, Journal of Applied Psychology, Vol. 39 (1955), 334-337; MORSE, N. C, and E. REIMER. "The Experimental Change of a Major Organizational Variable," Journal of Abnormal Social Psychology, Vol. 52 (1956), 120-129; VROOM, V. H. Some Personality Determinants of the Effects of Participation (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960). En MITCHELL, 1973, p. 674-675.

¹⁷⁷ VROOM, 1942, p. 226. Citado en MITCHELL, 1973, p. 674.

sustanciales para creer que la participación en la toma de decisiones incrementa la productividad”.

Una segunda manera, es que la participación incrementa la posibilidad de que los empleados trabajen por los resultados que ellos valoran. Más específicamente, a través del proceso de participación, los empleados pueden tener la capacidad de ayudar a establecer las normas de trabajo, negociar las formas de trabajo, e influenciar las estructuras de recompensas¹⁷⁸. Hay estudios empíricos que sustentan lo anterior de forma indirecta, como el estudio de French¹⁷⁹ que tenía que ver con el establecimiento de objetivos de trabajo y el desempeño, o el de Strauss¹⁸⁰ que reportó mayor productividad cuando los trabajadores controlan el ritmo de trabajo.

Otra consideración, es que la participación incrementa el efecto de la influencia social en el comportamiento. Un número de estudios de la literatura de la dinámica de grupos relacionan la participación y la influencia. Mientras mayor sea la comunicación y la coherencia, será mayor la influencia. Como lo enfatiza Vroom¹⁸¹, la participación incrementa “[...] la fuerza de las normas de grupo que tienen que ver con la ejecución de las decisiones, y el “compromiso del ego” del trabajador con las decisiones”. Ya que la comunicación y la coherencia son componentes integrales del sistema participativo.

Por último, la participación incrementa la cantidad de control que uno tiene sobre su propio comportamiento. A través del proceso de participación, habrá un

¹⁷⁸ MITCHELL, Op. cit., p. 675.

¹⁷⁹ FRENCH J.R.P., 1950. Field experiments changing group productivity. In: J P Process. A symposium on social pshichology. New York: McGraw-Hill, 1950.

¹⁸⁰ WHYTE, W.F., 1955. Money and motivación. An analysis of incentives in Industry. New York: Harper.

¹⁸¹ VROOM, 1960, p. 229.

incremento en el grado en el que un individuo puede controlar o influenciar aquellas áreas en las que tiene experiencia. Para la Teoría de la Expectativa, lo anterior predice que un individuo intenta escoger el nivel de esfuerzo que cree maximizará la recepción de los resultados valorados. En general, se predice que entre más control tenga el individuo sobre su comportamiento la correlación entre el esfuerzo a predecir y el esfuerzo a ser observado será mayor¹⁸².

Finalmente, Mitchell¹⁸³, plantea que aunque muchas de las relaciones descritas anteriormente están basadas en definiciones indefinidas de la participación y parte de que la sustentación empírica es sólo indirecta, la participación es la única manera de incrementar el esfuerzo laboral o el componente teórico que lleva el esfuerzo. Además argumenta:

[...] Podría argumentarse que no es realmente la “participación” por sí sola la que incrementa la motivación sino los procesos sociales tales como expectativas claras, control, influencia social, y la escogencia de recompensas”. Y finaliza diciendo “En este sentido son realmente los efectos de participación de “segunda orden” los que están actuando en la motivación. [...] “Parece que la participación, como una categoría descriptiva del estilo de gerencia, realiza un mejor trabajo de incluir estos procesos que cualquier otra categoría actualmente prevalente en la literatura gerencial, como un intento inicial para la integración, el termino participación parece apropiado.”¹⁸⁴

2.2.4 Participación y otras teorías de motivación. En las últimas décadas, en la literatura del comportamiento organizacional y de administración, se pueden encontrar un sin número de modelos teóricos referidos a la motivación, con independencia del enfoque adoptado, ya sea conductista, cognitivo o dinámico.

¹⁸² *Íbid.*, p. 475-476.

¹⁸³ *Íbid.*, p. 677-678.

¹⁸⁴ *Íbid.*, p. 678.

Algunas de las principales teorías han sido: la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1954), la Teoría ERG, de Alderfer, Premios y Necesidades de Murray (1938), Teoría de las Necesidades Latentes de Jahoda, Teoría de los Dos Factores de Herzberg, Teoría de los Factores Motivacionales de [Mc Clelland (1961, 1975); Winter, (1969); Miner (1965, 1974, 1989)], Teoría del Establecimiento de Metas (Locke, 1968, Latham, 1981), Teoría de la Causación Personal de (De Charms 1968), Teoría del Control de la Acción del (Kuhl, 1985 – 1986). Así como los aportes enmarcados dentro de las denominadas Teorías de la Equidad, Teorías de los Valores y Teorías del Reforzamiento¹⁸⁵.

Hacer una revisión de cada uno de estos modelos y construcciones teóricas sería un trabajo inadecuado para las pretensiones del presente documento, sin embargo, con la intención de analizar más elementos de la motivación e identificar su relación con la participación, a continuación se describen algunos conceptos que se consideraron interesantes para analizar dicha relación.

2.2.4.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Surge basada en la idea de que los seres humanos, al igual que los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas¹⁸⁶.

Según la clasificación que Maslow hace de las necesidades en diferentes categorías, la participación se podría ubicar en los niveles superiores de la pirámide a partir del nivel de las necesidades de pertenencia y afecto (afiliación, amor, amistad, etc.) donde el individuo siente que forma parte del grupo;

¹⁸⁵ FURNHAM, 2006, p. 261-289. Para profundizar en algunos de estos conjuntos de teorías.

¹⁸⁶ KRIEGER, 2001, p. 97.

pasando luego por la categoría de las necesidades de estimación (estimación de sí mismo, estimación por los demás, prestigio, etc.) donde sobresale la forma en la cual la participación impacta en la motivación del individuo y por último en el punto más alto de la jerarquía, las necesidades de realización de uno mismo (realización de las potencialidades de la personalidad etc.)¹⁸⁷.

Ubicar la participación en los niveles superiores de la pirámide de Maslow, indica primero la importancia que tiene la participación para la motivación y segundo el nivel estratégico que adquiere para que la alta Gerencia pueda impactar positivamente en el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

2.2.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg. Esta teoría se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior. Para Herzberg, comentado por Krieger¹⁸⁸, la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores higiénicos (extrínsecos): Son las condiciones cuando rodean al individuo cuando trabaja y que implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Son utilizados para evitar la fuente de insatisfacción en el ambiente o amenazas que puedan romper su equilibrio.

- Factores motivacionales (intrínsecos): Tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la

¹⁸⁷ GUIOT, 1985, p. 103.

¹⁸⁸ KRIEGER, 2001, p. 99-100.

productividad por encima de los niveles normales. “encierran sentimientos de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional manifiestos en la consecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.”¹⁸⁹

Desde esta perspectiva, se resalta que los factores extrínsecos favorables a la motivación no motivan realmente a los individuos, en el mejor de los casos, reducen o eliminan un sentimiento de insatisfacción. En cambio, los factores intrínsecos, no sólo pueden crear satisfacción en el trabajo, sino además, motivar a los individuos a buscar una serie de ventajas por medio de su comportamiento. Los factores intrínsecos se refieren a las necesidades situadas en la escala más alta de la jerarquía planteada por Maslow¹⁹⁰, razón por la cual se podría ubicar la participación en el grupo de factores Intrínsecos, pues a través de ella se contribuye a satisfacer las necesidades de orden superior de realización y crecimiento profesional.

2.2.4.3 Teoría de la equidad. Es un concepto tomado de la economía¹⁹¹, el cual considera la motivación desde el punto de vista de las comparaciones que la gente hace entre sí. Propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas y equitativas entre sí, y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o inequitativas, señalando que las personas hacen comparaciones sociales entre ellos y otros individuos respecto a dos variables: resultados (beneficios y retribuciones) y aportaciones (esfuerzos y habilidades)¹⁹².

¹⁸⁹ KRIEGER, 2001, p. 99-100.

¹⁹⁰ En GUIOT, 1985, p. 105.

¹⁹¹ ADAMS, 1965.

¹⁹² FURNHAM, 2006, p. 271.

El concepto de igualdad presentado en ésta teoría permite relacionarlo con la participación, en el sentido que los espacios que permiten participar, son espacios democráticos y equitativos, donde se permite hacer sentir a los individuos que forman parte de los procesos de toma de decisiones y que actúan en igualdad de condiciones que los demás individuos.

Después de recoger los anteriores conceptos, se puede identificar cómo las relaciones entre motivación y participación son muy fuertes, dado que para participar se requiere que los individuos estén dispuestos y motivados para hacer parte de, y a su vez, la acción de participar genera satisfacción en los individuos convertida en motivación, reflejada en mejores resultados y aumento en la productividad de los individuos y las organizaciones. Se establece una relación de beneficio en doble vía, además de contribuir al mejoramiento del clima organizacional y al crecimiento.

3. EL AUTOGOBIERNO EN LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS

La intención de este capítulo es presentar los diferentes modelos de participación en las organizaciones. El documento se estructura de la siguiente forma: en primer lugar muestra la reflexión planteada por los sociólogos clásicos en el estudio de la participación en la sociedad; partiendo de estas reflexiones, se exponen los modelos de participación en el trabajo: cooperativismo, autogestión, codeterminación, participación en la dirección, democracia económica, autogestión latinoamericana¹⁹³; luego, se hace un énfasis, en la democracia económica o industrial y por último, se presentan algunas experiencias de estos modelos que han sido aplicados en varios países. Se resaltan los realizados en Suecia y Alemania.

Iniciamos con la afirmación de Lucas y García¹⁹⁴ “[...] la participación en el trabajo es uno de los problemas más importantes en las sociedades avanzadas”. Esto se debe, en parte, a que la teoría organizacional ha ido evolucionando desde un paradigma inicial de carácter mecanicista y burocrático, hacia planteamientos más enfocados al papel indiscutible de las personas individuales en la buena marcha de las empresas. Como lo expresan Lucas & García¹⁹⁵:

El protagonismo de lo individual frente a la estructura, pone de relieve la importancia de la capacidad de las diversas formas de gobierno de las organizaciones para fomentar la participación de sus miembros, tanto en los diferentes procesos de toma de decisiones como en las consecuencias de esas mismas decisiones que se entienden cada vez más como colectivas y no meramente impuestas desde la autoridad.

¹⁹³ LUCAS MARÍN, 1995.

¹⁹⁴ LUCAS y GARCÍA, 2002.

¹⁹⁵ *Íbid.*, p. 316.

De otro lado, Lucas Marín¹⁹⁶, plantea sus reflexiones sobre la participación desde la tradición sociológica, teniendo presente las aportaciones desde la Psicología Industrial. En el campo sociológico, conjuntamente se delimitan tres grandes campos de investigación: la división del trabajo, la deshumanización de las tareas, y la aparición de las sociedades de clase. En lo referente a la división del trabajo y la alienación, el autor dice lo siguiente:

Si la división del trabajo, con su sentido de incremento de la productividad, aparece como el elemento más destacable en la idea generalizada del progreso que domina todo el siglo XX, la alienación o deshumanización se muestra como contrapunto a esta idea. [...] En efecto la alienación considerada como problema social, es la antítesis de la idea de progreso y de individualismo racionalista. Pero no solo antítesis, también inversión, pues las conclusiones a que llegaron los primeros sociólogos con respecto al hombre y a la sociedad descansan sobre una inversión de las mismas premisas que apoyaban aquella idea¹⁹⁷.

Esta negación del progreso se engloba en dos enfoques básicos de la sociología sobre la ausencia de participación que conviene diferenciar: el primero, en una concepción alienada del individuo, que se refiere al individuo que trabaja en una organización burocratizada, alejado de la sociedad, fragmentado en la realización con roles mecánicos, ninguno de los cuales le interesa a su naturaleza más íntima, sino que, por el contrario, lo apartan. Segundo, una concepción alienada de la sociedad, en tanto que se contempla un orden democrático con sus manantiales de cultura amenazada, pues la autoridad política, lejos de expresarse a través de la tan anhelada voluntad general, se manifiesta en un espectro de formas confusas. Es así que podemos comprender

¹⁹⁶ LUCAS MARÍN, 1995, p. 316.

¹⁹⁷ NISBET, 1977, p. 121.

que “la primera sociedad industrial, esta aun lejos de ser una sociedad verdaderamente democrática”¹⁹⁸.

Ahora, se retomarán algunas reflexiones llevadas a cabo por los clásicos de la sociología sobre el problema de la alienación tratando de mostrar las relaciones que tiene ésta con el problema de la participación en las organizaciones desde el punto de vista administrativo.

Brevemente vamos a tomar los aportes de Tocqueville, Marx, Weber y Durkheim, al respecto, aclarando que sus reflexiones estaban dirigidas a la participación en la sociedad, y no a la participación en el trabajo, sin embargo, veremos cómo cada uno de sus aportes fungen como herramientas para nuestro objetivo, Tocqueville tiene como categoría principal de su pensamiento la idea de participación, especialmente en el orden político, vislumbrando la extensión creciente e inevitable de la democracia^{*1}. Marx fue el que introdujo en el pensamiento contemporáneo la palabra “alienación”, la “negación de la participación”^{*2}. Weber, con una actitud más pesimista ante el fenómeno de la industrialización, que ante sus ojos se ponía fundamentalmente como una creciente racionalización de la vida social, donde la burocratización aparecía como punta de lanza, considera la alienación como una inversión del racionalismo, al transformarse en su evolución en una tiranía más extensa y penetrante que las anteriores conocidas por el espíritu humano^{*3}. Por último

¹⁹⁸ LUCAS y GARCÍA, 2002, p. 317.

^{*1} Tocqueville ve en la democracia un efecto social inevitable, a compas de la industrialización, que empuja la vida de los pueblos. “[...] los deseos de participación no se reducen a un orden político: se dan en todos los órdenes de la vida y en las situaciones concretas en que esta misma se plasma; y es así porque en la sociedad moderna se extiende un cierto sentido de trascendencia de los propios actos y un sentimiento o deseo de ejercer un control sobre su propio destino” (Lucas & Garcia, 2002, p. 318).

^{*2} La alienación, como todos los problemas que acompañan la sociedad burguesa e incluso en ella encuentran su momento álgido, es siempre algo temporal, pasajero con un destino perecedero. En su opinión, los destinos de la sociedad de masas son transitorios, elementales constitutivos de la sociedad burguesa, pero no lo son de la democracia, del secularismo, de la igualdad, ni del industrialismo” (Lucas & Garcia, 2002, p. 318).

^{*3} Para Weber entiende la alienación o ausencia de participación indirectamente, como rebelión contra los excesos de la racionalización (Lucas & Garcia, 2002, p. 320).

Durkheim afirma que la ausencia de participación definida como anomia, es una categoría básica de análisis social*.

Estas cuatro líneas de pensamiento presentan las diferentes posturas de los clásicos frente al problema de la participación.

Como complemento a los anteriores planteamientos y como un nuevo campo de estudio de la organización del trabajo, surge el denominado “autogobierno en las organizaciones”, el cual se define como el “[...] ejercicio de poder de los trabajadores en las organizaciones productivas, desde el puesto de trabajo hasta las relaciones económicas que condicionan su actividad y la consiguiente distribución más igualitaria del control y la jerarquía”¹⁹⁹.

La participación de los trabajadores ha sido el centro de desarrollo de la mayoría de las relaciones industriales. En 1974, cuando la ILO (Organización Internacional del Trabajo) organizó un simposio mundial sobre la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, el movimiento hacia la democracia industrial había alcanzado su clímax²⁰⁰. En aquella época, ya varios países, incluyendo Ecuador (1979), India (1976), Noruega (1980), Perú (1980), Portugal (1976), España (1978) y Rusia (1977), habían incorporado el principio de participación de los trabajadores en las constituciones nacionales²⁰¹. En otros países (República Federal Alemana y Yugoslavia) se habían originado formas de participación más trascendentales y controversiales. Fenómenos como la

* En opinión de Durkheim “[...] si la sociedad humana es la configuradora del individuo, los procesos que dan lugar a la ruptura de los vínculos sociales tendrán una repercusión en el individuo, el incremento de suicidios o la lucha de clases que acompaña el paso de una sociedad tradicional y mecánica a una más moderna u orgánica es una manifestación de esta anomalía” (Lucas & García, 2002, p. 321).

¹⁹⁹ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 21.

²⁰⁰ CORDOVA, 1982, p. 125.

²⁰¹ *ibid.*, p. 25.

democracia industrial tuvieron su auge en los países Europeos en la década de los 60 y principios de los 70.

A partir del autogobierno en las organizaciones, han surgido varios modelos que poseen características socioculturales diferentes: Cooperativismo, Autogestión, Codeterminación, Democracia económica, Participación en la Dirección y Autogestión Latinoamericana. Los cuales incluyen en diferentes grados los procesos de participación en el trabajo.

Las características socioculturales permean los diferentes modelos. Por ejemplo, la fuerza de los sindicatos en el área germánica y nórdica, nos facilita la comprensión de las experiencias de codeterminación y democracia económica, y por otro lado, la participación en la dirección surge en el contexto socio-económico del fuerte liberalismo imperante en Norte América y donde hay una alta valoración de la propiedad privada²⁰².

Se considera además, que en el proceso de la participación están presentes diferentes intereses por varios actores o “*stakeholders*” en las organizaciones productivas. Por ejemplo, para los empresarios la participación es una frase que puede dar incrementos en la productividad, para los sindicalistas es un modo de mejorar su papel en las instancias de poder y para los teóricos neoliberales es una forma de conseguir la armonía social introduciendo en los trabajadores formas de compartir la propiedad capitalista²⁰³.

²⁰² LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 22.

²⁰³ *Íbid.*, p. 23.

Al considerar las influencias ideológicas, se podría ubicar el autogobierno en las organizaciones, considerando los diferentes modelos, como un continuo, en uno de cuyos extremos estaría la autogestión y en el otro la participación en la dirección. En el primero, los empleados están representados democráticamente en la dirección, administración y propiedad de la empresa. El segundo se presenta como el “[...] proceso de introducir a los subordinados para que usen su experiencia y creatividad en resolver los problemas, aunque los directores deban compartir el poder con sus subordinados”²⁰⁴.

De todas maneras, de acuerdo a los diferentes modelos y experiencias de participación en el trabajo, se considera que en cualquier proceso productivo los directivos y los trabajadores tienen que “decidir algo” en todas las decisiones que los afectan, y por lo tanto, deben influir, controlar, y participar en el proceso de toma de decisiones²⁰⁵⁻²⁰⁶.

3.1 MODELOS DE PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO

En la búsqueda de soluciones para evitar la alienación e insatisfacción en el trabajo y una mayor integración en la sociedad en el aspecto económico, se pueden ubicar seis modelos generales, cada uno con características socioculturales diferentes, los cuales utilizan como eje central algunos mecanismos de participación²⁰⁷. Estos modelos son: el cooperativismo, la autogestión; la codeterminación; la participación en la dirección; la democracia

²⁰⁴ *Íbid.*

²⁰⁵ *Íbid.*, p. 24.

²⁰⁶ La participación en las organizaciones o la democratización de los sitios de trabajo encuentra serias argumentos a favor desde una perspectiva kantiana de la dirección del trabajo humano. Véase, Carvajal (2009) y Bowie (2001 y 1999).

²⁰⁷ LUCAS MARÍN, *Op. cit.*, p. 46.

económica y la autogestión latinoamericana. A continuación se realiza una caracterización de algunos de estos modelos.

3.1.1 El movimiento cooperativo. Busca la emancipación de los trabajadores por el acceso a la propiedad, y son cuatro sus características principales: intenta satisfacer necesidades humanas de tipo económico, se basa en la mutua ayuda, tiene en cuenta los intereses generales de la comunidad y promueve carácter igualitario de los asociados²⁰⁸.

El movimiento está presente tanto en países anglosajones como mediterráneos. En España, la acción colectiva que emprende su propio negocio está recogida bajo varias formulas jurídicas: las cooperativas de trabajo asociado y las empresas de trabajo asociado. Existen algunas diferencias en el tipo de cooperativas, mientras que las cooperativas de trabajo asociado se ajustan –al menos teóricamente- a los principios obligatorios de la disciplina cooperativa como el voto democrático en función de las personas y el reparto del excedente en función de la actividad corporativizada (sociedad de personas), en las empresas de trabajo asociado estos criterios son opcionales: tanto el derecho al voto y el reparto del beneficio podrían realizarse en función del capital aportado²⁰⁹.

Medina propone la siguiente definición de cooperativa: “[...] La cooperativa es un sistema empresarial, que a través de la unión de economías individuales y/o plurales y con base colectiva, realiza una actividad económica, cuyos resultados revierten en proporción al esfuerzo realizado por los partícipes en la gestión”²¹⁰.

²⁰⁸ *Íbid.*, p. 47)

²⁰⁹ MORALES GUTIÉRREZ, 2002, p. 60.

²¹⁰ MEDINA, 1989.

Del concepto de cooperativa se desprenden las siguientes características: “[...] Su conceptualización como sistema empresarial abierto; su base colectiva, formalización de una empresa con estructura de propiedad de los socios-trabajadores. Naturaleza de la actividad corporativizada, planteándose como objetivo fundamental la obtención de beneficio. Distribución de excedentes en función de la actividad desarrollada por el socio-trabajador”²¹¹.

Comparando los alcances del modelo cooperativo con otros modelos que resaltan la participación de los trabajadores, Morales Gutiérrez²¹² intenta develar la falsedad de cierta sensación de inferioridad latente del modelo de empresa que promulga la economía social. Para ello describe algunas modas en el campo de la gestión, originadas después de la segunda guerra mundial hasta finales del siglo XX, clasificadas en cuatro tendencias: 1) la formación para el trabajo en equipo, de la década de los cuarenta; los equipos autodirigidos de los 80 o el *marketing* interno de los 90, podrían ser tendencias consideradas hacia lo democrático; 2) la participación en beneficios y los diversos mecanismos de incentivación colectiva, podrían encuadrarse como tendencias hacia la participación económica; 3) Los círculos de calidad y la gestión de la calidad total, en la medida en que exige la implicación de todos, se situaría como modas dentro de la tendencia hacia la excelencia; por último, 4) modas tales como la dirección por valores o la responsabilidad social corporativa se agrupan dentro de la tendencia que enfatiza la relevancia dentro de los valores. Plantea la siguiente hipótesis: “existe una convergencia implícita de estas tendencias y modas con el planteamiento empresarial que se deduce del modelo de gestión específica de empresa cooperativa desde su especial énfasis para el logro de objetivos en la participación social y económica. Si se asume –aunque sea

²¹¹ *Íbid.*, p. 241.

²¹² MORALES GUTIÉRREZ, 2006.

parcialmente- esta convergencia se tendría que poner en tela de juicio tanto lo infundado de lo democrático y participativo como desventaja competitiva del modelo alternativo como su originalidad no reconocida”²¹³.

Dentro de las experiencias del cooperativismo en el uso de la participación, se puede destacar la experiencia de cooperativismo integral plasmada en la Kibutz²¹⁴ y el Moshav²¹⁵, y el intento de cooperativismo industrial que supone el grupo Mondragon²¹⁶⁻²¹⁷.

Cabe destacar en más detalle el caso de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), que es una organización considerada como líder mundial en cooperativismo y representa una experiencia única en el uso de métodos de dirección democrático y participativos, clave de su éxito²¹⁸.

Forcadell Martínez²¹⁹ pretende analizar brevemente cómo esta organización ha implantado su modelo de gestión democrático. Para ello, en su artículo, presenta en primer lugar los aspectos clave a partir de los que se ha basado la introducción de la democracia y la cooperación: la cultura corporativa, la estructura organizativa y el proceso de planificación estratégica de carácter

²¹³ Ibid., p. 161.

²¹⁴ “[...] La legislación israelí establece una elaborada definición describiéndolo como “sociedad cooperativa de desarrollo cuyos miembros viven en comunidad, organizada según los principios de propiedad colectiva de bienes del trabajo personal (rechazo de la mano de obra asalariada), de la igualdad y la cooperación en los ámbitos de la producción del consumo y de la educación”. Sin embargo un Kibutz se diferencia de una cooperativa clásica en al menos tres rasgos que precisamente lo caracterizan como una empresa mas comunitaria: mayor nivel de actividad colectivizada, ejercicio de la democracia más directa y un sistema de remuneración menos proporcional y más igualitario”. MORALES GUTIÉRREZ, 2002, p. 62.

²¹⁵ MORALES GUTIÉRREZ, 2002. Para ampliar sobre estos modelos organizativos.

²¹⁶ La experiencia del caso Mondragón, es un ejemplo paradigmático del movimiento cooperativo a escala mundial, (por ello, queremos aquí hacer una especial mención al libro de actas del Symposium Internacional celebrado en 1997 en Vitoria sobre cooperativismo y participación Que fue organizado por la corporación cooperativa de Mondragón). Para profundizar en la experiencia Mondragon ver: Aranzadi, 1976; Thomas y Loghan, 1980; Gutierrez Jonson; 1992; Pérez Calleja, 1995; entre otros.

²¹⁷ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 47.

²¹⁸ FORCADELL MARTÍNEZ, 2005, p. 56.

²¹⁹ íbid.

democrático, finalmente extrae algunas implicaciones prácticas de cara a introducir un mayor grado de democracia en las organizaciones.

3.1.2 La experiencia autogestionaria. Busca evitar la alienación mediante la propiedad de los medios de producción, se ha intentado básicamente en los países de planificación centralizada, procurando una regulación social del proceso de producción²²⁰. Radica en el deseo de hacer del principio de autogestión una realidad en la que las personas pasan buena parte de su tiempo intentando buscar alternativas a la alienación y deshumanización en las organizaciones industriales modernas y sentando a su vez, una sociedad más justa y de individuos más libres y realizados²²¹.

Alguna de estas experiencias de autogestión se han llevado a cabo en Yugoslavia hasta 1990. El interés de esta experiencia se ha centrado en asociar la función política y la económica en todas las instancias del poder, mediante el uso de diferentes órganos de gestión que permiten la participación de los miembros de la organización, así: la colectividad obrera, el comité de gestión y la dirección son algunos de sus órganos²²².

3.1.3 La cogestión. Este modelo, ha sido llevado a cabo sobre todo en Europa, en el área de influencia germana. Consiste en el derecho de los trabajadores a estar representados en los organismos máximos de gobierno en la organización. En el cual, “[...] el trabajo y la propiedad (el capital) nombran en común la dirección de la empresa y le confieren el poder, puede ser implantado a diferentes niveles: puesto de trabajo, nivel de concejo de la administración o

²²⁰ LUCAS MARÍN, 1995, p. 48.

²²¹ MORALES GUTIÉRREZ, 2002, p. 49.

²²² LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 48.

nivel nacional”²²³. Este concepto es interesante para analizar la participación dado que plantea una coalición entre la mano de obra y el propietario del capital, a través de representantes en la alta dirección que transmiten el sentir de sus apoderados.

3.1.4 La democracia económica. Por último, están los intentos de control de los trabajadores en las organizaciones productivas, constituyendo una experiencia reciente en los países Nórdicos como Suecia, Noruega o Dinamarca²²⁴.

Estas ideas han sido desarrolladas por Investigadores del Tavistock Institute of Human Relations de Londres²²⁵. Esta experiencia parte de considerar a la organización empresarial como un sistema socio-técnico, en donde se tiene dos subsistemas –el social y el técnico– “[...] en cuya optimización conjunta se atiende no solo a los resultados obtenidos, por el sistema productivo, sino a los efectos que provoca sobre los propios trabajadores y el entorno”²²⁶.

El enfoque socio-técnico se ha ocupado de la democracia ligada al trabajo, procurando la participación directa de los empleados en la definición de la tarea, de forma que tiene su papel en el diseño de los puestos de trabajo²²⁷.

Descritos los anteriores modelos, se presenta la democracia industrial, la cual tiene la intención de democratizar las organizaciones empresariales, este concepto será presentado a continuación y en el siguiente capítulo se analizará

²²³ Íbid., p. 49.

²²⁴ Íbid., p. 52.

²²⁵ Citado en Navajas Adán (2003, p. 19).

²²⁶ EMERY y THORSRUUD, 1976. Citados en LUCAS MARÍN, 1995, p. 52.

el modelo de la dirección participativa, el cual ha motivado la realización de este trabajo.

3.2 DEMOCRACIA INDUSTRIAL

La corriente de Democracia industrial, de larga tradición en los países europeos, especialmente Alemania y en los países Escandinavos, ha tomado forma a lo largo de la historia (como los modelos anteriormente mencionados “cogestión”, “autogestión” y la “democracia económica” las cuales tienen como finalidad la democratización de las organizaciones). La democracia industrial es una expresión popularizada a finales del siglo XIX y se trata básicamente de la democracia en el interior de las fábricas, como una unidad de autogobierno de los trabajadores. Esta consideración general de la democracia industrial en épocas más recientes ha tomado diversas formas, como son el modelo de “cogestión” alemán, el de “autogestión” yugoslavo y el de “democracia industrial” sueca. Algunos, con mayor logro que otros, buscan construir una “organización directiva y permanente en los lugares de trabajo” es decir la construcción de una democracia del proletariado²²⁸. O “simplemente, tratan de limitar la “unilateralidad del poder empresarial”²²⁹.

Navajas Adam (2003), plantea que lo que ha de entenderse por “Democracia industrial” será, por supuesto, algo ligado a un momento histórico y a un contexto determinado. Hablar de democracia industrial como “[...] otra forma de participación de los trabajadores en las organizaciones, como se puede

²²⁷ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 53.

²²⁸ BAYLOS, 1992, p. 158.

²²⁹ *Íbid.*, p 160.

comprobar a partir de sus principios”²³⁰ o definirla como un “proceso por el cual el trabajador puede y/o ejercer control sobre la toma de decisiones”²³¹ “[...] aceptar como verdadera y universal una limitada acepción del concepto de Democracia industrial que no consideraría la profundidad y plasticidad histórica del término, en el cual en los años 60 y principios de los 70 tuvo una significación política y social muy controvertida, como campo de batalla de las relaciones laborales”²³².

La democracia industrial, pese a la acepción reivindicativa del término por parte del movimiento obrero, que recogería demandas políticas comunistas y socialistas reclamando un control de los medios de producción por parte de los trabajadores, tendría un uso más limitado, como concepto que posibilita únicamente, una vigilada participación de los trabajadores en el escenario laboral, pero preservando, eso sí, las prerrogativas de los cuadros directivos en la toma de decisiones²³³.

El contexto de la Democracia industrial habrá que buscarlo en el contexto social y político europeo de los años 60. La vinculación legislativa variaría notablemente en cada una de las nociones que favorecieron legislativamente la democracia industrial. Córdova (1981) menciona algunas de las leyes europeas más significativas referidas a aspectos de Democracia industrial serían, entre otras las siguientes: Concejos de trabajos obligatorios (Suecia, 1946; Bélgica, 1951); ley de codeterminación: hierro y acero 33% (Alemania, 1947), ley de

^{*} Los principios señalados por Peiró y Gonzales (1993) serían los siguientes: 1) igualdad de derechos de todos los miembros de una organización para participar en todas las decisiones; 2) derecho a delegar la participación en representantes elegidos; 3) la existencia de factores que podrían limitar la aplicación del primer principio como el “expertismo” requerido en algunas decisiones; 4) las decisiones para delegar ciertas decisiones deberían de hacerse de acuerdo al primer principio.

²³⁰ PEIRÓ y GONZÁLES, 1993, p. 158.

²³¹ FATCHETT, 1977, p. 5.

²³² NAVAJAS ADÁN, 2003, p. 17.

²³³ *íbid.*

distribución de beneficios (Francia, 1967); ley de estatutos de trabajadores (Italia, 1970), Primera ley de codeterminación (Suecia, 1972), ley de humanización del trabajo (Alemania, 1974), ley de los grupos de expresión (Francia, 1982).

En la idea central del término de Democracia industrial pareciera residir “[...] la capacidad de los trabajadores directa o indirectamente para determinar el curso de los eventos dentro de la empresa”²³⁴.

Un amplio rango de esquemas existiría entorno a esta cuestión, desde el énfasis en la imposibilidad de conseguir una práctica democrática significativa en la empresa si no se realizaban cambios estructurales en la sociedad, hasta un rechazo extremo de la idea de Democracia industrial²³⁵.

Desde una óptica norteamericana se rechazaría el término (aunque algunos de sus principales subproductos, por ejemplo, la Calidad de la Vida Laboral, serían aceptados). No obstante, la mayoría de los autores arremeterían contra la idea de democracia industrial, por sus valores políticos e ideológicos²³⁶, ya que a la mitad de los años 70, el contexto sociopolítico europeo variaría y los sindicatos perderían mucha de su fuerza y relevancia social²³⁷.

La poca relevancia de la Democracia Industrial, se debe además, según comenta Navajas Adán²³⁸ a que el contexto económico variaría, y los sindicatos perderían mucha de su fuerza y su relevancia social. El cambio social haría que,

²³⁴ INDUSTRIAL DEMOCRACY COMMITTEE, 1976. Citado en NAVAJAS ADÁN, 2003, p. 18.

²³⁵ NAVAJAS ADÁN, Op. cit., p. 18.

²³⁶ MILLS, 1977, LOCKE y SCHWEIGER, 1979. Citados en NAVAJAS ADÁN, 2003, p. 19.

²³⁷ NAVAJAS ADAM, 2003, p. 19.

el desempleo masivo, los ajustes industriales, y la coyuntura política e ideológica situasen al movimiento sindical en una posición de relativa debilidad, paralizándose completamente el desarrollo de leyes favorecedoras de la participación representativa de los empleados en la empresa. La democracia industrial se relegaría entonces a los libros de historias.

Específicamente, dentro del marco teórico de los programas de Democracia industrial escandinavos, a finales de los años 50, investigadores del “Work Researches Institute” de Oslo fueron invitados por el gobierno noruego y por representantes de las organizaciones sindicales y patronales de este país a estudiar la democracia industrial como corolario de la democracia política²³⁹. Suecia se unió al creado “Programa de Democracia industrial Noruego”, con el objeto de explorar los métodos sicotécnicos, así como para desarrollar nuevas formas de organización del trabajo.

Navajas Adán²⁴⁰ de acuerdo con los planteamientos de Emery y Thorsrud²⁴¹ sería posible distinguir dos enfoques diferenciados en la investigación y en el desarrollo de estos programas de democracia industrial escandinavos.

1. “Estudios orientados a analizar los efectos de los sistemas formales de participación en la empresa, como por ejemplo, mediante la introducción de cambios legislativos o estudiando los convenios representativos de cada sector [...]”.

²³⁸ *Ibid.*, p. 19.

²³⁹ MATEU, 1984. Citado en NAVAJAS ADÁN, 2003., p. 19.

²⁴⁰ NAVAJAS ADÁN, 2003.

²⁴¹ EMERY y THORSRUD, 1969.

2. Estudios de acción-investigación que, principalmente bajo el influjo de la teoría de los sistemas sicotécnicos, tenía como propósito democratizar el lugar de trabajo, favoreciendo la participación directa (no representativa) de los trabajadores en la empresa”²⁴².

El primer enfoque implicó la proliferación de cambios legislativos así como la creación de toda una infraestructura nacional que impulso y soportó financieramente el desarrollo de proyectos de investigación. El segundo enfoque generó una serie de estudios organizacionales, dirigidos a propiciar la democracia en el lugar de trabajo.

Baylos²⁴³, se refiere a la democracia industrial, como una:

“[...] posibilidad de iniciar una fase de desarrollo político institucional en el que se limite la unilateralidad del poder empresarial, desarrollando unos organismos de representación de los trabajadores cuya función es la de incidir en la gestión y gobierno de la empresa y que se insertan en un mecanismo corporativo de programación económica estatal”.

Es decir, la implementación de organismos formales de representación de los trabajadores que influyan en la toma de decisiones.

La democracia industrial no pretende que el poder económico y político de la empresa sea dominio de la clase trabajadora, más bien, busca integrar los intereses de los trabajadores con los intereses de la empresa. La Democracia

²⁴² NAVAJAS ADÁN, Op. cit., p. 20.

²⁴³ BAYLOS, 1992, p. 160.

industrial no se traduce en formas de control o contrapoder, por el contrario, es un elemento de integración entre los intereses de la empresa, por encima de los intereses de los trabajadores representados²⁴⁴.

En la Democracia industrial, “[...] se pretende que la participación vaya unida a la dimensión estructural, que reconozca legítimamente el derecho que tienen los empleados de participar en las organizaciones de las que son miembros, lo que debe traducirse de algún modo en la estructura, jerarquía e incluso, la propiedad de la organización”²⁴⁵.

Lucas Marín, menciona algunas ventajas, que traen consigo la democracia industrial, dentro de las ventajas se tiene:

1. Se consiguen conservar empleos en circunstancias en que empresas convencionales cerrarían.
2. Mantiene la estabilidad económica local y el flujo de capitales dentro de la localidad.
3. Tienden a ser más productivas y eficientes que las empresas tradicionales.
4. Aumenta la satisfacción en el trabajo.

²⁴⁴ BAYLOS, 1992, p. 162.

²⁴⁵ BONAVIA y QUINTANILLA, 1999, p. 75.

5. Contribuyen a la mejora personal de los empleados en el contexto de la comunidad.
6. Se reducen las huelgas y los costos de trabajo.
7. Se reducen las necesidades de supervisión.
8. Tienen más flexibilidad y posibilidades de supervivencia en caso de recesión o depresión que las empresas convencionales.
9. Se reduce el tamaño y nivel de la burocracia.
10. Se reduce el despilfarro de medios y da lugar a muchos ahorros extras, y
11. Es posible el desarrollo de unas relaciones cooperativas con los sindicatos.²⁴⁶

En las siguientes líneas, se describirá cómo ha sido la administración de las empresas alemana y sueca, identificando algunos aspectos del contexto y elementos que dieron origen a algunos modelos de Democracia industrial.

3.3 EXPERIENCIAS DE DEMOCRACIA INDUSTRIAL

3.3.1 La experiencia de la empresa alemana. En primer lugar, la administración de la empresa alemana, se basa en el concepto de

“coadministración”, un concepto que se remonta hacia el siglo XX cuando en 1948 se creó el primer concejo empresarial, instancia que involucraba a los obreros en la administración. Y a partir de 1920, la ley hizo obligatoria la implantación de concejos empresariales con más de 20 trabajadores (Aktouf, 1998, p. 498). Con la segunda guerra mundial estas leyes desaparecieron, pero cuando terminó la guerra, el gobierno, los sindicatos y el patronato elaboraron juntos un proyecto sobre el modo de organización y administración empresarial, p. así, surgió el concepto de coadministración canalizado a través de un Concejo Empresarial, un Concejo Superior y una Asamblea General de Accionistas²⁴⁷.

Para dar una definición completa y satisfactoria de la coadministración, se dice que esta noción engloba las diferentes posibilidades y formas de administración en común: codecisión, codeterminación, cooperación, codirección etc. Siendo la codecisión la que más se acerca al rol que se le asigna, concretar la democracia industrial y acercar lo más posible al capital y al trabajo²⁴⁸.

El órgano principal de la coadministración es el Concejo Empresarial, que se encuentra conformado únicamente por asalariados, en el cual obreros y ejecutivos se encuentran representados de forma proporcional, se reúnen una vez al mes, tienen acceso disponible a toda la información de la empresa, propone mejoras, y vela por el interés de los trabajadores, codecide sobre cuestiones de movimientos de personal, licencias, reclutamiento, formación, evaluación y remuneración²⁴⁹.

²⁴⁶ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 31-33.

²⁴⁷ AKTOUF, 1998, p. 498.

²⁴⁸ *Íbid.*, p. 498-499.

²⁴⁹ *Íbid.*, p. 499

El Concejo de Supervisión compuesto por un tercio de asalariados y dos tercios de accionistas, se reúnen cuatro veces al año y se encuentra encargada de nombrar a un Comité Directivo, el cual sigue sus acciones y vela por el respecto de los aspectos sociales en las decisiones tomadas en la empresa. Por último se encuentra la Asamblea General de Accionistas, encargada de elegir a los miembros del concejo de supervisión y se ocupa de los problemas hallados por el concejo empresarial²⁵⁰.

En esta experiencia de coadministración, se rescata el hecho de que los trabajadores tienen derecho a ser informados, escuchados, de discutir la forma como se les utiliza en la empresa, el cálculo de su salario, la evaluación, la promoción entre otros aspectos. La coadministración, “ha aportado un clima de máxima cooperación, de comunicaciones abiertas en todo sentido, un sentimiento de justicia y de imparcialidad, y una autoridad bastante más vinculada a la competencia o a la posición jerárquica o a la posesión del capital²⁵¹”.

3.3.2 La experiencia del modelo sueco. El modelo sueco, como una vía alternativa de desarrollo económico y social, pregona la justicia y la concertación entre los actores sociales, p. se sitúa entre el liberalismo y la economía planificada, que a pesar de las turbulencias que lo afectan, ha sido, según Aktouf portador de un mejoramiento duradero, de igualdad y de paz social²⁵².

El primer factor en la consideración del modelo sueco, es el trabajo, concebido no como un privilegio, un favor o un simple medio de vida o supervivencia, “sino

²⁵⁰ *Íbid.*

²⁵¹ *Íbid.*, p. 500.

²⁵² *Íbid.*, p. 504.

que se considera más bien, como un derecho fundamental del ciudadano y como un factor del respeto por su dignidad de ser humano²⁵³. Esta importancia del trabajo humano y de la consideración creciente de la democracia como un valor social, ha dado lugar a que la “democracia industrial”, se haya plasmado como un objetivo en los programas sociales y políticos²⁵⁴. En la estructura social sueca, especialmente en los aspectos laborales y políticos, la participación en el trabajo ha sido colocada en un primer plano, con el objetivo político de intentar aumentarla en todos los ámbitos de la sociedad²⁵⁵.

En cuanto al modo de administración de la empresa sueca, ésta no puede ejercerse en una relación de distancia y subordinación entre empleados y empleadores, está marcada por un espíritu de solidaridad que hace que los formalismos, y los procedimientos burocratizantes estén prácticamente ausentes. Los peldaños jerárquicos, están reducidos al mínimo, así como las tensiones y los comportamientos de los individuos de un departamento a otro. Por el contrario hay un clima para el intercambio, los diálogos y por el respeto mutuo²⁵⁶.

En 1976, se promulgó una ley determinante para el estilo administrativo sueco, en el cual los sindicatos, tienen el derecho de elegir a dos de ellos como representantes ante la sociedades de accionistas con más de 25 asalariados, “[...] esto obliga a la empresa a dar a conocer a los trabajadores, y a compartir y discutir con ellos sus planes de desarrollo, sus proyectos y sus orientaciones”²⁵⁷. En 1977 entró en vigencia esta ley sobre la participación en las decisiones que

²⁵³ *Íbid.*, p. 508.

²⁵⁴ LUCAS MARÍN, *Op. cit.*, p. 184.

²⁵⁵ *Íbid.*

²⁵⁶ AKTOUF, *Op. cit.*, p. 521.

²⁵⁷ *Íbid.*

toda empresa debe negociar con las instancias sindicales con respecto a cualquier cambio en sus orientaciones, instalaciones o actividades.

En este sistema participativo, “[...] los empleadores intentan hacer de este un proceso lo más transparente y natural posible, midiendo siempre en su justo valor, la posibilidad de movilizar la voluntad, el interés, la inteligencia y la imaginación de todos, hasta el último peldaño de la escala jerárquica”²⁵⁸. Resaltando las modalidades de aplicación de las leyes de codecisión, es decir de la toma de decisiones de manera participativa.

²⁵⁸ *Íbid.*, p. 522.

4. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

En este cuarto capítulo, se analiza el concepto de dirección participativa^{*1}, a partir de la literatura sobre esta temática, que reúne aportes realizados por investigadores sobre esta materia. Se presentan sus antecedentes, la evolución de este concepto a lo largo de las principales investigaciones en el área de la administración y la organización, posteriormente, se exponen algunos enfoques derivados de la dirección participativa, para continuar con los factores considerados claves dentro de la aplicación; por último, se presentan algunas experiencias e investigaciones empíricas en las que ha sido analizada la participación en el campo de la administración.

Las experiencias de dirección participativa se incluyen dentro del ámbito teórico de la Escuela de Relaciones Humanas^{*2}, que surgió alrededor de la década de los 30 con las investigaciones pioneras de Elton Mayo, Roethlisberger y Dickson en la planta Hawthorne de la Western Electric. Surge a modo de crítica a la evolución del taylorismo, que en sus excesos de división del trabajo, da lugar a un trabajo robotizado, de poca motivación y productividad decrecientes²⁵⁹. Lo que parece buscar este modelo, es la colaboración de los trabajadores: “[...] promoviendo satisfacciones fuera de la empresa; motivándolos mediante una tarea de comprensión de sus dificultades en el trabajo para alentarlos en sus tareas diarias; desarrollando

^{*1} Otros términos que la identifican son Participación en la Dirección, Gestión Participativa, Liderazgo Participativo y Participative Management (PM) (término utilizado en la lengua inglesa). Son los términos que comúnmente se conoce a la Dirección Participativa.

^{*2} Dávila (2001) comenta que la teoría de las Relaciones Humanas es conocida por su variedad de nombres, subenfoques que pueden distinguirse dentro de la misma. “Organización humana”, “hombre en la organización”, “gerencia participativa”, “dirección humanizada”, “recursos humanos”, “factor humano en la organización”, “desarrollo organizacional”, “problemas humanos de la dirección”, “sociología aplicada a las organizaciones”, “sociología organizacional”, “administración de recursos humanos” y “teoría Z”, sostiene que todas estas denominaciones coinciden con los supuestos básicos de la organización, el trabajo y el hombre y que a pesar de que existen algunas diferencias en estos enfoques de acuerdo a sus herramientas utilizadas en su aplicación, son relativamente menores frente a la semejanza que tienen y que nos permiten incluirlos a todos ellos dentro del enfoque de las Relaciones humanas (Dávila, 2001, p. 174). El modelo de Relaciones Humanas recibe la denominación de “Gerencia participativa”, nos acerca a la evidencia de que este enfoque gerencial tienen sus orígenes en los postulados y principios del movimiento de las Relaciones Humanas.

²⁵⁹ LUCAS y GARCÍA, Op. cit., p. 340.

grupos informales acordes con los objetivos de la empresa, y haciendo de los directivos verdaderos líderes”²⁶⁰.

La experiencia de la participación en la dirección nos enmarca en un modelo típico de la promoción de la participación en los países desarrollados, considerando que lo importante no es la propiedad, sino la organización²⁶¹.

El Movimiento de las Relaciones Humanas da una importancia específica a la participación, en el lugar concreto de trabajo, buscando “[...] la satisfacción para que no se dificulten los incrementos de productividad”²⁶². En esta línea de dirección participativa se pueden encontrar varias experiencias, como son la ampliación horizontal y vertical de tareas, la rotación de tareas, el Enriquecimiento de Tareas, los Grupos Autónomos o Semiautónomos, el plan Scanlon y los Círculos de Calidad²⁶³, paralelo a estos modelos, se han intentado llevarse a cabo propuestas más radicales, como el cooperativismo, y otros que tienen en cuenta la promoción de acceso a la propiedad, como el accionariado obrero o las ESOP’s en Norteamérica²⁶⁴. Más adelante se analizarán estas formas de participación.

Morales Gutiérrez (2002) afirma que el planteamiento de este modelo, tiene como objetivo la eliminación de la resistencia a la autoridad formal y el aumento de la productividad mediante la participación, esta consideración corresponde con la distribución del poder, tal y como se concibe en el sistema capitalista y en la economía de libre mercado. Se concede a la participación un valor

²⁶⁰ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 51.

²⁶¹ GALBRAITH, 1974. Citado en LUCAS y GARCIA, 2002, p. 341.

²⁶² LUCAS y GARCÍA, Op. cit., p. 341.

²⁶³ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 51.

²⁶⁴ LUCAS y GARCÍA, Op. cit., p. 341.

instrumental, utilizado como medio para alcanzar determinados fines en la organización.

En las siguientes páginas se presentan los antecedentes de la dirección participativa, a partir del inicio de la escuela clásica de la administración, con los aportes pioneros de Taylor y Fayol; posteriormente los orígenes de la dirección participativa expuestos por Kaufman (2001) y luego, el surgimiento del movimiento de las Relaciones Humanas, en donde se indica que la literatura gerencial dio origen a la dirección participativa hasta finales de la década de los 60 y 70, donde la dirección participativa tuvo su mayor auge, con la proliferación de artículos que destacan la efectividad y los beneficios de la aplicación de las técnicas participativas.

4.1 ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

A principios del siglo XX aparecen las primeras investigaciones en el campo de la administración con Frederick Winslow Taylor y la escuela de Administración Científica, en búsqueda de darle respuesta al control que ejercían los trabajadores en la industria norteamericana durante la última década de siglo XIX y que planteaba un gran problema para los propietarios y directivos de empresas de aquella época. Fue en este escenario en donde tuvieron gran acogida los planteamientos de Taylor, quien planteaba que el principal problema “[...] no se hallaba en la falta de conocimientos y capacidad personal de los trabajadores, sino en la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales”²⁶⁵. Es decir, lo que le preocupaba a Taylor era el abuso, por

²⁶⁵ VROOM y JAGO, 1990, p. 13.

parte de los trabajadores, del control que había en sus manos, en busca de la satisfacción de sus propios intereses.

Por tal razón, la dirección científica de empresas de Taylor se “[...] basaba en la sustitución del control que se hallaba en manos de los trabajadores por una dirección que diera ordenes, dirigiera el trabajo, y supervisara los resultados de dicho trabajo”²⁶⁶.

Ya que existe suficiente literatura sobre el taylorismo y la administración científica, no será necesario revisarlo aquí en profundidad. Cabe destacar, que se trataba de la reafirmación del principio de división del trabajo de Adam Smith, el cual, para “[...] restablecer el control por parte de la dirección debían simplificarse las tareas, determinando cual era el mejor sistema de realizar un trabajo por medio del método de tiempos y movimientos”²⁶⁷.

Taylor pensaba que al estudiar un “[...] trabajo de forma científica, sería posible determinar la mejor forma de llevarlo a cabo. Además era un deber de la administración estudiar el trabajo, determinar la mejor forma de llevarlo a cabo y luego enseñar dicha forma a todos los empleados”²⁶⁸. Bajo esta concepción, se veía al empleado como si en el fondo no tuviera conocimiento de la ejecución de su trabajo. Se considera a la administración científica como “interesada en dirigir y emplear las manos del trabajador”²⁶⁹. Esto trajo como consecuencia que la planificación, la solución de problemas, y la reflexión pasaran a ser actividades propias de la dirección y dejaron de corresponder a los trabajadores.

Las ideas de Taylor tuvieron mucho impacto en las organizaciones empresariales a principios de siglo y encajaron muy bien en las exigencias de la organización de su época, donde se recuperó el control de toda la organización por parte de la dirección.

En el lenguaje de la administración científica y el de los primeros gerentes de los años del siglo XX “[...] las ideas de participación del trabajador, compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuran en su vocabulario”²⁷⁰.

Según Romero, el sustrato de la administración Taylorista corresponde a una lógica eficientista, con la clara intención de soslayar “[...] La promoción de valores humanos en el ambiente laboral, la participación autogestionaria del trabajador, la distribución social de las utilidades, la interacción solidaria de las empresas con las necesidades del trabajador”²⁷¹.

Es posible que el discurso participativo en la organización, haya sido una respuesta a la forma de organización del trabajo implantada por el taylorismo en la industria de principios del siglo XX, en la cual, los directivos de empresas no permitían la participación a sus trabajadores. Este discurso tomó fuerza a medida que se fueron desarrollando las primeras investigaciones llevadas a cabo por Elton Mayo y los investigadores del comportamiento humano en el área del trabajo.

²⁶⁶ *Íbid.*, p. 13.

²⁶⁷ *Íbid.*

²⁶⁸ WILLIAM, 1978, p. 9.

²⁶⁹ *Íbid.*

²⁷⁰ VROOM y JAGO, Op. cit., p. 13.

²⁷¹ ROMERO, 2008, p. 12.

En opinión de William (1978), el concepto de participación y de un estilo de dirección que promueva la participación no ha cambiado mucho en su definición, lo que sí ha cambiado a lo largo del tiempo son las formas en que se ha practicado el concepto y los contextos en los que se ha aplicado²⁷².

Kaufman (2001) considera que la dirección participativa (PM) así como el Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos (SHRM), son abordados por los escritores de la gerencia, como temas relativamente recientes (post-1970) desarrolladas en la industria, y los cuales a su vez tuvieron origen en los escritos de los eruditos de la gerencia como Kurt Lewin, Douglas McGregor, Cris Argyris, H, Igor Ansoff y Michael Porter después de la segunda guerra mundial. Esta cronología es correcta si se restringe solamente al campo académico de la gerencia, pero deja por alto los antecedentes y las contribuciones en teoría y práctica hechas varias décadas antes por académicos de las relaciones industriales y practicantes de la gerencia²⁷³.

Kaufman, (2001, p. 505) describe los antecedentes “primitivos” de la (SHRM) y la (PM), y afirma entonces que estos dos conceptos estaban explícitamente articulados en los años veinte, aunque en un contexto diferente al de hoy. Inició con una aproximación a la historia de las Relaciones Industriales (IR), revelando que tanto la HRM (Human Resource Management) y la PM (Participative Management) tenían importantes desarrollos en teoría y práctica durante varias décadas antes, específicamente en el cambio de paradigma del HRM que tuvo lugar entre 1915 y 1925. Este paradigma enfatizaba en la importancia de los empleados como bienes organizacionales o recursos humanos integrados en unas prácticas de HRM que tenían como objetivo la ventaja competitiva en un

²⁷² WILLIAM, Op. cit., p. 6.

²⁷³ KAUFMAN, 2001, p. 505.

sentido de negocio estratégico, e hizo de la participación del empleado en la operación del negocio una parte central del nuevo estilo de gerencia²⁷⁴. Igualmente, hizo mención a que la mayor fuente académica de estas ideas fueron llevadas a cabo por un grupo de eruditos de (IR) representados por el economista institucional Jhon R. Commons y sus colegas de la Winconsin School.

Se pregunta Kaufman²⁷⁵, luego de saber lo que son la SHRM y la PM, cómo se originaron como construcciones intelectuales y prácticas comerciales, teniendo presente, como se dijo anteriormente, que en la literatura gerencial emergieron a mediados de la década de los sesenta y mitad de la década de los setenta, expandiéndose en popularidad e influencia desde entonces, debido a cosas tales como la mayor competencia nacional e internacional y la tecnología cambiante, demografía de la fuerza laboral y valores sociales.

En la literatura gerencial, expresada en el artículo de Carroll y Schuler (1983)²⁷⁶, en el cual se presenta —comenzando en 1990— un resumen de las mayores innovaciones de HRM en cada década sucesiva hasta 1980. Afirma que la PM es citada como la mayor innovación en la década de los setenta. Igualmente Carroll & Schuler (1983), Lawler, Albers y Ledford (1992)²⁷⁷, trazan los orígenes, a comienzos de la década de los sesenta, con los escritores del comportamiento: McGregor, Cris Argyris, Rengis Likert. En cambio, Cotton (2001)²⁷⁸, traza los orígenes en los años 40, por los escritos del psicólogo social Kurt Lewin, y una tercera opción es la ofrecida por Stanton (1993)²⁷⁹78, quien

²⁷⁴ *Íbid.*, p. 506.

²⁷⁵ *Íbid.*

²⁷⁶ CARROLL y SCHULER, (1983). En Kaufman, 2001, p. 508.

²⁷⁷ KAUFMAN, Op. cit.

²⁷⁸ *Íbid.*

²⁷⁹ *Íbid.*

atribuye los orígenes de la PM a los científicos del comportamiento Lester Coch y Jonh French, quienes escribieron a finales de los años 40 pero sobre el tema de cambio organizacional.

No obstante, Kaufman (2001), considera que los antecedentes de la SHRM y la PM surgieron en realidad entre 1915 y 1925, emergieron en forma embrionaria como construcciones intelectuales y prácticas comerciales. Y la dirección participativa tuvo sus desarrollos en el economista John R. Commons* en su publicación Industrial Goodwill (Buen Nombre industrial) en el año de 1919. En esta publicación, Commons desarrolló:

- a) La idea de que los empleados son recursos organizacionales valiosos,
- b) Desplegó un marco de escogencia estratégico con respecto a la gran cantidad de prácticas de HRM, y
- c) Articuló el concepto de PM, porque mejoraría el desempeño organizacional y haría que los modelos particulares de HRM se acoplaran mejor²⁸⁰.

* Aunque el nombre de Commons es omitido de muchos informes de historia de comienzos de personal, es demostrable el caso en que ese tiempo se le considerada uno de los expertos en los Estados Unidos en temas laborales, y es considerado como cofundador del campo de personal (los otros cofundadores son, Ordway Tead y Henry Metcalf). Según Kaufman (2001) este reclamo es sorprendente para muchos eruditos de los días modernos, ya que Commons con tres áreas distintas de la no-gerencia, sindicatos e historia laboral, legislación laboral, tal como compensación de los trabajadores, seguridad industrial y leyes de seguro del empleo las cuales ayudo a escribir y a establecer como ley, y la teoría económica institucional, como aparece en el trabajo más importante de su vida. Economía Institucional (Commonst, 1934) (Kaufman, 2001, p. 509).

²⁸⁰ KAUFMAN, Op. cit., p. 509.

El hecho de que la PM sea discutido en el artículo de Kaufman junto con la SHRM, es el resultado de una coincidencia histórica:

[...] La coincidencia surge porque los empleadores, pensando a través de las ramificaciones de los modelos no tradicionales de HRM a finales de 1910, se dieron cuenta de que la autocracia inherente en la relación tradicional de “amo-sirviente” tendría que ser reemplazada por una medida de Democracia industrial en forma de poder compartido, consulta en conjunto, y debido proceso²⁸¹.

Algunos rasgos de los orígenes del sistema de PM se encuentran en dos artículos de importancia para practicantes, que hacen emerger el concepto a discusión pública. El primero fue el discurso memorial, luego de la muerte de Frederick Taylor, por quien sería el futuro juez de la corte suprema, Louis Brandeis, publicado más tarde en *Industrial Management*²⁸² bajo el título “Eficiencia por consentimiento: Para asegurar su participación activa, el trabajador debe ser consultado y convencido en lo concerniente a cambios”. El segundo, publicado en 1915 en el *Bulletin of the Taylor Society*, fue un artículo escrito por el consultor de gerencia Roberts Valentine, titulado “La relación progresiva de la eficiencia para consentir”²⁸³.

Afirma Kaufman que estas ideas ganaron amplia discusión y credibilidad luego de la entrada de los americanos a la guerra, en parte por el reflejo del cambio ideológico en la opinión pública a favor de la “Democracia industrial”. La idea

²⁸¹ *Ibid.*, p. 521.

²⁸² BRANDEIS, 1918. En KAUFMAN, 2001.

²⁸³ KAUFMAN, *Op. cit.*, p. 522.

de la “Democracia industrial” ganó gran aceptación en la comunidad comercial de 1910 y fue traducida a un lenguaje más gerencial como “PM”²⁸⁴.

El hecho de que la noción de “PM” no fuera un término utilizado después de la Segunda Guerra mundial se sugiere a razón de varias publicaciones de la época. Ejemplo de ello, es el libro del consultor de gerencia William Basset²⁸⁵ titulado “Cuando los trabajadores te ayudan a dirigir”. También otros libros y practicantes de la gerencia a finales de 1910 y principios de 1920 resaltan el mismo tema; de hecho el término “participación en la gerencia” fue ampliamente utilizado desde ésta época²⁸⁶.

Es importante tener presente que el concepto de Democracia industrial es anterior al concepto de dirección participativa, pues había sido conocido y discutido por mucho tiempo, particularmente desde la publicación del libro de gran influencia de los Web, (1897) y más tarde los escritores académicos formularon la Democracia industrial en términos de sindicalismo y ganancia colectiva. El primer académico que amplió el concepto para que incluyera formas de no sindicalismo de “Employee Involvement”^{*}, y de representación, y que lo reformó como un elemento estratégico de personal fue (Commons, 1919) en su libro “El buen nombre industrial”²⁸⁷.

Commons declara varias prescripciones sobre la democracia industrial, en la cual se destaca, la necesidad por alguna forma de mecanismo democrático. La buena voluntad, declara, “[...] está basada en dar a los empleados una

²⁸⁴ Íbid.

²⁸⁵ BASSET, William, 1919. En KAUFMAN, 2001, p. 522.

²⁸⁶ KAUFMAN, Op. cit., p. 522.

^{*} Se refiere al término en inglés Employee Involvement que al castellano se traduce como involucramiento del empleado.

²⁸⁷ KAUFMAN, Op. cit., p. 523.

oportunidad para dar consentimiento, expresar opiniones, y participar en las decisiones que los afectan, y el resultado es, admitiendo la labor entre los concejos y autoridades de la compañía, los empleados están ganando la paz industrial”²⁸⁸. Estos factores, son la raíz de la idea de la PM, la cual no había sido elaborada previamente por ningún escritor académico americano, convirtiéndose en la pieza clave de un nuevo paradigma de HRM.

La dirección participativa tuvo un amplio reconocimiento y adopción durante toda la época de 1920 en teoría y práctica. Este reconocimiento y discusión se puede ver en una serie de artículos en revistas académicas y practicantes de la gerencia. Como ejemplo está una serie de artículos publicados en la *American Economic Review*²⁸⁹ sobre el tema de “La Participación de los Empleados en la Gerencia” y la monografía de investigación por (Salekman, 1924) titulada, “Compartiendo la Gerencia con los Trabajadores”. Como ejemplo de lo segundo está el amplio artículo de Brown (1929) en el Boletín de la Sociedad Taylor, titulado “La Participación de los trabajadores en la gerencia” y la sección titulada “Los empleados exigen voz en aquellos asuntos de gerencia que vitalmente los afectan” en el artículo de Bengé²⁹⁰ sobre “Tendencias en la Gerencia Laboral”. El artículo de Brown es particularmente interesante, porque en un apéndice él presenta veinticinco pequeños casos de estudio sobre “La Participación de los Trabajadores en la Producción Creativa”. Sin embargo, la cantidad real de participación y su registro de cumplimiento fue menor de lo esperado, incluso en los pronunciamientos de sus defensores más ardientes²⁹¹.

²⁸⁸ *Ibid.*

²⁸⁹ AMERICAN ECONOMIC REVIEW (Revista Económica Americana). Marzo, 1920. p. 103-125.

²⁹⁰ BENGÉ, 1927. En (Kaufman, 2001, p. 525.

²⁹¹ KAUFMAN, Op. cit., p. 525.

Después de mostrar en su artículo el recorrido de los orígenes de la SHRM y la PM, Kaufman (2001) concluye que un número considerable de libros y artículos gerenciales, sugieren que la SHRM y la PM son relativamente conceptos y prácticas recientes. Sin embargo, la influencia provista en su artículo, sugiere que esta demanda y muchas otras, carecen de suficiente perspectiva histórica. En palabras del autor:

[...] La HRM y la PM no son ideas nuevas que aparecieron repentinamente en teoría o práctica en las dos últimas décadas, más bien, las raíces datan de más de un siglo, apareciendo de forma visible en el periodo de 1915 y 1925. En el reino de la teoría, el rol de la PM como una alternativa al sistema de “comando y control” fueron discutidos y descritos por Jhon R. Commons y otros economistas del trabajo y eruditos de IR de ese periodo”²⁹².

Esto deja en evidencia, que en los escritos del principio de siglo XX los eruditos y consultores de la IR anticiparon un gran número de temas de SHRM y PM hallados en la literatura moderna. Igualmente la filosofía y las prácticas desarrolladas en 1920, por el bienestar capitalista, anticiparon aquellos escritos del sitio de trabajo de alto rendimiento/alto compromiso de hoy²⁹³. La pregunta que se plantea Kaufman, es por qué la contribución de ambos grupos ha sido tan desconocida por la literatura gerencial²⁹⁴: Kaufman responde a ese interrogante, y da varias razones para ello, considerando inicialmente los aportes de la economía para el periodo de 1915 a 1925. El estudio de la economía estaba construido más ampliamente para incluir todas las instituciones que producían capitales, incluyendo los mercados y firmas comerciales²⁹⁵. En este tiempo, la economía era concebida como la disciplina madre de la gerencia y el

²⁹² *Íbid.*, p. 528.

²⁹³ *Íbid.*

²⁹⁴ *Íbid.*, p. 528-529.

²⁹⁵ BOSSARD y DEWHURST, 1931; KAUFMAN, 2000. Citados en KAUFMAN, 2001, p. 528.

manejo de personal era frecuentemente considerado “economía de labor aplicada”, haciendo natural para economistas como Commons, no sólo estudiar los mercados, sino además, la nueva práctica emergente del manejo de personal en las firmas comerciales²⁹⁶. Otra de las razones para que la PM sea tan desconocida en la literatura gerencial, se debe al poco desarrollo de otras disciplinas como la psicología industrial, la sociología industrial, y las ciencias administrativas y organizacionales.

En palabras de Kaufman:

[...] El hecho de que estos economistas laborales eran los más activos escritores académicos sobre los temas de personal/HRM en ese período era también apoyado por el estado relativamente subdesarrollado de otras disciplinas relacionadas alrededor de 1920, tales como la psicología industrial, la sociología industrial, y las ciencias administrativas y organizacionales. Desde la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, el último conjunto de disciplinas ha desplazado considerablemente a la economía como el centro de investigación y escritos sobre temas de gerencia y personal/HRM, haciendo natural que los escritores de gerencia contemporáneos -que a menudo tienen poca capacitación o interés en la economía- no estén conscientes de las primeras contribuciones de Commons y sus colegas²⁹⁷.

4.2 LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA EN EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Generalmente, de acuerdo con la literatura gerencial –sin desconocer los aportes de Kaufman²⁹⁸ acerca de los orígenes de la dirección participativa– los inicios de este concepto se remontan al inicio del Movimiento de Relaciones

²⁹⁶ KAUFMAN, Op. cit., p. 528.

²⁹⁷ *ibid.*

Humanas en la década de los treinta, con las investigaciones pioneras en la planta Hawthorne de la Western Electric, y sus exponentes: Elton Mayo y Roethlisberger y Dickson. En términos generales las investigaciones Hawthorne sentaron las bases de una nueva manera de encarar la problemática del hombre en la industria por parte de la dirección empresarial²⁹⁹. La contribución principal de este movimiento fue incorporar nuevas dimensiones teóricas, conceptuales y metodológicas al estudio de las organizaciones, mediante la acción de las ciencias del comportamiento³⁰⁰.

Dávila (2001), sostiene que la filosofía en que se basa el movimiento de las Relaciones Humanas, tiene su raíz e inspiración en el interés, de las grandes empresas norteamericanas en la década de los veinte, de buscar nuevas formas de incrementar la productividad de los trabajadores³⁰¹. Afirma además, que durante los 70 años transcurridos de la investigación en la Westerns Electric, se ha desarrollado un gran cuerpo conceptual y aplicaciones prácticas que se encuentran en una amplísima profusión bibliográfica que creció notoriamente en la década de los sesenta y setenta, generándose casi exclusivamente en los Estados Unidos³⁰². Dentro de esta profusión bibliográfica del movimiento de relaciones humanas en la década de los sesenta y setenta, se encuentra la literatura referente a la dirección participativa.

Elton Mayo, profesor de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Harvard y líder de los experimentos de Hawthorne que se llevaron a cabo entre 1929 y 1945 en la Westerns Electric Company, como miembro destacado

²⁹⁸ KAUFMAN, 2001.

²⁹⁹ SCOTT y MITCHELL, 1981, p. 12.

³⁰⁰ *íbid.*

³⁰¹ DAVILA, 2001, p. 173.

³⁰² *íbid.*

de la Escuela de Relaciones Humanas, fue quien puso de manifiesto alguno de los costos sociales y empresariales del movimiento de la dirección científica de empresas³⁰³.

Es a partir de estas investigaciones, donde los conceptos de “[...] moral, satisfacción en el trabajo, reconocimiento y trabajo en equipo estaban en operación y hacían que la producción aumentara” (William, 1978, p. 6). Aquí, se coloca en evidencia “[...] la importancia que iba a tener, para la consecución de los objetivos empresariales considerar el carácter eminentemente “social” del trabajo humano”³⁰⁴.

Comenta Dávila (2001), que hacer un resumen exhaustivo de la literatura producida en los setenta años de la investigación Hawthorne, es un propósito casi imposible por la profusión bibliográfica que ha resultado en numerosísimas repeticiones, especialmente en los libros de texto³⁰⁵. Pero en el movimiento de las Relaciones Humanas hay varias contribuciones de autores contemporáneos que resultan un importante complemento para los pioneros. Autores como: Chester Barnard en la década de los 30, Kurt Lewin en los 40, Mason Faire, Maslow, W.F White en los 50, Douglas McGregor, Cris Argyris, Rengis Likert, Víctor Vroom, Edgar Schein, Edward Lawler, Rober Blake y Jane Mouton en los 60 y 70. Algunos de ellos, abordando de forma directa e indirecta en sus aportes la dirección participativa.

Las principales contribuciones de esta teoría han venido principalmente de la psicología, que desde los años setenta, reflejan la evolución desde su énfasis en

³⁰³ VROOM y JAGO, 1990.

³⁰⁴ ALBALATE, 1994, p. 22.

³⁰⁵ DÁVILA, Op. cit., p. 174.

la fatiga, la selección y las condiciones físicas en el trabajo, hacia los problemas sociales del hombre en su trabajo: motivación, supervisión, liderazgo, comunicaciones, grupos de trabajo y demás. Con estas contribuciones se ha ido perfilando el campo de conocimiento conocido como “comportamiento organizacional” o “comportamiento humano en la organización” que se ha nutrido casi exclusivamente de los modelos teóricos, metodologías y herramientas de estirpe norteamericana^{*-306}.

Entre los principales temas de atención para la teoría de las relaciones humanas están: a) motivación, satisfacción en el trabajo, productividad, liderazgo, dirección, supervisión, dinámica de grupos y trabajo en equipo, desarrollo organizacional³⁰⁷.

Para la Escuela de Relaciones Humanas, la participación será utilizada como un mecanismo para lograr la colaboración de los trabajadores y obtener de ellos el acatamiento de las decisiones tomadas unilateralmente por la dirección, aunque de una forma menos costosa que los métodos utilizados por el taylorismo³⁰⁸. Además, “[...] La participación solo será un accesorio potencial a utilizar para intentar nivelar las tensiones y conflictos, restaurando el estado de ánimo del individuo y mejorando el ambiente de trabajo, sin que ello implicase la modificación de las causas de esas tensiones, ni el cambio de las relaciones jerárquicas de poder entre los diversos grupos profesionales”³⁰⁹. En la dirección participativa no se afectan las formas de distribución de poder entre directivos y

* “Esto se debe a que la teoría es una visión muy particular y restringida de las relaciones sociales entre los hombres. En otros contextos teóricos y en otras sociedades el termino tiene una aceptación más cabal” (Davila, 2001, p. 174).

³⁰⁶ Dávila, 2001, p. 174.

³⁰⁷ 86 Para profundizar más sobre el movimiento de relaciones humanas ver los trabajos de (Davila, 2001; Perrow, 1991; Chiavenato, 2006; Kliksberg, 1978).

³⁰⁸ ALBALATE, 1994, p. 22.

³⁰⁹ íbid.

trabajadores, más bien su perfeccionamiento y consolidación es la función de los mecanismos de participación³¹⁰.

Una figura destacada dentro del movimiento de las Relaciones Humanas, diferente a los aportes de Elton Mayo y las investigaciones Hawthorne, fue Kurt Lewin, psicólogo social de la universidad de Berlín, quien llevó a cabo un conjunto de experimentos que pusieron de relieve “[...] la eficacia de la participación del trabajador en la toma de decisiones”³¹¹. A lo largo de sus investigaciones, su principal tarea consistió en la sensibilización sobre el tema de la participación a nivel general y “[...] tuvo una preocupación grande por la toma de decisiones en función del ambiente y clima social en el que se realizaba el proceso”³¹². Sus investigaciones llegaron a la conclusión de que hay una mayor eficacia en los grupos participativos. Las ideas de Lewin, aparecen en los debates actuales sobre productividad, gestión participativa, desarrollo organizacional, estrés organizacional y cambio organizacional³¹³.

Otros estudiosos del comportamiento, como Argyris, Likert, McGregor, crearon sus versiones de lo que debía ser la dirección participativa de empresas. Considerando que la participación “[...] debía desempeñar un papel importante a la hora de superar la resistencia ante los cambios, en la motivación de los trabajadores y en la creación de objetivos comunes dentro de la empresa”³¹⁴.

Dentro de las versiones de dirección participativa, destacamos la de McGregor al decir:

³¹⁰ BAYLOS, 1992, p. 165.

³¹¹ VROOM y JAGO, 1990, p. 15.

³¹² LUCAS MARÍN, 1995, p. 44.

³¹³ PAPANÉK, 1973, p. 317.

³¹⁴ VROOM y JAGO, Op. cit., p. 15.

[...] El uso efectivo de la participación es consecuencia de un punto de vista de la gerencia que supone confianza en el potencial de los subordinados, conciencia de que el gerente depende de estos y deseo por evitar algunas de las consecuencias negativas de insistir demasiado en la autoridad personal. La participación es consistente con la teoría Y, o sea, con la administración por integración y autocontrol. Consiste fundamentalmente en crear oportunidades para que las personas intervengan en las decisiones que los afectan. Bajo condiciones apropiadas esta influencia puede variar de muy poca a mucha³¹⁵.

McGregor destaca que en el uso efectivo de la participación debe haber una confianza en el potencial de los subordinados. La participación es congruente con los supuestos de la “teoría Y”, al permitir crear las oportunidades para que las personas intervengan en las decisiones que los afectan. Sin embargo, según lo afirma³¹⁶, McGregor y otros autores sintieron que el camino a la expresión de la “teoría Y” es a través del ambiente de la gerencia participativa, en el cual los trabajadores comparten los objetivos del empleador. Morton (1975)³¹⁷ demuestra que este no es el enfoque más productivo y que beneficios más grandes de la “teoría Y” pueden ser obtenidos acentuando las características del trabajo que cultivan los deseos psicológicos individuales^{*-318}.

³¹⁵ MCGREGOR, 1994, p. 123.

³¹⁶ MORTON, 1975, p. 25. Traducción propia.

³¹⁷ *Íbid.*

^{*} Morton (1975) comenta que McGregor dijo “que la satisfacción del ego y los deseos de auto actualización pueden ser productos de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales” y que estas necesidades son los únicos motivadores para los trabajadores cuyas necesidades menores de alimento, vestido, etc. El ilustro la “teoría Y” con relaciones de empleado – gerencia en las cuales los empleados tenían un máximo posible de responsabilidad para determinar los objetivos organizacionales, procedimientos, críticas, ascensos y salarios. Creyó que la gerencia participativa resultante daría a los empleados “1) descubrir la satisfacción que viene de abordar un problema y hallar soluciones exitosas”, 2) sentir “un mayor sentido de independencia y de lograr algún control sobre el destino de uno”, y 3) recibir la “satisfacción que viene por medio del reconocimiento de compañeros y superiores por haber hecho una contribución importante a la solución de un problema organizacional” (Morton, 1975, p. 25) Según Morton (1975) McGregor consideró la implantación de la “teoría Y” como sinónimo de crear un clima que despierta la “mejor naturaleza” del hombre y lo hace identificar con la organización y sus objetivos. Sin embargo el intento de McGregor de desarrollar una base sólida para su campo haya sido anulado ampliamente por la terminología emocional y subjetiva. “Su clara y poderosa descripción científica inicial de la Teoría Y ha sido ilustrada con la deseosa creencia que el hombre, si se trata responsablemente, desarrollará impulsos altruistas para ayudar a su empleador en lugar de la idea fría pero más realista de que el hombre tiene impulsos intensos y egocéntricos de estima y satisfacción que, si son apropiadamente canalizados, pueden ser muy productivos (Morton, 1975, p. 26).

³¹⁸ MORTON, 1975, p. 25. Traducción propia.

McGregor enfatiza en la conveniencia de estudiar la participación en función de una gama de acciones de la gerencia: en uno de los extremos el ejercicio de la autoridad en el proceso de toma de decisiones es casi completo y la participación es mínima. En el extremo opuesto, el ejercicio de la autoridad es relativamente pequeño y la participación máxima. No hay indicio de que sea mejor una mayor participación que un Morton a menor. “[...] El grado de participación que resulta apropiado depende de diversos factores que incluyen el tipo de problema, las actitudes y la experiencia anterior de los subordinados, la habilidad del gerente y el punto de vista al que ya nos hemos referido”³¹⁹. Esta es la consideración de la participación desde un enfoque contingente en el que el grado de participación a ser utilizada depende de diversos factores en la organización.

La participación no se limita a la relación entre los supervisores de primera línea y sus trabajadores. Puede ocurrir en una situación entre el presidente y su comité ejecutivo, además, como hay muchas decisiones administrativas que sólo afectan a un subordinado, son igualmente aplicables al individuo y al grupo. Además uno de los objetivos principales de la práctica de la participación es estimular el crecimiento de los subordinados y de la capacidad de estos para aceptar responsabilidades, el superior debe elegir apropiadamente los problemas sobre los que han de discutir y decidir³²⁰.

Para McGregor, la idea de la participación se compagina con los planteamientos teóricos que se encuentran en su libro “El lado humano de las organizaciones” en donde expone su “teoría Y”. Agrega que, dada la interdependencia característica de las organizaciones industriales, hay motivos para modificar la

³¹⁹ McGREGOR, 1994, p. 123.

³²⁰ *ibid.*, p. 124.

índole unilateral de la corriente del sistema de toma de decisiones³²¹. Plantea además que la participación es un proceso que se diferencia muy poco de la delegación de autoridad:

[...] La participación no es sino un caso particular de delegación en el que el subordinado adquiere mayor control y más libertad de elección respecto a sus propias responsabilidades. La palabra “participación” suele emplearse para indicar la intervención del subordinado en asuntos pertinentes a la esfera de las responsabilidades del jefe³²².

La participación basada en los supuestos de la “teoría Y” representa oportunidades considerables para la satisfacción de las necesidades de los subordinados, por lo cual puede estimularlos hacia el logro de los objetivos de la empresa. Mgregor concluye diciendo que la participación “[...] no es una panacea universal, ni una forma de manipulación, ni un truco, ni una amenaza. Aplicada inteligentemente y con conocimiento es un derivado natural de la administración por integración y autocontrol”³²³.

Un estudio realizado por Bonavía y Quintanilla (1999) sobre creencias directivas y participación de los empleados, parte de considerar la importancia que se da a las creencias directivas manifestadas por muy diversos autores (valga por ejemplo las aportaciones de Vroom y Yetton (1973), Ouchi (1981); Dickson (1982), Long (1988), Hermel (1990); Truss *et al.* (1997). Pero comentan los autores, sin lugar a dudas, que también se destaca entre todas ellas la teoría que propusiera McGregor en 1960 en su libro “El aspecto humano de las empresas”, modelo sobre el cual se han basado una parte de los investigadores

³²¹ *Íbid.*, p. 126.

³²² *Íbid.*, p. 127.

³²³ *Íbid.*

interesados sobre este tema. Como es bien conocido, McGregor dividió estas creencias en dos tipos, denominados teoría X y teoría Y. Más tarde, Kolb y sus colaboradores (1997) resumieron cada una de estas teorías en quince puntos fundamentales. Bonavía y Quintanilla (1999) con la base de esos supuestos, construyeron un instrumento de medida para evaluar las creencias de doscientos cuarenta y nueve (249) directivos. Su objetivo general en el estudio, fue estudiar los efectos de estas creencias sobre su estilo de dirección desde la oposición: participativo vs autoritario, analizan los resultados y los discuten en profundidad³²⁴.

Continuando con la perspectiva de la escuela de las Relaciones Humanas, en los años setenta surge el modelo de Recursos Humanos, el cual parte de la idea de que todos los individuos poseen más que meras habilidades técnicas y físicas aprovechables para la empresa, reconociendo las necesidades de orden psicoafectivo, y a la vez que tienen capacidades personales y profesionales que los orientan a una mayor satisfacción en y por el trabajo realizado. Es decir, reclama que en el trabajo se exija a la persona una mayor creatividad o complejidad de ejecución, que permita la asunción de cierto grado de responsabilidad y autonomía³²⁵.

Desde el modelo de Recursos Humanos, la tarea directiva se centra en la creación de un ambiente y de los instrumentos más adecuados, para satisfacer las necesidades y potencializar las capacidades de los recursos humanos de la

³²⁴ BONAVÍA y QUINTANILLA, 1999. Para profundizar sobre este estudio.

³²⁵ ALBALATE, 1994, p. 23.

empresa, de forma que el trabajo resulte satisfactorio para todos y no para una parte de mínima de estos³²⁶.

Desde esta perspectiva, “[...] la satisfacción de los trabajadores no solo provendrá de unas mejores condiciones para desempeñar el puesto, sino de las contribuciones que estos realizan en la toma de decisiones para el progreso de la organización³²⁷. Sin embargo, a pesar de que esta corriente del pensamiento organizacional habrá de significar un paso importante en la concepción de la participación, ésta seguirá manteniendo una posición subordinada, al no cuestionar las prerrogativas de la dirección para tomar siempre la última decisión³²⁸.

4.3 DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Luego de la revisión de antecedentes, y antes de definir el concepto de la dirección participativa, es necesario aclarar la terminología utilizada para este concepto en la literatura gerencial y en la práctica de la gerencia, así como también aclarar las diferencias y semejanzas del concepto de “Participación Laboral” (o participación en el trabajo) y el concepto de Dirección Participativa.

Pardo de Val (2003) dice que en la literatura existen muchos términos asociados con la dirección participativa, entre los que se destacan los conceptos de Gestión Participativa, Democracia industrial, Participación, y algunos términos ingleses de difícil traducción, como Employee Involvement traducido al castellano como “implicación de los empleados” o Employee Commitment

³²⁶ *Ibid.*, p. 24.

³²⁷ “QUINTANILLA, 1987, p. 27. Citado en ALBATATE (1994, p. 24).

traducido como “compromiso de los empleados” y el demás difícil traducción, es el término Empowerment, que a falta de una correspondencia mayor, se puede utilizar el concepto de “trasvase de poder a los empleados”³²⁹.

Es necesario hacer una claridad sobre el significado de cada uno de estos términos. En primer lugar, el concepto de dirección participativa y Gestión Participativa son sinónimos, puesto que provienen de la traducción inglesa “*Participative Management*”³³⁰. En cuanto a los conceptos “*Employee Involvement*” y “*Employee Commitment*” se consideran términos contenidos dentro del significado de dirección participativa³³¹. En cambio, por lo que respecta al término “*Empowerment*”, a partir de su definición, no existe una diferencia sustancial que permita tratarlo como un concepto diferente a la dirección participativa. Como lo afirma Baruch el *Empowerment* se trata “[...] de una versión contemporánea de las ideas del movimiento participativo de la década de los 70”³³².

A continuación se presentarán algunas definiciones sobre la dirección participativa, con la pretensión de hacer una aproximación lo más completa posible de este concepto.

Existe un alto grado de confusión en lo que se entiende por dirección participativa³³³, lo cual dificulta concretar su definición, esto se explica por los diversos aportes que han realizado profesionales e investigadores al estudiar este concepto y las connotaciones sociales y políticas que ha adquirido a lo

³²⁸ ALBALATE, 1994, p. 24.

³²⁹ PARDO DE VAL, 2003, p. 126.

³³⁰ *Íbid.*

³³¹ *Íbid.*, p. 127.

³³² BARUCH, 1998. Citado en PARDO DE VAL, 2003, p. 127.

largo de su desarrollo histórico. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó un encuentro en donde se reunieron los más prestigiosos investigadores en esta área del conocimiento, con el objetivo de dilucidar si la “participación” se refería a “participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa”, pero no fue posible consensuarlo porque este concepto es interpretado por diferentes personas según su procedencia y contexto histórico. Aunque sí quedó claro que “participación de los trabajadores en las decisiones de las empresas” es un concepto más general que “participación de los trabajadores en la dirección”³³⁴.

Por lo tanto, se hace necesario entonces dilucidar qué se entiende por dirección participativa, y qué diferencia existe de este concepto y otras formas de participación de los trabajadores en la organización. Por ahora se presentaran algunas definiciones con el objetivo de exponer lo que se entiende por dirección participativa desde las perspectivas de diferentes autores.

Dentro de la dirección participativa, se pueden ubicar enfoques como: la participación en la toma de decisiones, aquella referida a planteamiento de objetivos, o la solución de problemas en grupo, como son los grupos autónomos de trabajo, los círculos de calidad entre otros enfoque que se pueden encontrar en las experiencias de participación. En primera medida existe una corriente de pensamiento, que se encuentra referida prácticamente al proceso de toma de decisiones denominado “*Participation in Decision Making*” en el cual se pueden encontrar las siguientes definiciones:

³³³ BONAVALIA y QUINTANILLA, 1999, p. 66.

³³⁴ OIT. Citada en BONAVALIA y QUINTANILLA, 1999, p. 67.

1. Tannenbaum y Massarik³³⁵ [...] circunscriben la participación al proceso de toma de decisiones, los autores consideran que puede ser un instrumento utilizado por la dirección empresarial en la consecución de sus objetivos”.

2. Lowin (1968) entiende la “[...] dirección participativa como un sistema en el que los subordinados están implicados en la toma de decisiones con el asesoramiento de sus superiores”³³⁶.

3. [...] Wall & Lischeron, la definen “[...] como la influencia ejercida en la toma de decisiones a través de un proceso de interacción con los trabajadores y directivos de las empresas, que tienen como base el intercambio de información”³³⁷.

4. En este mismo sentido William³³⁸ define la dirección participativa como “[...] el proceso por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones”, basado en lo que él denomina el concepto de “autoridad compartida”, es decir, cuando los administradores deben compartir su autoridad con los subordinados.

5. Posteriormente, Locke y Sweiger³³⁹ definen en términos más operativos, la participación como “[...] Toma de decisión Conjunta”.³⁴⁰

6. Igualmente, Jackson (1983), Long (1988), Miller y Monge (1986) han definido la participación como toma de decisiones conjunta, aunque reconocen que

³³⁵ TANNENBAUM y MASSARIK, 1950. En MÉNDEZ, ESCUDER, MARTÍNEZ y PARDO DE VAL, 2004, p. 6.

³³⁶ LOWIN, 1968. Citado en BONAÍA y QUINTANILLA, 1999, p. 68.

³³⁷ WALL y LISCHERON, (1977). Citado en BONAÍA y QUINTANILLA, 1999, p. 68.

³³⁸ WILLIAM, 1978, p. 4.

³³⁹ LOCKE y SWEIGER, 1979. Traducción propia.

³⁴⁰ Traducción propia.

existen otras formas posibles como la delegación o los sistemas representativos³⁴¹.

7. Así mismo Vroom y Jago “[...] siguiendo el punto tradicional de French, Israel, & As (1960) y de Vroom (1960) definen la participación, como la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones”³⁴².

8. Más recientemente³⁴³, quien se apoya en los aportes de varios autores, afirma que en esencia la dirección participativa es el:

[...] estilo de dirección, en el que los directivos comparten con el resto de los miembros de la organización el proceso de toma de decisiones, es decir, que el proceso de toma de decisiones no se limita a aquellos puestos dotados de poder formal con determinadas características en cuanto a sistemas de información, formación, recompensas, delegación de autoridad, estilo de liderazgo y cultura organizativa³⁴⁴.

Retomando las anteriores definiciones, la participación ha sido definida operacionalmente por los investigadores como “toma de decisiones conjunta entre superiores y subordinados”³⁴⁵.

En un segundo momento, existen otras posiciones teóricas, como la que circunscribe la participación con base en objetivos, lo que comúnmente se conoce como dirección participativa por objetivos (DPPO), así como también

³⁴¹ Íbid.

³⁴² VROOM y JAGO, 1990, p. 19.

³⁴³ PARDO DE VAL, 2003, p. 128.

³⁴⁴ Íbid.

³⁴⁵ BONAVIA y QUINTANILLA, 1999, p. 169.

otros destacan la importancia de la participación en grupos para la solución de problemas, como son los denominados círculos de calidad o los grupos autónomos o semiautónomos de trabajo, entre muchos otros.

Autores como (Sashkin, 1982)³⁴⁶ “[...] destacan la participación de los subordinados, en los cambios e innovaciones en el interior de las empresas”, línea de investigación iniciada por Coch y French en 1948 en uno de los primeros trabajos en esta temática.

Para Wilpert³⁴⁷: [...] La participación denota una vinculación de las decisiones con los intereses de los trabajadores afectados en virtud de una serie de condiciones, estructuras y procesos de la organización, al mismo tiempo que la influencia ejercida en la toma de decisiones a través de un proceso de interacción entre trabajadores y directivos, tiene como base el intercambio de información.

Heller, Pusic, Strauss y Wilpert³⁴⁸ plantean que:

[...] La participación es la totalidad de formas directas (personales) e indirectas (a través de representantes sindicales o instituciones) y de intensidades (desde un rango de mínimos hasta la totalidad) a través de las que los individuos, grupos y colectivos aseguran sus intereses o contribuyen al proceso de elección mediante decisiones individuales entre un número de posibles acciones a emprender durante el proceso de toma de decisiones en la organización.

³⁴⁶ En PARDO DE VAL, Op. cit., p. 69.

³⁴⁷ WILPERT, 1984. En MÉNDEZ, ESCUDER, MARTÍNEZ y PARDO DE VAL, 2004, p. 6.

³⁴⁸ HELLER, PUSIC, STRAUSS y WILPERT, 1998. En MÉNDEZ, ESCUDER, MARTÍNEZ y PARDO DE VAL, 2004, p. 6.

Para completar el panorama, hay algunos autores que resaltan el hecho de que no existe una única definición de la dirección participativa, como Sashkin (1982)³⁴⁹ al afirmar que la “[...] dirección participativa tiene que ver en la planificación y control de sus propias actividades laborales, aunque, existen diferencias importantes entre las diversas clases de planificación y control”. O para Hermel (1990)³⁵⁰, cuando dice que “[...] participar significa tomar parte en algo, aunque el grado de la implicación de los individuos y la naturaleza misma de la participación puede variar según el caso”.

En la tabla 1, se pueden resumir las diferentes características de la participación en las organizaciones, expuestas por algunos autores, en donde se puede observar diversidad de posiciones teóricas en torno al concepto y sus características.

³⁴⁹ SASHKIN, 1982. Citado en BONAIVÍA y QUINTANILLA, 1999, p. 69.

³⁵⁰ *íbid.*

Tabla 1. Características de la participación.

CARACTERÍSTICAS PARTICIPACIÓN	AUTORES
<i>Influencia en la Toma de decisiones</i>	Tannenbaum y Massarik (1950), Vroom (1960), French, Israel y Ás (1960), Wall y Lischeron (1977), Heller, Pusic, Strauss y Wilpert (1998) Aragón (1998)
<i>Reparto Beneficios por productividad</i>	Joseph Scanlon, en Quintanilla (1988)
<i>Intercambio de información</i>	Wilpert (1984)
<i>Formas de asegurar intereses propios</i>	Heller, Pusic, Strauss y Wilpert (1998), Likert (1967)
<i>Compromiso Organizativo</i>	Mitchell (1973), Locke y Schweiger (1979), Locke <i>et al.</i> (1986), Cotton <i>et al.</i> (1988), Vroom y Jago, (1988), Lawler III y Mohrman (1989), Harber <i>et al.</i> (1991), Cole <i>et al.</i> (1993)
<i>Responsabilidad</i>	Bowen y Lawler (1995)
<i>Eficiencia</i>	Hermel (1990)

Fuente: MÉNDEZ, ESCUDER, MARTÍNEZ y PARDO DE VAL, 2004, p. 7.

Bonavía y Quintanilla, considera lo siguiente de la dirección participativa:

[...] La dirección participativa, no es un concepto univoco, y por lo mismo, no es posible reducirla a concepciones tales como intervenir, contar o tomar parte en el sistema organizativo. Ni tampoco a nociones operativas sinónimas de informar, opinar, tomar decisiones conjuntamente o delegar. Ni siquiera al hecho de compartir la propiedad o la totalidad de la gestión de una empresa. Sino más bien, la participación puede ser todo esto a la vez, o solamente parte de ello en un momento dado”³⁵¹.

³⁵¹ BONA VÍA y QUINTANILLA, 1999, p. 71

Esto deja en evidencia que la dirección participativa es un concepto complejo, que dada su complejidad es susceptible de diferentes interpretaciones, y que abarca varios aspectos dentro de la organización, como la participación en la toma de decisiones, en la fijación de objetivos, en los procesos de información, enriquecimiento de los grupos de trabajos, en la defensa de los intereses de los trabajadores y como una forma de compartir el poder.

Bonavia & Quintanilla, se valen de este último aspecto para definir la dirección participativa como “[...] los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización, es o puede ser compartida”³⁵². Este autor propone que la participación es un proceso que irremediamente ocurre en alguna proporción en toda organización. “No puede ser que el poder no sea compartido en alguna medida por muy autoritaria que sea dirigida la empresa”³⁵³. Esto deja en evidencia, que al hacer un análisis de la participación, se debe estudiar desde la perspectiva de las diferentes relaciones de poder que se dan en una organización.

A continuación se presentarán de forma muy general algunas tipologías que permitirán hacer una clasificación y análisis de las experiencias, tanto de la dirección participativa, como de las experiencias de la democracia industrial. Posteriormente, permitirá también la consideración de algunos beneficios que trae consigo participar en el campo del trabajo.

³⁵² BONAVIA y QUINTANILLA, 1999, p. 72.

³⁵³ *ibid.*

4.4 TIPOLOGÍAS DE LA PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Existen algunas tipologías, que permiten distinguir diferentes concepciones y prácticas participativas de los trabajadores en la empresa. Según Quintanilla, la participación se lleva a cabo mediante el establecimiento de metas, la toma de decisiones en la solución de problemas o en el cambio organizativo³⁵⁴. En cambio, para Tézanos, la participación en el trabajo constituye un proceso complejo que puede ser objeto de múltiples concreciones, según el grado de acceso que tienen los trabajadores para participar en las empresas. En ella se pueden identificar dos dimensiones básicas, implícitas en el concepto de democratización del trabajo, la que se refiere a la gestión y la que se refiere a la propiedad³⁵⁵.

Otra clasificación es la realizada por Filkel³⁵⁶, en la cual la participación se puede dar en tres grandes áreas: la que se refiere a la Participación de la propiedad del capital en la empresa, Participación en los resultados y Participación en la gestión. Esta última área, se presenta como la generadora de mayor literatura en el ámbito académico sobre esta temática³⁵⁷.

También puede estudiarse la participación desde la fuente que le da pie a su origen y legitimidad³⁵⁸. Así por ejemplo:

[...] la participación puede provenir del “otorgamiento” cuando esta proviene de la cesión que la empresa hace, unilateralmente a los

³⁵⁴ QUINTANILLA, 1988, p. 113. Citado en ALBALATE, 1994, p. 33.

³⁵⁵ ALBALATE, 1994, p. 34.

³⁵⁶ FILKEL, 1995, p. 352. Citado en ALBALATE, 1994, p. 34.

³⁵⁷ ALBALATE, 1994, p. 34-35.

³⁵⁸ DIVAR, 1990, p. 91.

trabajadores. Puede proceder del “convenio” como fruto del acuerdo pactado libremente entre ambas partes, entre representantes nacionales de esas partes. Finalmente, la participación puede establecerse a través del ordenamiento jurídico por el legislador, con lo que adquiere carácter de obligado cumplimiento en todo el territorio donde rige la ley”³⁵⁹.

En otra clasificación, de acuerdo a los niveles de intensidad, se puede hablar de participación en forma de “información”, “consulta”, “codecisión” o “autogestión”:

[...] según sea el poder que tienen los trabajadores para ser solo informados por la dirección, ser consultados pero no necesariamente obedecidos, tener que contar obligatoriamente con su criterio para tomar una decisión, o simplemente tomar las decisiones por ellos mismos en tanto que socios de la empresa³⁶⁰.

Lucas Marín, sintetiza una clasificación de cinco elementos de análisis que poseen las experiencias de dirección participativa y de democracia industrial:

a) “El nivel de referencia: la tarea, el grupo de trabajo, la sección, la planta, la empresa, la industria, la economía global”³⁶¹.

b) “Las posibles dimensiones: son estas variables, factual–normativo, individual–social, externa–interna, formal–informal, directa–indirecta, total–específica”³⁶².

³⁵⁹ ALBALATE, 1994, p. 35.

³⁶⁰ *Íbid.*, p. 37.

³⁶¹ POOLE, 1986, p. 54. Citado en LUCAS MARÍN, 1995, p. 24.

³⁶² BRUYN, 1989, p. 54. Citado en LUCAS MARÍN, 1995, p. 24.

c) La orientación u objetivo propuesto, se ha de considerar cuatro fines: crecer en eficiencia o productividad, disminuir el conflicto, estimular la motivación y satisfacción y reducir la alienación.

d) “Los campos de intensidad, hace referencia a la gradación del derecho concedido, que puede ser a la información, protesta, sugerencia, consulta, veto, codecisión o decisión”³⁶³.

Autores como Jones, hacen una tipología más sencilla utilizando dos variables en dos posibilidades: propiedad del capital y compartir o no las decisiones, las cuales han llevado a cuatro formas gradualmente participativas: 1) Capitalista convencional, 2) Capitalista participativa (con planes de enriquecimiento de tareas, por ejemplo), 3) De participación parcial (ESOP's) y 4) Participación total (cooperativas)³⁶⁴.

El equipo de investigación conformado por Locke y Schweiger, y Leana,³⁶⁵, plantea un conjunto de dimensiones validas para clasificar la participación laboral. Estas dimensiones propuestas son las siguientes: Participación formal/informal, directa/indirecta, grado de influencia, y diversas clases de tarea, contenido, duración y ámbito al que puede ir referida la participación de los empleados.

1. En cuanto al carácter formal/informal: La participación es formal cuando existen organismos creados y reconocidos oficialmente para canalizarlas³⁶⁶ y es

³⁶³ LUCAS MARÍN, 1995, p. 25.

³⁶⁴ Íbid.

³⁶⁵ LOCKE y SCHWEIGER, 1979; LEANA, 1987. Citados en BONAVÍA y QUINTANILLA, 1999, p. 76.

³⁶⁶ LOCKE y SCHWEIGER, 1979.

informal cuando la influencia sobre las decisiones se fundamenta en la relación personal entre el directivo y los subordinados³⁶⁷, a través de un consenso no regulado³⁶⁸ que surge del consenso entre los miembros de la organización³⁶⁹.

2. De forma directa o indirecta: Se dice que es directa, cuando un individuo o grupo, tiene reconocido el poder para ejercer influencia en su entorno inmediato tomando las decisiones necesarias de forma autónoma o, por el contrario si es indirecta, se realiza a través de intermediarios³⁷⁰.

3. El Grado de amplitud: Se refiere hasta qué nivel jerárquico, llega la posibilidad de colaborar o compartir influencia en el proceso de toma de decisiones³⁷¹. También cabría anotar los grupos sociales que quedan involucrados en las prácticas, en el sentido de que afectan a unos, o contrariamente, implica todos los niveles de la organización (Albalate, 1994, p. 37).

4. El grado de influencia³⁷² establece seis niveles de influencia que a la vez son adaptados del Industrial democracy in Europa IDE:

4.1. No se da a los empleados ningún tipo de información sobre las decisiones que deben ser tomadas,

4.2. Los empleados son informados por la dirección de antemano, antes de que las decisiones sean efectivas,

³⁶⁷ LOCKE & SWEIGER, 1979. Citados en ALBALATE, 1994, p. 37.

³⁶⁸ HARBER, 1991.

³⁶⁹ DACHLER y WILPERT, 1978.

³⁷⁰ HERMEL, 1990, p. 135. Citado en BONAÍA y QUINTANILLA, 1999, p. 77.

³⁷¹ PARDO DE VAL, 2003, p. 129.

³⁷² DACHLER y WILPERT, 1978. Traducción propia.

4.3. Los trabajadores pueden dar sus opiniones,

4.4. Las opiniones de los empleados son tomados en cuenta durante el proceso de decisión,

4.5. Los empleados cuentan con derecho a voto, ya sea negativamente bloqueando una decisión que ha sido tomada, o positivamente al tener que otorgar previamente su conformidad con la decisión,

4.6. La decisión está completamente en manos de los miembros de la organización sin distinción entre directivos y subordinados³⁷³.

Bonavia & Quintanilla, proponen resumir los grados de influencia en los siguientes cuatro tipos:

[...] 1) Información: El superior comunica a sus subordinados noticias, novedades, o datos, o da explicaciones que pueden ser de su interés
2) Consulta: El mando pide a sus subordinados su opinión ante diversos temas. 3) Cooperación: Directivos y empleados llegan a acuerdos conjuntos y por igual, 4) Delegación: El directivo transfiere a sus subordinados su propia capacidad de influencia³⁷⁴.

En lo que atañe al concepto de tarea, se menciona el intento de clasificación propuesto por Sashkin (1982), quien plantea que la diferenciación de la participación se puede dar en el establecimiento de metas, en la toma de

³⁷³ BONAVIA y QUINTANILLA, 1999, p. 77.

³⁷⁴ *ibid.*, p. 78.

decisiones, en la solución de problemas y en la planificación y puesta en marcha de los cambios³⁷⁵.

Respecto al contenido al que puede ir referida la participación es interesante la proposición hecha por Espinrad (1984) quien la divide en tres clases diferentes: “a) Necesidades y problemas esenciales de los trabajadores (remuneración, ambiente de trabajo, horarios, seguridad en el empleo, protección contra tratos arbitrarios), b) todo lo relativo al trabajo considerado en sí mismo (como la organización y asignación de las tareas, los métodos de supervisión o la asignación de recursos tecnológicos o de otra índole), y c) asuntos de la empresa (fijación de objetivos de producción, sistemas de financiación, construcción de instalaciones, selección de personal, incorporación de nuevas tecnologías y un amplio etcétera)”³⁷⁶.

De otra parte Vroom y Jago³⁷⁷, clasifican la participación, como la consideración que se tiene de aprovechar la oportunidad de participar, es decir, el “ejercicio efectivo de la participación real, y de otra parte la percepción subjetiva que las personas afectadas tienen de los niveles de participación promovidos”³⁷⁸.

4.5 ENFOQUES EMANADOS DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Existen otras propuestas teóricas y experiencias de la participación en la dirección, que velan por una mayor participación del empleado en la gestión autónoma de su puesto de trabajo y en el involucramiento hacia la toma de

³⁷⁵ BONAVIA y QUINTANILLA, 1999, p. 78.

³⁷⁶ *íbid.*

³⁷⁷ VROOM y JAGO, 1990, p. 19.

³⁷⁸ *íbid.*

decisiones importantes dentro de la organización y que, en menor o mayor medida, van a contribuir a organizar el trabajo de una forma muy distinta al taylorismo-fordismo. Cabe destacar el movimiento de la calidad de vida laboral, la implantación de la teoría Z de Ouchi, y desde el ámbito de los recursos humanos el denominado “Marketing Interno”³⁷⁹.

4.5.1 Movimiento de la calidad de vida laboral. La preocupación por la calidad de vida laboral (CVL), surgió inicialmente en el mundo académico, en los trabajos del Instituto Tavistock de Londres (1947) que evolucionaron desde un enfoque socio-psicológico hacia el socio técnico³⁸⁰, considerados como precursores de este movimiento. Sin embargo, el interés por el tema también estuvo presente en otros movimientos sociales de los años treinta (Derechos de los trabajadores: Protección de jóvenes y mujeres); de los cincuenta (Relaciones humanas; enfoque socio técnico); de los años sesenta (Dirección democrática: Enriquecimiento del puesto de trabajo; Participación en el trabajo)³⁸¹.

Los antecedentes del movimiento de la (CVL) que influyeron sus posteriores desarrollos fueron la democracia industrial (países escandinavos) y el desarrollo organizacional (Estados Unidos). El primero enfatizaba la búsqueda de alternativas que posibilitasen la flexibilidad y la participación de todos en la planificación y la realización del trabajo. El segundo enfatizaba la eficiencia y eficacia organizacional y desarrollo humano. La diferencia entre ellos está en la importancia dada a los objetivos que cada uno se propone, sin embargo, lo que

³⁷⁹ COLLINS, 1991; QUINTANILLA y BONAVIA, 1993; HALES, 1994. Citados en MORALES, 2002, p. 52-53.

³⁸⁰ A partir del enfoque socio-técnico surge la teoría socio técnica que está unida al “Tavistock Institute of Human Relations” de Londres, al “Work Research Institutes” de Oslo y la “Institute for Industrial Social Research” de Trondheim, así como autores como Trist, Herbst, Davis, Chens y Emery, entre otros (Navajas Adán, 2003, p. 14).

³⁸¹ VIASUTA, 1983; GONZALES et al., 1996. Citados en DA SILVA, 2006, p. 10.

une esos movimientos es el intento de otorgar una mayor calidad de vida a las personas en su entorno laboral³⁸².

El movimiento de la CLV se consolida en la Conferencia Internacional que tuvo lugar en la Universidad de Columbia en 1972 y cuya temática central eran los problemas del entorno laboral. La obra de Davis y Cherns *The Quality of Working life* (1975), ya considerada un clásico, recopila los aportes de esta reunión, en la que se destaca el interés por la búsqueda de soluciones para los problemas del entorno laboral, así como una mayor humanización y desarrollo del potencial humano en los centros de trabajo³⁸³.

El movimiento de la CVL, fue una expresión popularizada por Irving Bluestone quien, como directivo de la fábrica Tarrytown de la General Motor en Nueva York, estableció un modelo, en el cual la participación debe llevarse a cabo en grupos de 10 a 15 empleados que han de reunirse de forma voluntaria durante el tiempo de trabajo para resolver los problemas presentados³⁸⁴. A pesar de no tener el poder para decidir, las propuestas de los grupos fueron aceptadas en un 90% de los casos por los órganos decisorios donde se habían implantado³⁸⁵, por lo tanto, con este enfoque se podría considerar que la participación se da en un nivel de consulta, buscando aprovechar la experiencia y proximidad de las personas con los problemas.

Algunas aproximaciones a la definición de la Calidad de Vida Laboral son expuestas por Da Silva (2006), quien comenta que son muchas definiciones sugeridas en las tres últimas décadas, “[...] predominando diferentes términos

³⁸² GONZALES *et al*, 1996. Citados en DA SILVA, 2006, p. 11.

³⁸³ DA SILVA, 2006, p. 11.

³⁸⁴ ALBALATE, 1994, p. 25.

como consecuencia de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral y salud mental de los individuos; mejoras para las personas y para la organización; enriquecimiento y humanización del trabajo; motivación entre otros”³⁸⁶.

Nadler y Lawler (1983) analizan los significados atribuidos al término entre 1969 y 1963, periodo en el cual la concepción de CVL se presenta amplia y genérica. En términos de Da Silva:

[...] Según estos autores entre 1969 y 1972 surge la primera definición de CVL que fue comprendida como una “variable”. Los estudios realizados en este periodo enfatizan las consecuencias de las experiencias de trabajo o salud mental de los individuos. De 1972 a 1975 ha sido definido como “métodos” o “tecnologías” cuyo propósito era hacer del entorno laboral más productivo y satisfactorio. En esta fase CVL era sinónimo de grupos autónomos de trabajo, enriquecimiento del trabajo o diseño de nuevas plantas con sistema social y técnicos integrados. De 1975 a 1980 fue entendida como “movimiento” o declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo, cuyo ideal a sido la dirección participativa y la democracia industrial. Entre 1979 y 1982 fue definida como un “todo”, que abarcaba cualquier esfuerzo de la organización orientado a la efectividad organizacional, es decir una “panacea” para arreglar los problemas de calidad, competencia internacional, quejas, bajas de productividad, entre otros. Según los autores, a partir de 1982, en caso de que no se cumpliesen las expectativas generadas con los proyectos de CVL y su “aparente” capacidad para resolverlo todo este interés tendería a desaparecer³⁸⁷.

³⁸⁵ HECKSCHER, 1993, p. 290. Citado en ALBALATE, 1994, p. 25.

³⁸⁶ DA SILVA, 2006, p. 11.

³⁸⁷ *Íbid.*, p. 11-12.

Da Silva (2006), haciendo una recopilación de las principales definiciones de CVL destaca las siguientes para los fines de su tesis, las cuales se retoman para mirar su relación con la dirección participativa³⁸⁸:

[...] Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio-psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bienestar del trabajador y productividad de las empresas³⁸⁹.

[...] el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano³⁹⁰.

[...] una relación económica, social, psicológica entra la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como $CVL = f(O, E)$, donde O representa las características del trabajo y del ambiente del trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad³⁹¹⁻³⁹².

4.5.2 Marketing interno. Un enfoque derivado de la dirección participativa desde el ámbito de los recursos humanos es el “*marketing* interno”³⁹³

[...] se trata de un conjunto de técnicas, que tratan de vender la idea de empresa (sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes) a un mercado constituido por los trabajadores

³⁸⁸ *Ibid.*, p. 14-15.

³⁸⁹ FERNÁNDEZ, 1996, p. 45.

³⁹⁰ FERNÁNDEZ RÍOS y GIMÉNEZ, 1988, p. 483.

³⁹¹ MIRVIS y LAWLER, 1984, p. 200.

³⁹² Para profundizar más ver tesis de doctorado de NAVAJAS ADÁN, 2003, DA SILVA, 2006.

³⁹³ COLLINS, 1991; QUINTANILLA y BONAVIDA, 1993; HALES, 1994. Citados en MORALES, 2002, p. 52-53.

(clientes internos), con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su satisfacción laboral y productividad. Se basa en una filosofía y una gestión de personas en la que cada trabajador es cliente de otro trabajador y tiene como objetivo mejorar la organización, los servicios y la motivación de los trabajadores³⁹⁴.

El *marketing* interno es un tópico interdisciplinar, tanto en el entorno académico como en el empresarial. En el contexto académico hay estudios desarrollados por los expertos del *marketing*, de recursos humanos y con menos intensidad, de relaciones públicas (Bohnenberger, 2005). Según Dummore (2003) y Admed & Rafiq (2002)³⁹⁵, el *marketing* interno es reciente, los primeros estudios empezaron hace más de veinticinco años, justificados por la creciente preocupación por una mejor gestión de las personas y una mejor atención de los clientes, coincidiendo con una competencia de aspecto progresivamente internacional. El tratamiento empírico en algunos casos, despertó diversas interpretaciones y conceptualizaciones del tópico y, consecuentemente, diversas aplicaciones en forma de desarrollo de metodologías, mientras en algunos puntos, se encontraron aspectos en común como, por ejemplo, la satisfacción del empleado y del cliente³⁹⁶.

4.5.3 Organización del trabajo: formas de participar. En lo que se refiere al contenido de la organización del trabajo, se han utilizado nuevas formas de participación mediante grupos de trabajo, dentro de estas formas se conocen la ampliación de los grupos autónomos o semi-autónomos, los grupos “ah doc”, “células flexibles”, “grupos de mejora”, “grupos de progreso”, círculos de calidad, entre otros. Adicionalmente, se identifican varias propuestas acerca de cómo organizar el trabajo, para conseguir evitar las consecuencias de la simplificación

³⁹⁴ MORALES GUTIÉRREZ, 2002, p. 53.

³⁹⁵ DUMMORE, 2003; ADMED y RAFIQ, 2002. Citados en BOHNENBERGER, 2005, p. 25.

³⁹⁶ Para profundizar más ver BOHNENBERGER, 2005, p. 25-85.

y repetición, mientras que se consiguen al mismo tiempo los fines económicos que las empresas se proponen. Entre ellos, tenemos la “[...] rotación de tareas, la ampliación horizontal y vertical de tareas, el enriquecimiento de tareas y por último el plan Scalon”³⁹⁷.

A continuación se hará referencia a algunas de estas formas de participación presentadas por Lucas Marín³⁹⁸.

1. Rotación de tareas: Se utiliza para evitar la monotonía en el trabajo, se incrementa la variedad de operaciones realizadas por cada individuo, permitiéndose mover casi siempre de una manera regulada de una tarea a otra.

2. La extensión de tareas: Se amplían las actividades realizadas con otras parecidas, pero no cambia significativamente el número de operaciones realizadas por el individuo.

3. Ampliación horizontal (igual a extensión de tareas) y vertical de tareas: Horizontalmente se amplían las actividades realizadas con otras parecidas, pero no cambia el número de operaciones realizadas por individuo, y verticalmente se refiere al grado en que los individuos puedan intervenir y planificar en la realización de su trabajo, generando mayor grado de autonomía.

4. Enriquecimiento de tareas: Se refiere a aumentar los factores motivadores, y de realización personal, busca que los individuos tengan reconocimiento y avance personal.

³⁹⁷ LUCAS MARÍN, 1995, p. 233-235.

5. El plan Scanlon: Ideado por Joseph Scanlon en el MIT, donde su interés por la cooperación entre los sindicatos y la gerencia lo llevó a desarrollar una estrategia de colaboración que ha logrado resultados sólidos en muchas industrias, tanto en el aspecto humano como en el económico. El plan Scanlon no es una fórmula, ni un programa, ni un sistema de procedimientos, sino una forma de vida industrial —una filosofía administrativa que se basa en principios teóricos, totalmente acordes con la teoría Y³⁹⁹. El plan se basa en la consideración de dos características principales que en su funcionamiento, producen cambios profundos en las relaciones, actitudes y prácticas de la organización. Estas características combinadas dan lugar a un poderoso sistema de control organizacional: a) la participación en la reducción de costos, mediante un procedimiento para compartir las utilidades que reporten las mejoras en la producción de la empresa⁴⁰⁰. b) la creación de unos comités designados para recibir, discutir, y valorar cuanto medios se les ocurra a sus integrantes para mejorar la proporción descrita y aplicar los que se consideren eficientes y viables.

6. Los grupos autónomos o semiautónomos de trabajo: En ellos se busca incrementar las posibilidades del grupo de trabajo, el cual debe preocuparse de la propia regulación de la estructura de su trabajo, de evaluar lo realizado, de ajustar los cambios requeridos y de promover la participación para los objetivos propuestos⁴⁰¹.

³⁹⁸ íbid.

³⁹⁹ McGREGOR, 1994, p. 107.

⁴⁰⁰ Comenta McGregor, que la característica distintiva del plan Scanlon combina plan de incentivos y participación de los empleados con otra característica, a saber: "un método formal de proporcionarles a cada miembro de la organización para que consagre su talento, sus capacidades y su esfuerzo físico a mejorar la eficiencia de la empresa [...] constituye el medio de brindar numerosas oportunidades a todos los individuos de la organización para que satisfagan sus necesidades de nivel superior por medio de esfuerzos encaminados al logro de los objetivos de la empresa". McGREGOR, 1994, p. 110.

⁴⁰¹ EMERY y THORSRUD, 1976. Citados en LUCAS MARÍN (1995), p. 235.

4.5.4 Teoría Z de William G. Ouchi. La propuesta de “teoría Z” de William G. Ouchi, fue una de las propuestas más acogidas por los empresarios norteamericanos a principios de la década de los ochenta. Para Ouchi, la productividad que buscan los empresarios:

[...] ha de sustentarse en una gestión de los recursos humanos que ha de saber compatibilizar dos parámetros esenciales y la responsabilidad que sus trabajadores desarrollan con seguridad, si cuentan con su participación, y la “sutileza”, o la capacidad de los líderes para conocer los diferentes rasgos de personalidad que los trabajadores poseen, y de este modo organizar equipos de trabajo, que funciones con un máximo de efectividad”⁴⁰².

Esta teoría se concibe como un enfoque de la administración que considera que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso⁴⁰³; además, parte de la premisa de que el problema de la productividad es un problema de la organización social; en términos empresariales, es un problema de la organización administrativa⁴⁰⁴.

Ouchi se encuentra interesado por la implicación de los trabajadores en el proceso y/o participación de los trabajadores, para darle solución a los problemas de productividad que se enfrenta la organización. Según Ouchi “la productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una cooperación continua en todos los niveles”⁴⁰⁵.

⁴⁰² ALBALATE, 1994, p. 26.

⁴⁰³ OUCHI, 1982, p. 13.

⁴⁰⁴ *íbid.*

⁴⁰⁵ *íbid.*

Sin embargo, uno de los puntos clave que destaca Ouchi de las organizaciones Z es que en el proceso de toma de decisiones implica, por lo general el consenso y la participación de los empleados⁴⁰⁶. Para Ouchi la participación “es uno de los mecanismos que permite una extensa difusión de la información y de los valores a través de toda la organización, y señala también, de un modo simbólico e inequívoco, los intentos de cooperación de la firma”⁴⁰⁷. Además de lo anterior, Ouchi considera que la toma de decisiones por consenso permite que se compartan los valores y la información y, al mismo tiempo, evidencia de manifiesto, el respecto que la organización tiene sobre dichos valores⁴⁰⁸.

En el tipo de organizaciones Z, para que la participación sea efectiva, requiere que estas organizaciones dedican muchas energías al desarrollo de habilidades interpersonales necesarias para que un grupo tome una decisión acertada. Sin embargo, en el planteamiento de Ouchi, se considera una limitada participación que se evidencia en el siguiente aparte: “En las compañías de tipo Z, se puede dar un proceso colectivo de toma de decisiones, pero la responsabilidad última sigue cayendo en un solo individuo”⁴⁰⁹.

Para poder que se de una toma de decisiones compartida y una responsabilidad individual requiere un ambiente de confianza. “la única forma de que un empleado se comprometa personalmente ante una decisión acordada por un grupo y trabaje con ahínco para ponerla en práctica, es que esté convencido de

⁴⁰⁶ *Íbid.*, p. 92.

⁴⁰⁷ *Íbid.*

⁴⁰⁸ *Íbid.*, p. 93.

⁴⁰⁹ *Íbid.*

que todos comparten objetivos compatibles y nadie está procurando su beneficio propio”⁴¹⁰.

Las organizaciones tipo Z, y la concepción de la participación que asumen, se basan en que las relaciones humanas tienen que ser informales, y así también, se asume un tipo informal de participación. Se hace hincapié en un ser humano íntegro y en un enfoque holista, rasgo fundamental de la organización, conservando una marcada atmósfera igualitaria que es característica de la organización tipo Z⁴¹¹. Lo anterior conlleva, dice Ouchi, a que en las organizaciones tipo Z, los empleados de cualquier nivel se inducen a tratar a sus semejantes como seres humanos, configurando un entorno en el cual no tiene cabida la despersonalización, y la autocracia es poco factible, donde la comunicación, la confianza y la entrega son sucesos comunes⁴¹².

4.5.5 Círculos de calidad y participación (CDCP). “[...] Son un programa a través del cual los grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo; son parte de un movimiento de gerencia democrática que busca ampliar la participación de los trabajadores en el control y en la administración de las empresa”⁴¹³. La participación se lleva a cabo de forma voluntaria y tiene como objetivos lograr que los trabajadores participen en la solución de los propios problemas, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad⁴¹⁴.

⁴¹⁰ *Íbid.*, p. 94.

⁴¹¹ *Íbid.*

⁴¹² *Íbid.*, p. 95.

⁴¹³ OGLIASTRÍ, 1988, p. 27.

⁴¹⁴ *Íbid.*, p. 28.

Los círculos de calidad, son considerados en la literatura de las organizaciones como la “intervención de los ochenta”⁴¹⁵. Los círculos de calidad fueron una modalidad de intervención que anuló por completo al ya debilitado movimiento de la Calidad de Vida Laboral. Aunque como lo afirma Navajas Adán⁴¹⁶, los círculos de calidad representan tanto una ruptura como una continuidad con la CVL, se diferencia radicalmente en dos aspectos, en términos de Navajas Adán:

[...] las continuas referencias a una tradición cultural diferentes a la occidental, segundo, su énfasis en la productividad y en la retórica de la competitividad, abandonando por completo los reclamos al bienestar de los trabajadores como uno de los propósitos centrales de estos programas (esto no sería óbice para que los círculos de calidad fueran considerados una técnica o programa con efectos benéficos para los trabajadores). Por otro lado, el elemento de continuidad de los Círculos de Calidad respecto a los programas de CVL estaría en su interés en la participación de los trabajadores como clave última del éxito de la técnica, aunque eso no significará ni mucho menos, que los Círculos de Calidad se reconozcan en los programas de CVL. Los círculos de calidad irrumpirán como modalidad propia y foránea, que deberá ser adaptada a las organizaciones occidentales⁴¹⁷.

Navajas Adán (2003) se centra en analizar tres aspectos de los círculos de calidad: las referencias a su origen japonés, su énfasis en la productividad y finalmente, su desarrollo como programa participativo. Se hará algunas referencias a este último punto.

En la década de los ochenta, los círculos de calidad eran considerados, en el contexto norteamericano, como uno de los instrumentos participativos más

⁴¹⁵ STEEL y SHANE, 1986, p. 71. Citado en NAVAJAS ADÁN, 2003, p. 89.

⁴¹⁶ NAVAJAS ADÁN, 2003, p. 89.

⁴¹⁷ *Íbid.*, p. 89-90.

utilizados⁴¹⁸. Luego vendrían a descubrir algo nuevo: la participación y sus ilimitados usos en la empresa. “[...] Las razones de su éxito en los años 80, parecieran deberse, además de sus propiedades competitivas, a su difusión en los medios de comunicación y a su fácil comercialización por las empresas de consultoría”⁴¹⁹.

Los círculos de calidad se consideran como una particular “invención japonesa”, cuyas bases se encontrarían en la teoría motivacional, lo cual abogaría por la productividad de los trabajadores “para su propia calidad del trabajo”⁴²⁰. Se considera que los Círculos de Calidad, no sólo lo inventaron los japoneses, sino que además, parecieran que creasen de la nada la participación en la empresa⁴²¹. Como lo afirma Navajas Adán:

[...] Se construirá así, la imagen de los círculos de calidad como innovación radical en la cultura de control y dirección de personas que, pese a su sencillez, era toda una novedad en la cultura de las empresas organizacionales. Los círculos, en definitiva, fueron un claro ejemplo de posibles consecuencias de éxito de la participación dentro de las empresas, en una época de saturación de mercados y difícil competitividad⁴²².

Estos esquemas, y más recientemente otros, en busca de la participación en el trabajo, expresados en términos como Quality of Working Life (QWL), Employee Involvement (EI) o la Dirección por Objetivos etc. siguen en la misma línea blanda de la búsqueda limitada de participación. Las limitaciones de estos esquemas son evidentes, pues no se refieren al intento de alterar las relaciones

⁴¹⁸ LEDFORD, LAWLER, MOHRMAN, 1988. Citado en NAVAJAS ADÁN, 2003, p. 96.

⁴¹⁹ NAVAJAS ADÁN, Op. cit., 97.

⁴²⁰ MANCHUS, 1983, p. 255. Citado en NAVAJAS ADÁN, 2003, p. 97.

⁴²¹ BUCH y SPANGLER, 1990; KISSLER, 1994.

⁴²² NAVAJAS ADÁN, Op. cit., 97.

de poder en la organización, al contrario, se procura no poner en duda la estructura de poder existente en la organización⁴²³.

Dentro de estos enfoques, emanados de la dirección participativa, se pueden encontrar aquellos enfoques que resaltan el compromiso organizativo, el cual se plantea en un sentido más profundo ya que “[...] denota una vinculación de las decisiones con los intereses de los trabajadores afectados en virtud de una serie de condiciones, estructuras y procesos de organización” (Morales Gutiérrez, 2002, p. 53). Lo que se busca con estos enfoques, es conseguir el compromiso de los trabajadores y lograr una identificación con los objetivos de la empresa.

4.6 FACTORES CLAVES EN LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Dentro del enfoque de la dirección participativa, no se puede dejar de lado al individuo llamado a participar, y sus cuestiones asociadas. Según (Pardo de Val, 2003, p. 135) para que la participación obtenga resultados positivos deseados, es necesario que los individuos tengan la capacidad y el deseo de participar

Para generar la capacidad de participar son imprescindibles: información sobre la situación, recompensas que potencien los comportamientos deseados y premien el valor añadido por participar en la toma de decisiones, conocimientos y poder para tomar la decisión⁴²⁴. Para generar el deseo de participar según⁴²⁵, es necesario que el puesto de trabajo tenga significado para quien lo ocupa, a lo

⁴²³ (Lucas Marín, 1995, p. 235)

⁴²⁴ BOWEN y LAWLER, 1992; LAWLER y MORHMAN, 1989; LAWLER, MOHRMAN y LEDFORD, 1992. Citados en PARDO DE VAL, 2003, p. 136.

⁴²⁵ SPREITZER G., 1995. Citado en PARDO DE VAL, 2003, p. 136.

anterior, se pueden agregar dos elementos más, el estilo de liderazgo y la cultura organizativa que potencien el espíritu participativo.

La participación es imposible sin información, los empleados no pueden entender cómo funciona el proceso, si no reciben información, ni pueden mejorarlo mediante sus contribuciones⁴²⁶. Sin los conocimientos y la falta de formación nos enfrentamos a un claro obstáculo para la participación. Para que sea efectiva la dirección participativa, sólo puede funcionar con empleados competentes, dotados de habilidades para realizar tareas con eficacia (Pardo de Val, 2003, p. 138-139). Y por otro lado, es necesario que los empleados tengan poder, en el sentido de autonomía sobre cómo y cuándo realizar las tareas, que tengan capacidad de decisión sobre sus ritmos de trabajo⁴²⁷.

En lo referente a la formación necesaria para participar, como una condición necesaria para la dirección participativa, Lucas Marín (1997) presenta un artículo donde recalca la necesidad de formación para la participación y comunicación en las organizaciones. En la introducción de su artículo, destaca lo siguiente:

[...] El conocimiento acumulado y la aceleración del cambio en la Sociedad de la Información hacen necesario prestar una especial atención a la educación y formación de las personas. Buena parte de esos procesos formativos se dan para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, instituciones y empresas, donde es importante conseguir unos conocimientos y hábitos que faciliten una comunicación eficaz, e igualmente un sentido de integración y participación de sus miembros. La comunicación es el instrumento de construcción de la organización y base de su mantenimiento y progreso. La participación permite la satisfacción personal, el

⁴²⁶ PARDO DE VAL, Op. cit., p. 137.

⁴²⁷ BELL & STAW, 1989; BROWER, 1995; LAWLER E., 1993. Citados en PARDO DE VAL, p. 139.

adecuado uso de los recursos humanos en entornos inciertos que exigen innovación y adaptación continua y unos planteamientos más solidarios. Las formas participativas en las organizaciones se fundamentan en la adecuada comprensión y utilización de modelos circulares de comunicación, que deben ser tenidos en cuenta en cualquier planteamiento formativo⁴²⁸.

En el desarrollo del artículo, Lucas Marín (1997) inicia mostrando un mapa general de la formación en las organizaciones, prosigue con la presentación de la participación en las organizaciones y posteriormente la mutua conexión de la participación y la comunicación para finalmente exhibir la necesaria formación para la participación y la comunicación.

Además, las organizaciones que estén orientadas mediante este estilo de dirección, deberán contar con un sistema de evaluación y recompensas que sean acordes con este estilo de dirección participativo⁴²⁹. Además el trabajo tiene que tener significado para quien lo realiza, es decir, debe procurarse que los individuos sientan que su trabajo es importante para ellos y se preocupen por lo que hacen⁴³⁰.

Otro de los factores claves es el estilo de liderazgo para la dirección participativa, como el propuesto por Likert (1961), en el cual existen cuatro estilos de liderazgo: Autocrático, Consultivo, Participativo y de Rienda Suelta⁴³¹.

⁴²⁸ LUCAS MARIN, 1997, p. 263.

⁴²⁹ ERSTAD, 1997; HINCKEY, 1985; LAWLER y MORHMAN, 1989; LAWLER, MOHRMAN & LEDFORD, 1992; WALL y LISCHERON, 1977; WALTON R., 1985. Citados en PARDO DE VAL, Op. cit., p. 142.

⁴³⁰ HACKMAN y OLDHAM, 1980; QUINN y SPREITZER, 1997; SPREITZER G., 1995; THOMAS y VELTHOUSE B., 1990. Citados en PARDO DE VAL, Op. cit., p. 144.

⁴³¹ WILLIAM, 1978, p. 12-16.

En el *estilo autocrático*, todo el poder y la autoridad para tomar las decisiones descansan en el directivo, los empleados no participan en el proceso de toma de decisiones; en él, los directivos deciden y los empleados se acogen a la decisión⁴³². Se trata de una dirección autoritaria, coercitiva, notoriamente arbitraria, propia de los directivos de la teoría X de McGregor (Pardo de Val, 2003, p. 145).

En el *estilo consultivo*, los directivos tratan de buscar ideas de sus subordinados, sin embargo, es posible que no se aprovechen tales ideas. Los empleados tienen la oportunidad de aportar sus sugerencias, que son estudiadas por los que ostentan el poder formal, posteriormente pueden ser aplicadas o rechazadas⁴³³.

En el *estilo participativo*, los directivos realmente comparten el poder y la autoridad para tomar decisiones, los empleados ayudan realmente al directivo como líder del grupo a tomar la decisión, “[...] Los administradores se consideran como líderes de un equipo al que guían teniendo en mente, los mejores intereses de sí mismos, de sus subordinados y de toda la organización”⁴³⁴. Las empresas que utilizan el enfoque participativo conciben a los empleados como profesionales capaces de llevar a cabo sus funciones de forma precisa y efectiva y, consecuentemente, delegan en ellos gran responsabilidad, permitiéndoles su participación en el proceso de toma de decisiones⁴³⁵.

La *dirección de rienda suelta*, es un enfoque que es el extremo de la participación, aquí el poder y la autoridad descansa totalmente en el grupo, el

⁴³² *Íbid.*, p. 13.

⁴³³ PARDO DE VAL, *Op. cit.*, p. 145.

⁴³⁴ WILLIAM, *Op. cit.*, p. 14.

grupo decide y los directivos llevan a cabo la decisión. En este sentido, los directivos de rienda suelta representan a sus subordinados, en los escalones administrativos más altos⁴³⁶.

Otra consideración, es la llevada por Lucas Marín, en la cual los individuos poseen algunas necesidades que requieren ser satisfechas. La investigación empírica ha concretado estas necesidades en tres grupos: afectivas, de eficacia en la tarea, y de participación en el poder, en el cual una persona será líder en la medida en que logra satisfacer esas necesidades. “[...] El líder debe saber lo que esperan sus subordinados, si satisface sus necesidades, conseguirá una jefatura eficaz, más, cuanto más necesidades satisfaga”⁴³⁷.

En cuanto a las necesidades afectivas, el líder tiene que suscitar en los empleados confianza, admiración, satisfacción, erotismo, simpatía, entusiasmo, temor imitación y amor, según las demandas que ellos poseen⁴³⁸. En las necesidades de eficacia, al líder se le pide eficacia, funcionalidad y resultados concretos y para ello debe poseer una gama de conocimientos, técnicos, de personas, administrativos, manejo de personal, visión general de los problemas concretos, capacidad de compromiso con otros mandos y con otros operarios⁴³⁹; y por último los empleados siempre esperan un grado de participación en la dirección o el mando; hay un deseo de dejarse conducir con una intensidad determinada, llevado por la búsqueda de la eficacia o el afecto.

⁴³⁵ PARDO DE VAL, Op. cit., p. 145.

⁴³⁶ WILLIAM, Op. cit., p. 15.

⁴³⁷ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 255.

⁴³⁸ *Ibid.*, p. 227.

⁴³⁹ *Ibid.*, p. 228.

4.7 ALGUNOS MODELOS Y EXPERIMENTOS DE PARTICIPACIÓN

Después de realizados los estudios de Hawthorne en Westerns Electric, en los cuales incluyeron el uso de la participación. Posteriormente en la década del cincuenta, Alex Bavelas llevó a cabo un segundo estudio con un grupo de mujeres a cargo de la operación de máquinas de coser, el cual se realizó con base en incentivos de grupo. Trabajando con el grupo de forma participativa, logró que éste estableciera una meta de producción que se cumplió con creces⁴⁴⁰.

También Coch y French trabajaron con operadoras de máquinas de coser e introdujeron cambios de tres diferentes maneras a grupos ya establecidos, en el primer grupo no existía la participación, en el segundo grupo se eligieron representantes que trabajaron con la administración en la selección de nuevos métodos de trabajo y ritmos de producción, en el tercer grupo todos los trabajadores y la administración se reunieron para discutir y resolver los cambios proyectados; como era de esperarse, los mayores aumentos de productividad ocurrieron dentro del grupo de participación total⁴⁴¹. Así mismo, estos experimentos concluyeron que el estilo de dirección participativa conseguía mitigar la resistencia a los cambios a través de la participación en la implicación en su planificación y comprensión de la necesidad de los mismos⁴⁴².

Otras investigaciones más recientes, por ejemplo las de Seashore y Bowers, (1963), en una compañía manufacturera, descubrieron que la participación estaba en relación directa con la productividad y satisfacción del empleado, que

⁴⁴⁰ WILLIAM, Op. cit., p. 33.

⁴⁴¹ Íbid, p. 34.

⁴⁴² PARDO DE VAL, Op. cit., p. 157.

había menos desperdicios y ausentismo. Otro estudio llevado a cabo por Lawler y Hackman sobre vigilantes, mostró que un enfoque participativo produjo aumentos significativos en la asistencia y nivel superior de logros, al contrario que un enfoque de tipo autocrático. Los investigadores explican que esto sucedió porque los vigilantes tenían más conocimiento y estaban más interesados en el plan⁴⁴³. Estas evidencias muestran que un enfoque de dirección participativa aumenta la productividad y ayuda a una asistencia superior de logros por parte de los empleados.

Existen evidencias e investigaciones empíricas en las cuales se ve a la participación como un facilitador de los cambios organizativos. Miles (1965)⁴⁴⁴ llevó a cabo una investigación en varios países, concluyendo que, incluso en aquellos que aplicaban una aproximación limitada a la dirección participativa conseguían reducir la resistencia.

Otro estudio empírico analizado en que se incluye el uso de la participación, fue el llevado a cabo por el departamento de Salud, Educación y Bienestar de los Estados Unidos de 1973, que concluye de forma rotunda: “[...] En ninguno de los casos de los que tenemos constancia, el esfuerzo por aumentar la participación del trabajador ha producido un descenso a largo plazo de la productividad⁴⁴⁵.

Los estudios llevados a cabo por Kurt Lewin, sobre la sensibilización de la participación a nivel general, los experimentos de Coch y French en una fabrica industrial y el de Morse y Reimer en una compañía de seguros en la que la “[...] satisfacción en el trabajo y la aceptación de los cambios parecía mayor en la que

⁴⁴³ WILLIAM, Op. cit., p. 34.

⁴⁴⁴ Citado en PARDO DE VAL, (2002), p. 156.

⁴⁴⁵ UNITED STATES DEPARTMENT OF HEALTH, EDUCATION AND WELFARE, 1973. Citado en MORALES (2002), p. 52.

se procuraran el dialogo y el intercambio de ideas con los subordinados”⁴⁴⁶. Siguiendo en la misma línea, se encuentran las experiencias citadas por Levi-Lavoyer⁴⁴⁷ en experimentos realizados en Europa y América Latina. Por último, los diferentes experimentos realizados en Noruega, en los años cincuenta por French, Israel, Aas, dieron unos resultados matizados, pues en efecto, no todos los participantes ven igualmente positiva la aparente participación⁴⁴⁸. Estos experimentos sirvieron para concluir de manera provisional lo siguiente:

[...] 1) la participación produce mayor satisfacción en la medida en que se considera legítima. 2. La participación produce incrementos en la producción si se da una consistencia entre los objetivos de la organización y los de sus miembros. 3) Las decisiones tomadas en grupo suelen ser menos conservadoras y más innovadoras. 4. Las decisiones colectivas suelen ser de superior calidad. 5) Las circunstancias son importantes en la participación y merece la pena identificarlas con precisión⁴⁴⁹.

Otro estudio empírico fue el analizado por Crane (1976)⁴⁵⁰, en el cual los directivos de más alto rango en una muestra al azar de setenta de las más grandes compañías de los Estados Unidos (tomado de las 500 más altas de Fortune) fueron encuestados acerca de sus opiniones de la Gerencia Participativa:

“[...] Las preguntas buscaban determinar la extensión en la que la gerencia participativa era usada, la actitud del ejecutivo hacia la gerencia participativa, la relación de estas actitudes con la utilización de tales

⁴⁴⁶ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 45.

⁴⁴⁷ LEVI-LAVOYER, 1975, p. 137-169. Citado en LUCAS MARIN, 1995, p. 45.

⁴⁴⁸ LUCAS MARÍN, Op. cit., p. 45.

⁴⁴⁹ CASTILLO, 1976, p. 34. Citado en LUCAS MARIN, 1995, p. 45.

⁴⁵⁰ Traducción propia.

métodos, y la naturaleza de la efectividad percibida de las técnicas específicas participativas en uso dentro de las compañías encuestadas”⁴⁵¹.

Los resultados de la encuesta llevaron a la conclusión de que la mayoría de los ejecutivos que respondieron, sintieron que la participación era efectiva y tenía una idea positiva del enfoque. Sin embargo, la experiencia revela que es improbable que haya una alta correlación entre la “teoría adoptada” y la “teoría en práctica” cuando se trata del comportamiento humano.

También, la creencia difundida en la eficacia de la gerencia participativa puede haber resultado de reportes exagerados de las prácticas participativas. Curiosamente entre los que respondieron, hay un consenso que en la práctica real, la extensión de la participación del empleado es extremadamente limitada⁴⁵².

4.8 BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Son muchos los beneficios, tanto individuales como organizacionales, que se le conceden a la participación dentro del campo del trabajo⁴⁵³. Algunos muy generales, como un aumento de la productividad y eficacia organizacional, o como facilitador de los cambios organizativos; otros más específicos, ubicados en los aspectos internos de la empresa, como son la mejora en la calidad de las decisiones, de la actitud positiva y satisfacción de los empleados en el trabajo⁴⁵⁴. A nivel más personal, la participación se considera como un estimulador del compromiso organizativo y potencializador del desarrollo personal del

⁴⁵¹ CRANE, 1976.

⁴⁵² *Íbid.*, p. 17.

⁴⁵³ VROOM y JAGO, 1990, p. 22-35; WILLIAM, 1978, p. 34-40.

⁴⁵⁴ WILLIAM, 1978, p. 24.

trabajador⁴⁵⁵. En las siguientes páginas, en términos muy generales, se describirán cada uno de estos aspectos.

1. *Aumento de la productividad y eficacia de la organización*: Algunos autores afirman que la “técnica” o el “medio” de la participación sólo se justifican en razón de un aumento de la productividad, mejora de la eficacia y eficiencia del administrador y la organización⁴⁵⁶.

2. *Mejora de la calidad de las decisiones*: La participación o un estilo de gerencia más participativo puede mejorar la calidad de las decisiones administrativas en virtud de que permite considerar una gama más amplia de alternativas y consecuencias en los procesos de toma de decisiones⁴⁵⁷.

Entendemos por una decisión de gran calidad, aquella que si se lleva a efecto, probablemente logrará alcanzar los objetivos de la organización. Se trata de una decisión bien razonada, consecuente con la información de que dispone y con las metas y objetivos de la empresa. El término calidad de la decisión implica una función objetiva, un criterio o un conjunto de criterios que sirven para juzgar inequívocamente los resultados de las decisiones adoptadas⁴⁵⁸. Son muchos los efectos que la participación tiene sobre la calidad de las decisiones administrativas, algunas de ellas de gran complejidad. Vroom & Jago presentan algunas condiciones que influirán en que una mayor participación afecte positivamente o negativamente a la calidad de las decisiones, entre ellas figuran: los objetivos que persiguen los participantes, los conocimientos que poseen los

⁴⁵⁵ VROOM y JAGO, Op. cit., p. 31-35.

⁴⁵⁶ WILLIAM, Op. cit., p. 24.

⁴⁵⁷ *Ibid.*, p. 38.

⁴⁵⁸ VROOM y JAGO, Op. cit., p. 24-25.

participantes, el tamaño del grupo, los desacuerdos entre los participantes y la misma naturaleza del problema⁴⁵⁹.

3. *Satisfacción en el trabajo*: Existen abundantes pruebas de que la participación aumenta la satisfacción de los empleados en su puesto laboral, “[...] la mayoría de las personas les gusta participar y valoran positivamente aquellos ambientes de trabajo que les proporcionan la oportunidad de hacerlo así”⁴⁶⁰. Considerando cuando participan, sus intereses y preocupaciones.

Aquí se resalta la consideración de la participación por parte del trabajador más allá que un simple medio para alcanzar otros fines. Llegando a darle el papel de un fin en sí mismo. En cuanto a que “Permite que una persona tenga la capacidad de decidir lo que importa, de utilizar su talento de la forma más apropiada, y de constituirse en una parte significativa de los esfuerzos que se lleva a cabo en grupo”⁴⁶¹. El efecto de la participación sobre la satisfacción en el trabajo tiene una gran importancia a la hora que una persona necesite conservar su puesto de trabajo. El índice de rotación laboral y el ausentismo laboral tienen relación directa con la satisfacción en el trabajo⁴⁶².

4. *Facilitador de los cambios organizativos*: Son muchos los autores que reconocen el papel de la participación como facilitador en los cambios organizativos. Leonar-Barton “[...] califica la participación como un elemento

⁴⁵⁹ *Íbid.*, p. 25-31.

⁴⁶⁰ *Íbid.*, p. 23.

⁴⁶¹ *Íbid.*

⁴⁶² *Íbid.*, p. 24.

especialmente importante dentro de las capacidades básicas de una empresa ante un cambio como es el desarrollo de nuevos productos”⁴⁶³:

[...] afirman que el sentimiento de participación es importante para estimular y dirigir el cambio en las organizaciones, puesto que la incertidumbre asociada a los cambios genera en los empleados un sentimiento de baja autoeficacia y competencia que es adecuado contrarrestar con un adecuado programa participativo⁴⁶⁴.

Según Pardo de Val, la participación limita la resistencia al cambio y potencia la efectividad de dicho cambio. La limita en cuanto lleva a los individuos a comprometerse y el compromiso evita la resistencia; Así muchos autores afirman que uno de los métodos más seguros para superar la resistencia al cambio consiste involucrar a las personas en el diseño del mismo. Y potencia la efectividad de dicho cambio en cuanto ayuda en los procesos de cambio por varias razones: mayor creatividad e innovación, fomento de la capacidad de aprendizaje, y toma de mejores decisiones⁴⁶⁵.

5. Compromiso organizativo: No sólo la participación trae beneficios en la mejora de la toma de decisiones, sino que estimula también el compromiso de los trabajadores para con la organización⁴⁶⁶. Por ejemplo, un dirigente que crea oportunidades para que sus subordinados influyan en las decisiones, con frecuencia reduce la resistencia y produce un sentimiento compartido de

⁴⁶³ LEONAR-BARTON, 1992. En PARDO DE VAL, 2003.

⁴⁶⁴ CONGER y KANUNGO, 1988. En PARDO DE VAL, 2003.

⁴⁶⁵ PARDO DE VAL, Op. cit., p. 171.

⁴⁶⁶ VROOM y JAGO, Op. cit., p. 31.

propiedad sobre esas decisiones, lo que hace que la puesta en práctica de las mismas sea más rápida y menos traumática⁴⁶⁷.

6. Desarrollo personal: El desarrollo del personal se da en la medida en que se mejora el capital humano de la organización. “[...] Un resultado especialmente importante si se tiene en cuenta que dicho talento se puede utilizar en dichas expansiones o al enfrentarse a nuevos retos⁴⁶⁸.

Los beneficios que produce la participación en el desarrollo del personal no se limitan simplemente a las habilidades técnicas o la solución de problemas específicos. Sino que también pueden contribuir a desarrollar las relaciones en los grupos⁴⁶⁹.

Además de los planteamientos sobre beneficios o resultados que puede generar la dirección participativa en la organización, existen algunas revisiones en la literatura gerencial y de estudios empíricos que permiten considerar como otro beneficio de la dirección participativa, un aumento de la productividad y la satisfacción laboral. En este sentido, se presenta el estudio llevado por Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings,⁴⁷⁰, el cual considera que la participación en la toma de decisiones (PDM) (Participative Decision Making) toma diferentes formas.

Para ello realiza una revisión de estudios empíricos en donde se demuestra que los efectos de la participación y el desempeño varían de acuerdo a la forma. Los hallazgos ponen en duda las conclusiones de revisiones anteriores basadas en

⁴⁶⁷ íbid.

⁴⁶⁸ íbid., p. 33.

⁴⁶⁹ íbid.

⁴⁷⁰ COTTON, VOLLRATH, FROGGATT, LENGNICK-HALL y JENNINGS, 1988. Traducción propia.

una vista unidimensional de PDM y suscita varios temas para el estudio y la práctica de la PDM. En su artículo, Cotton se hace la siguiente pregunta: ¿Están diferentes formas de PDM asociadas con diferentes resultados? Para responder este interrogante clasifica los estudios por formas de PDM y de los resultados de cada forma hizo un análisis por separado⁴⁷¹.

Antes de analizar los resultados del estudio de Cotton y sus colegas, se hacen algunas consideraciones referentes a la participación. Primero, la participación en la toma de decisiones puede ser evaluada en términos de diferentes resultados (incluyendo la democratización del lugar de trabajo, reducción del conflicto industrial, y el involucramiento de los empleados en las decisiones). Pero se centra siguiendo a Locke y Schweiger⁴⁷² en la revisión de dos resultados importantes, productividad y satisfacción laboral. Para ello se toman en cuenta las posibles diferencias resultantes en el nivel de análisis⁴⁷³: la participación formal/informal, directa/indirecta y nivel de influencia (niveles de análisis presentados en el capítulo anterior). En segundo lugar, Locke y Schweiger reconocieron la existencia de esas tipologías y notaron que los resultados de la PDM pueden variar en términos del contenido de las funciones involucradas⁴⁷⁴ y

⁴⁷¹ *Ibid.*

⁴⁷² LOCKE y SWEIGER, 1979. Traducción propia.

⁴⁷³ Entre los niveles de análisis que se encuentra en la participación en la toma de decisiones para su revisión (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings, 1988, p. 9) destaca los siguientes: "Se construyó un esquema de clasificación que refleja distinciones conceptuales en la literatura de la PDM (Dachler & Wilpert, 1978, p. Locke & Schweiger, 1979). Dachler y Wilpert (1978, p. 12) caracterizaron la PDM en términos de tres propiedades: formal-informal, directa-indirecta, y como una ubicación en un continuo de cuanto "acceso" o influencia tienen los miembros de la organización en la toma de decisiones. La participación formal tiene un "sistema de reglas... impuestas o concedidas a la organización" (por ej. Círculos de calidad formalmente establecidos). La participación informal, en contraste, es un "consenso no estatutario que emerge de los miembros que interactúan" (por ej. Intercambios casuales entre superiores y subalternos). La participación directa comprende "compromiso personal inmediato de los miembros de la organización" mientras la participación indirecta comprende alguna forma de representación del empleado. El acceso es la cantidad de influencia que los miembros de la organización pueden ejercer cuando se toma una determinada decisión. Los diferentes niveles de acceso o influencia están definidos por Dachler y Wilpert en un continuo: (a) No se da ninguna información a los empleados acerca de una decisión, (b) Los empleados son informados con anterioridad, (c) Los empleados pueden dar u opinión acerca de la decisión a tomar, (d) Las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta, (e) Los empleados pueden vetar positiva o negativamente una decisión, y (f) La decisión está completamente en manos de los empleados".

⁴⁷⁴ LOCKE y SCHWEIGER, 1979. Propusieron cuatro categorías de contenido a) funciones de personal de rutina, temas como contratación, capacitación, disciplina y evaluación del desempeño. b) El trabajo en sí, incluyendo asignación de tareas, diseño del trabajo y velocidad del trabajo, c) condiciones del trabajo, incluyendo descansos, horas de trabajo, ubicación del equipo, iluminación; y d) políticas de la compañía tales como despidos, participación en las utilidades, inversión de capital, y políticas generales de toda la compañía (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings, 1988, p. 10).

en último lugar, es la duración de la PDM estudiada⁴⁷⁵⁻⁴⁷⁶. A partir de estas cinco clasificaciones (formal-informal, directa-indirecta, nivel de influencia, contenido, corto plazo vs largo plazo) fueron clasificados los artículos, que en total eran noventa y un (91). “[...] Clasificando los estudios se hizo claro que a pesar de los muchos posibles tipos de PDM, seis combinaciones o configuraciones de las dimensiones eran adecuadas para describir todos los estudios en la muestra”. Así, esas seis forman la base de las formas de discusión: a) Participación en decisiones de trabajo, (b) participación consultiva, (c) Participación corto plazo, (d) participación informal, (e) Propiedad del empleado, y (f) Participación representativa. Cotton analiza los resultados de estas investigaciones a partir de las clasificaciones anteriores, analizando los beneficios en términos de productividad y satisfacción laboral.

1. Participación en las decisiones de trabajo: Incluye esquemas formales de PDM en los cuales los trabajadores tienen mucha influencia en las decisiones, centrándose en el trabajo. Esta forma de PDM es formal, directa, y a largo plazo. La participación se centra en el trabajo, típicamente encargado de cómo está organizado, lo que se hace, quién hace qué, y así sucesivamente. Varios estudios abordaron los efectos de que la PDM tiene en el trabajo y los temas de pago (condición de trabajo-incentivo)⁴⁷⁷, y en temas de pago solamente⁴⁷⁸.

Esa forma de PDM tiene efectos relativamente positivos y consistentes en la productividad. De quince estudios, once hallaron incrementos en la

⁴⁷⁵ Según COTTON *et al.*, (1988). El tiempo puede afectar el compromiso organizacional y de los miembros con la PDM. “las organizaciones y los individuos involucrados en PDM a corto plazo pueden tener menos compromiso que si la PDM continuara por meses.

⁴⁷⁶ COTTON, *et al.*, p. 9-10. Traducción propia.

⁴⁷⁷ FLEISHMAN, 1965; NEIDER, 1980.

⁴⁷⁸ JENKINS y LAWLER, 1981; LAWLER y HACKMAN, 1969; NEIDER, 1980; SCHEFLEN, LAWLER y HACKMAN, 1971. Citados en, Cotton, *et al.*, p. 12.

productividad. Aunque Cotton⁴⁷⁹ advierte que aunque varios de los estudios tiene problemas metodológicos y existen diferencias en las condiciones dentro de los estudios, la uniformidad de los resultados y la uniformidad de los estudios más cuidadosamente controlados, sugieren que el desempeño/ productividad probablemente se aumente con este tipo de PDM.

2. Participación consultiva: La participación consultiva se refiere a situaciones donde los empleados se comprometen con la participación a largo plazo, formal y directa, y el contenido de la PDM se centra en temas laborales. Dentro de este grupo se destacan los planes Scanlon y los círculos de calidad.

El estudio demostró que aunque la investigación es limitada en cuanto a los planes Scanlon, ha demostrado resultados positivos. A pesar de la falta de resultados empíricos, sin embargo, hay teoría considerable de que los planes Scanlon deberían incrementar la productividad, el involucramiento laboral, la motivación, la identificación con la organización⁴⁸⁰. También hay algunos estudios empíricos en cuanto a los círculos de calidad Novelli y Steele, Lloyd, Ovalle y Hendrix⁴⁸¹ hallaron pocos efectos cuando los círculos de calidad fueron introducidos.

3. Participación a corto plazo: Esta forma de participación puede ser catalogada como formal, directa y concerniente con el trabajo en sí; por medio de ella los trabajadores tienen completa influencia en la toma de decisiones. Esta clasificación corresponde a la participación en las decisiones de trabajo.

⁴⁷⁹ COTTON, 1988. Traducción propia.

⁴⁸⁰ GEARE, 1976; RUH, JONSON y SCONTRINO, 1973; RUH, WHITE y WOOD, 1975. Citados en COTTON, VOLLRATH, FROGGATT, LENGNICK-HALL, y JENNINGS, 1988, p. 13.

⁴⁸¹ NOVELLI, 1983; STEELE, LLOYD, OVALLE, y HENDRIX, 1982. Citados en COTTON et al. p. 13.

4. Participación informal: Muchas de las organizaciones no tienen sistemas de participación o grupos involucrados en el sistema de toma de decisiones formalmente establecidos. Sin embargo, la PDM puede existir informalmente a través de relaciones interpersonales entre los gerentes y los subalternos. De los cinco estudios de participación informal que valoraron el desempeño/productividad, cuatro hallaron una relación positiva mientras que uno no halló relación.

En relación con la satisfacción laboral y la participación informal, seis de siete estudios hallaron una relación positiva entre la satisfacción laboral general y la participación informal⁴⁸².

Según Cotton (1988) los resultados discutidos anteriormente indican que diferentes formas de PDM están asociadas con resultados marcadamente diferentes. Por ejemplo, la participación informal y la propiedad del empleado son efectivas en términos de productividad y satisfacción. Mientras que la participación a corto plazo no es efectiva en ambos criterios. Cotton⁴⁸³ argumenta lo anterior con las siguientes palabras:

[...] La PDM debe ser evaluada forma por forma para estimar su efectividad con exactitud. Así, la pregunta práctica “¿Es la PDM efectiva?” no tiene respuesta simple. En lugar, la efectividad varía con la forma de PDM y el criterio para efectividad. Por ejemplo, la participación en decisiones de trabajo parece incrementar la productividad, pero disminuye la satisfacción menos consistentemente. La participación representativa no incrementa la productividad, pero sí incrementa la satisfacción, al menos para los mismos representantes. Además, la participación puede estar

⁴⁸² Cotton, *et al.* Op. cit., 1988, p. 14. Traducción propia.

⁴⁸³ *ibid.*

caracterizada por la igualdad de finalidades. Diferentes formas de PDM, tales como la participación informal y la propiedad del empleado, pueden ser igualmente efectivas. En la práctica, formas de participación podrían ser seleccionadas para adaptarse a un criterio particular de efectividad, una tecnología organizacional existente (Sashkin, 1976), y/o coacciones dadas de costo y ganancia⁴⁸⁴.

Los resultados de la revisión de Cotton y sus colegas sustentan la idea de que la participación es un concepto multidimensional y multiforme. Desde esta perspectiva la participación parece tener relaciones medidas con el desempeño y la satisfacción. Sin embargo, la PDM, al ser una construcción multifacética, sus resultados generales medidos se deben a algunas formas de participación que son muy efectivas con otras formas que son relativamente ineficaces⁴⁸⁵.

Cotton recomienda que para un trabajo posterior, conceptual y empírico, sobre la PDM, se debe desarrollar y extender su visión. Primero, el análisis de posibles variables contextuales o de contingencia debe de ser examinadas. Ejemplo de ello⁴⁸⁶ han sugerido que la efectividad de la PDM puede depender de factores situacionales tales como: la naturaleza de la decisión o las características de los subalternos. Segundo, nuevas formas de participación debe de ser exploradas, investigación existente ha abordado solo unas pocas de las muchas posibles formas de participación. Tercero, las interacciones entre las distintas formas de participación dentro de una organización deben de ser consideradas. “[...] Si formas diferentes de PDM son asociadas con diferentes resultados, la combinación de dos o más formas de puede producir resultados interesantes”⁴⁸⁷. Cuarto, otros efectos que diferentes formas de PDM tienen en otros resultados

⁴⁸⁴ *Íbid.*, p. 15.

⁴⁸⁵ COTTON *et al.*, 1988, p. 16. Traducción propia.

⁴⁸⁶ LOCKE, SCHWEIGER y LATHAM, 1986; SASHKIN M., 1976; STUMPF, ZAND y FREEDMAN, 1979; VROOM y YETTON, 1973. Citados en COTTON *et al.*, 1988, p. 16.

deben de ser investigados. La participación ha estado ligada a muchos resultados, además de la productividad y la satisfacción (por ej. La distribución del poder en una organización, el nivel de conflicto industrial, o la calidad, oportunidades y aceptación de decisiones).

Finalmente, cuando se aplica la PDM en las organizaciones, se debe escoger entre muchas formas nuevas, formas múltiples y resultados alternos. Parece que la efectividad del desempeño/productividad está más asociada con formas que son más directas, a largo plazo y/o de alto acceso:

[...] las formas directas de participación (por ej. Informal, decisiones de trabajo) han demostrado más efectividad que las indirectas (por ej. La representativa), [...] las formas de participación a largo plazo parecen ser más efectivas que las formas a corto plazo, [...] las formas de participación de alto acceso (por ej. Las decisiones de trabajo) pueden ser más efectivas que las formas con menos influencia en términos de productividad.⁴⁸⁸

Estas son algunas de las conclusiones a las que llegaron Cotton y sus colegas en cuanto a que las diferentes formas de participación pueden generar resultados diferentes.

Existen algunas críticas a los planteamientos anteriores, presentadas por Leana, Locke y Schweiger (1990) pues luego de hacer una revisión de los trabajos de Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings⁴⁸⁹, plantean que las discrepancias de los resultados en los estudios de toma de decisiones participativas (PDM) se dan en gran parte por diferencias en la forma de utilizar

⁴⁸⁷ COTTON, et al., 1988, p. 117. Traducción propia.

⁴⁸⁸ Cotton, et al., Op. cit., p. 17.

PDM. Leana, Locke y Schweiger⁴⁹⁰, critican los procedimientos utilizados y las conclusiones alcanzadas por estos autores. Encontraron problemas en la manera en que se clasifican en la muestra y en la interpretación de los resultados de los estudios de PDM. Sugerencias para futuras investigaciones y de la interpretación de PDM son también discutidos⁴⁹¹.

⁴⁸⁹ *Íbid.*

⁴⁹⁰ LEANA, LOCKE y SCHEWEIGER, 1990

⁴⁹¹ *Íbid.*

5. LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA Y SU RELACIÓN CON OTROS CONCEPTOS

5.1 PARTICIPACIÓN, CONTROL, PODER Y AUTORIDAD

En este capítulo se describen algunos aspectos del control, en especial los mecanismos de control social y los conceptos de poder y autoridad, conceptos utilizados para el entendimiento de las organizaciones, que guardan una estrecha relación y aportan elementos para entender el concepto de participación en las organizaciones.

Se inicia presentando los mecanismos de control social utilizados en las organizaciones. En primer lugar⁴⁹², así como otros investigadores de las organizaciones, consideran al control como el problema central de la administración y las organizaciones. Afirmación que comparte Braverman al decir: “[...] El control es [...] el concepto central de todos los sistemas de administración”⁴⁹³ y un problema fundamental en las organizaciones. Después de todo, como lo afirma⁴⁹⁴:

[...] Las organizaciones están compuestas por individuos que trabajan de manera interdependiente, para generar algún producto o servicio. Y por lo tanto el simple hecho de que exista interdependencia exige coordinación a fin de garantizar de que la actividad de cómo resultado la salida de la organización. Los diversos modelos de comportamiento tienen implicaciones muy distintas, en cuanto a cómo lograr mejor el nivel indispensable de control social y coordinación, y las

⁴⁹² PFEFFER, 2000, p. 135.

⁴⁹³ *ibid.*, 1964, p. 68.

⁴⁹⁴ *ibid.*, p. 135.

suposiciones respecto de la conducta humana apuntalan todos los sistemas de control organizacional⁴⁹⁵.

Dentro de los ambientes organizacionales⁴⁹⁶, proporcionan una buena definición del control: “[...] El control proviene del conocimiento de que alguien que nos importa presta atención esmerada a lo que estamos haciendo y nos dirá si nuestra conducta es apropiada o inapropiada”⁴⁹⁷. Considera que el proceso de control inicia con el reclutamiento y la selección, mediante los cuales las organizaciones buscan a los individuos que ya poseen las capacidades y las actitudes que los convierten en candidatos a ser productivos. Aunque es necesario aclarar que descubrir quién tiene las probabilidades de ser un buen empleado y posee las cualidades indispensables es, inevitablemente, una tarea incierta.

La teoría y las pruebas existentes en relación con el control indican que:

[...] 1) La selección es una parte importante del proceso de control, 2) la adhesión a las normas sociales y los valores culturales dominantes es un criterio fundamental que se busca, en especial por cierto tipo de organizaciones, 3) debido a que tales características son difíciles de observar directamente, los indicadores o las señales indirectas como la formación educativa y la estabilidad en el trabajo se usan a menudo por las organizaciones que buscan empleados que tengan esas características”⁴⁹⁸.

Debido a que en las organizaciones el control y la coordinación son cuestiones omnipresentes, la mayoría de los textos dedicados a las organizaciones se

⁴⁹⁵ *Íbid.*, p. 136.

⁴⁹⁶ O'REILLY y CHATMAN, 1996, p. 161. Citado en PFEFFER, 2000, p. 136.

⁴⁹⁷ PFEFFER, 2000, p. 136.

⁴⁹⁸ *Íbid.*, p. 137.

ocupan del análisis de este tema al menos de forma indirecta. Pfeffer⁴⁹⁹ analiza cuatro mecanismos de control social: 1) el uso de premios e incentivos, incluidas las recompensas negativas y la vigilancia, 2) los procesos de compromiso y socialización, 3) La Cultura Organizacional y el 4) Liderazgo. Cada uno de estos procesos constituye un mecanismo de control social en los ambientes organizacionales y tiene el objetivo de motivar y dirigir la conducta, cada uno de estos temas ha estimulado un grado considerable de investigación y controversia teórica. Los anteriores mecanismos de control se relacionan de forma directa, indirecta o en diferentes grados con los procesos de participación en la organización.

Cabe destacar que mecanismos de control como el compromiso, la cultura y ciertos aspectos de liderazgo, “[...] procuran interesarse y modificar las premisas fundamentales de decisión, las percepciones personales, las creencias y los valores, y operan frecuentemente en las emociones, usando principios sociopsicológicos, y el corazón tanto como la cabeza”. Como tales, estas estrategias de control se basan en buena medida en el modelo de racionalidad retrospectiva y en menor grado, en los modelos social y moral del comportamiento.

Estos mecanismos de control y coordinación, como lo expresa Pardo de Val⁵⁰⁰, tienen relación con la participación, en el sentido que, aportan elementos que permiten estimular en los empleados su deseo de participar, debe procurarse un sistema adecuado de recompensas, diseñarse un puesto de trabajo de tal modo que el empleado se sienta predispuesto a comprometerse en el mismo y debe

⁴⁹⁹ PFEFFER, 2000, p. 138.

⁵⁰⁰ PARDO DE VAL, 2003, p. 136-137.

existir una cultura organizativa y un estilo de liderazgo que potencien el espíritu participativo.

Por ejemplo, el uso de premios y castigos logra algo más que sólo motivar el esfuerzo, “[...] también indican a la gente qué es lo que se valora y es relativamente más importante en ese ambiente particular y cómo, por tanto, distribuir la atención y el esfuerzo entre los objetivos rivales”⁵⁰¹. La controversia en el uso de los incentivos se encuentra en el uso de los incentivos individuales (en contraste con los objetivos grupales y organizacionales), o la eficacia del pago contingente o por méritos. En el que muchos autores consideran que el trabajo a destajo y los planes de incentivos individuales, se contraponen a las ideas del compromiso, participación y motivación intrínseca⁵⁰².

En relación con los procesos de compromiso y socialización, estos generan un cambio en las percepciones y las actitudes, en este sentido, el compromiso representa una forma de control interno que no necesita depender de la vigilancia continua y de los premios. Por tanto, el compromiso es un elemento que puede ser utilizado para ejercer influencia sobre el comportamiento. Según Salancik⁵⁰³ el compromiso surge en condiciones de decisión voluntaria, carácter público y explícito.

Teniendo en cuenta el impacto que sobre el comportamiento de los individuos puede generar el compromiso y que la dirección participativa definida como involucramiento en la toma de decisiones, puede generar las condiciones para que se dé un mayor compromiso, muestra claramente como la participación se

⁵⁰¹ PFEFFER, 2000, p. 151.

⁵⁰² *Ibid.*, p. 154.

⁵⁰³ SALANCIK, 1977. Citado en PARDO DE VAL, 2003, p. 158.

convierte en un elemento estratégico para aumentar el compromiso con la organización y obtener mejores resultados.

Otro mecanismo de control es la cultura organizacional⁵⁰⁴, el compromiso es un mecanismo importante mediante el cual se pueden crear fortalezas culturales, pero el concepto de cultura incorpora más que el simple compromiso. Es necesario tener en cuenta que el concepto de cultura se ha impugnado en ocasiones, que carece de consenso y que desde la década de los ochenta ha habido una plétora de libros sobre el tema tanto académicos como conceptuales⁵⁰⁵.

No vamos a entrar en discusión sobre el concepto de cultura, solamente se presenta el análisis de O'Reilly y Chatman⁵⁰⁶, quienes observaron que había cuatro mecanismos por los cuales las organizaciones intentaban manejar la cultura, entre ellos se encuentran los sistemas de participación en la toma de decisiones organizacionales –características de las organizaciones de alto compromiso–, que generan en las personas la sensación de estar eligiendo. “[...]”

Esta percepción de tener opciones incrementa el compromiso con la organización y con las decisiones tomadas⁵⁰⁷.

⁵⁰⁴ Tomamos la definición de Kunda el cual define la Cultura Organizacional como: “un cuerpo de tradición aprendido que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro... cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura por lo general se considera como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y se expresan. De particular relevancia, han sido los significados, supuestos, normas y valores compartidos que gobiernan el comportamiento relacionado con el trabajo; las estructuras simbólicas, narrativas y de discusión en las que están cifradas, y en la tradición funcionalista – las causas estructurales y consecuencias de las formas culturales y su relación con diversas mediciones de la eficacia organizacional (1992, p. 8). En PFEFFER, 2000, p. 164.

⁵⁰⁵ PFEFFER, 2000, p. 165.

⁵⁰⁶ O'REILLY y CHATMAN, 1996. Citado en PFEFFER, 2000, p. 169.

⁵⁰⁷ Pfeffer, Op. cit., p. 169.

En último lugar, el control en las organizaciones también se ejercita a través de la influencia individual e interpersonal, en la que quienes tienen funciones de autoridad motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría, esta influencia interpersonal a menudo se denomina liderazgo, tema suficientemente amplio para abarcar uno o más volúmenes por sí solo, razón por la cual no se abordará en este documento⁵⁰⁸. Pero resaltamos que la participación de los subordinados en las funciones de liderazgo, es susceptible de crear efectos beneficiosos para el “sistema”. Según Guiot⁵⁰⁹, las razones para justificar esta posición provienen principalmente de dos consideraciones. La primera es de orden motivacional: “[...] los subordinados se sienten más involucrados en la prosecución de los objetivos cuando han contribuido a fijarlos [...] Al participar en la toma de decisiones, los subordinados se integran activamente en el sistema y se identifican con él”⁵¹⁰. La segunda consideración se refiere a la calidad de las decisiones que se toman: “[...] la participación de los subordinados en la toma de decisiones tienen a mejorar la calidad de estas, porque entran en juego las informaciones útiles y las habilidades que poseen los subordinados”⁵¹¹. La participación de los subordinados en las funciones de liderazgo puede concretarse de diferentes formas⁵¹². Se resalta además, que al participar en la toma de decisiones, los subordinados ejercen un control sobre su superior, y al hacerlo, tienen a aceptar con mayor facilidad la influencia que el

⁵⁰⁸ Ibid., p. 171.

⁵⁰⁹ GUIOT, Organizaciones sociales y comportamientos, 1985, p. 144.

⁵¹⁰ Ibid.

⁵¹¹ Ibid., p. 145.

⁵¹² GUIOT, 1985, p. 145. Menciona que como se trata de un enfoque esencialmente americano, se le concede poca importancia a las formas de participación indirecta, es decir, por ejemplo en la representación de los subordinados en los comités de administración o los comités mixtos entre otros. El interés se centra en las formas de participación directa, en el marco de las relaciones entre los superiores y subordinados o en el seno de grupos. Menciona algunas diferentes formas de participación de los subordinados en las funciones de liderazgo: “[...] 1) la delegación de las funciones de liderazgo por la cual un superior sede los subordinados las funciones que es formalmente responsable. 2) la integración de los subordinados en la toma de decisiones que afectan al grupo, o a un aspecto del funcionamiento del sistema. 3) la receptividad del superior a las sugerencias de los subordinados, que se discuten y a veces se ponen en práctica. 4) La comunicación a los subordinados de una serie de informaciones sobre las condiciones que afectan al grupo, o a un aspecto del funcionamiento del sistema”.

superior ejerce sobre ellos⁵¹³. En este caso, “[...] el superior y los subordinados aumentan simultáneamente sus posibilidades de ejercer un control”⁵¹⁴.

Finalmente Pfeffer⁵¹⁵, concluye que el tema del control social provoca ambivalencia:

[...] Por un lado es una parte importante y necesaria de las organizaciones, pero, por el otro, los individuos necesitan creer que toman decisiones de manera autónoma y ejercitan el libre albedrío. De este modo, parece haber una preferencia por las prácticas de control social como el uso de gratificaciones económicas que tienen más el carácter de un intercambio voluntario y que no dependen de procesos socio-sicológicos, más profundos, como el compromiso y la emoción.

Esto debido, según lo comenta Pfeffer⁵¹⁶, a las prácticas de control que se adaptan más al modelo de comportamiento económico, que es más atractivo ideológicamente, al énfasis que le colocan las organizaciones estadounidenses a los aspectos monetarios que las organizaciones de otras culturas. Al parecer, este énfasis se debe a los valores sociales individualistas, orientados hacia la decisión racional. Sin embargo, la información de apoyo parece convincente en cuanto a que el control basado en la cultura, el lenguaje, y los procesos de socialización y compromiso —diría además los procesos de participación— resulta muy efectivo, en tanto que las indicaciones de la eficacia de las recompensas económicas son muchos más cuestionables.

⁵¹³ GUIOT, Op. cit., p. 146.

⁵¹⁴ *Íbid.*

⁵¹⁵ PFEFFER, Op. cit., p. 182.

⁵¹⁶ *Íbid.*, p. 183.

Entabladas las consideraciones de los diferentes mecanismos de control social, como el uso de premio y castigos, el compromiso, las prácticas de liderazgo y la cultura organizativa; se plantean como factores que tienen serias implicaciones para la participación en la organización. Es por esto que se continúa el análisis centrado en el concepto de poder y autoridad, conceptos importantes, considerando que la participación en la organización se define a groso modo como: “[...] los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización, es o puede ser compartida”⁵¹⁷.

Para iniciar, tenemos en cuenta que las organizaciones son sistemas políticos:

[...] Las organizaciones, en particular las grandes, tienen cierta analogía con los gobiernos que en cierta medida son entidades públicas, que para comprenderlas, uno necesita comprender las políticas e intereses departamentales del mismo modo que para comprender a los gobiernos, es necesario comprender las políticas e intereses gubernamentales⁵¹⁸.

Desde la perspectiva de las organizaciones políticas, es donde surge la necesidad de comprender las organizaciones a partir de los conceptos del poder, la influencia y la autoridad.

Para Max Weber, autor clásico en el campo de la sociología, el tema poder es central en sus planteamientos. Para él “Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa realidad”⁵¹⁹. Junto con él se encuentra

⁵¹⁷ BONAVALIA y QUINTANILLA, 1999.

⁵¹⁸ PFEFFER, 1993, p. 8.

⁵¹⁹ WEBER, 1964. p. 43.

el concepto de dominación, que debe entenderse “[...] la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas”⁵²⁰.

Este concepto de poder y dominación, da pie para describir en Weber los tipos de dominación. Propone que para poder ejercer esta dominación debe existir alguien sobre el cual se pueda ejercer, y para ello se fundamenta en la necesidad de grupos de hombres quienes son enmarcados dentro de una figura que él mismo llama cuadro administrativo, éste será encargado de dar cumplimiento a los mandatos esperados y así darle dinámica al proceso de dominación, donde la obediencia es bastante importante. Pero se aclara que esta obediencia está sujeta a motivaciones o intereses a los cuales Weber hace referencia en función de sus fuentes, es decir; por costumbre, por intereses materiales, por ideales, o por intereses puramente afectivos⁵²¹.

Sin embargo, la obediencia no basta para garantizar un proceso regular donde se de la dominación, Weber toma otro elemento fundamental, como es la legitimidad o la creencia en el mandato, sin la cual, esta obediencia no sería completa; la legitimidad⁵²² es definida como la probabilidad sobre la cual se puede llegar a un estado de obediencia y es, a la final, la que determina la existencia de la dominación.

Existen tres tipos puros de dominación legítima planteados por Weber⁵²³: 1. De carácter racional: fundamentado en la legalidad de lo establecido; 2. De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las

⁵²⁰ íbid.

⁵²¹ HENAO y HERNÁNDEZ, 2003, p. 71.

⁵²² WEBER, 1964, p. 171.

tradiciones y 3. De carácter carismático: que descansa en el heroísmo o ejemplaridad de una persona y de las formas de mandato por ella creada.

Los cuadros administrativos corresponden a cada uno de los tipos de dominación son diferentes. A la dominación legal o racional, corresponde justamente la organización burocrática. A la que corresponde el tipo de administración moderna y con la cual weber contrasta en forma detallada con la administración tradicional y la administración carismática⁵²⁴.

Para Weber el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Funcionarios tales que ejercen su cargo bajo una serie de medidas estrictas y sujetos a un duro orden jerárquico⁵²⁵. Y destaca, que la dominación burocrática es mas pura cuando rige el principio de nombramiento de funcionarios, ya sea por especializaciones, profesionalización etc. Weber define la administración burocrática como: dominación gracias al saber, este representa su carácter racional fundamental y específico⁵²⁶. En esta medida se puede ver como atribuye gran importancia a aquel saber profesional especializado como elemento clave que distingue la organización burocrática de otro tipo de organizaciones.

En esta medida la burocracia racional descansa, como lo plantea Weber, en un formalismo visto como la posibilidad de regular el dominio sin excederse sobre aquellos dominados y por otro lado, el cumplimiento de tareas con fines utilitario– materiales donde las reglas están a la luz de los dominados.

⁵²³ *Íbid.*, p. 172.

⁵²⁴ DÁVILA, 2001, p. 140.

⁵²⁵ WEBER, 1964 p. 176.

⁵²⁶ *Íbid.*, p. 179.

Según Tyson y Jackson⁵²⁷, el poder es fundamental para entender la vida en las empresas, pero el problema de definir el poder: “es que se trata de una palabra que hace referencia a recursos materiales, mentales y de colaboración atribuibles a las personas, como puede atribuirse a ese objeto de deseo, ya que los individuos quieren acceder a estos recursos, y en consecuencia, también es el objeto del comportamiento pretendido.

A pesar de esta ambigüedad se define el poder básicamente como la capacidad de imponer nuestra voluntad a terceros, otra definición resalta el hecho de que el poder es una propiedad material y está en función de la influencia que posea sobre las circunstancias y el comportamiento⁵²⁸.

El poder también se define “[...] como la capacidad de afectar el comportamiento de otras personas con o sin su consentimiento; se ocupa del despliegue de recursos para conseguir fines. Es específico en su contexto en cuanto se refiere a un conjunto particular de acciones”⁵²⁹, hay una diferencia con la influencia en cuanto el poder es la capacidad de afectar el comportamiento y la influencia se considera generalmente como el comportamiento resultante de esa capacidad de afectar⁵³⁰.

⁵²⁷ TYSON y JACKSON, 1997, p. 86.

⁵²⁸ *Íbid.*, p. 87.

⁵²⁹ HUNT, 1993.

⁵³⁰ *Íbid.*, p. 8.

Pfeffer⁵³¹ argumenta que si tratamos de ignorar el poder y la influencia en las organizaciones, se pierde la oportunidad de llegar a comprender estos importantes procesos sociales y de preparar a los directivos para hacerle frente.

El concepto del poder es multifacético y ha sido analizado desde diferentes ópticas: como características del individuo, como mercancía comercial y como tema de estudio para los valores y la ética, el uso del poder, plantea interrogantes en el plano de los valores y la ética⁵³². Resaltamos además, que el poder se concibe en relación con los humanos y en especial el ejercitado por las personas en marcos organizacionales, el poder sólo se define en uso y a la hora de analizarlo, debe hacerse respecto a su uso como una capacidad habilitante⁵³³.

French y Raven; y Raven⁵³⁴ presentan seis bases de poder que se dan en las organizaciones:

1. Para recompensar: El control de las personas sobre los recursos.
2. Para coaccionar: El poder para sancionar o premiar, para amenazar y usar la posición propia para obligar a otros actuar.
3. Legítimo: El poder que se ejerce de acuerdo con las reglas organizacionales. Es igual a concepto de autoridad.

⁵³¹ PFFER, 1993, p. 8.

⁵³² TYSON y JACKSON, 1997, p. 87.

⁵³³ *ibid.*

⁵³⁴ FRENCH y RAVEN, 1959; RAVEN, 1965. En TYSON y JACKSON, 1997, p. 188.

4. Referente: Depende del carisma o del atractivo personal del individuo.

5. De experto: El poder que se deriva del conocimiento.

6. De información: la información dentro de su contexto, sobre personas hechos y demás circunstancias ayuda a predecir el comportamiento o los hechos futuros.

Con estas bases de poder, queda claro que el poder sólo existe si hay interacción entre quienes lo ejercen y quienes responden a él. “[...] el poder es la capacidad de mover esas fuentes con el fin de aprovecharlas de forma efectiva”⁵³⁵.

Guiot (1985, p. 91) Tiene algunos comentarios sobre el poder. El primero de ellos, es que el poder no es un atributo personal. En segundo lugar, el poder es esencialmente, una propiedad inherente a las relaciones, porque no puede ejercerse más que en el marco de las relaciones particulares. Se señala además, que toda relación del poder, implica necesariamente una relación de dependencia basada en las necesidades o los valores (normas interiorizadas) de las entidades sociales que en consecuencia, son susceptibles de determinados intentos de influencia. Por último, el poder de que dispone A (puede ser una persona o un grupo) en una determinada relación suele ser limitado. En razón de que puede permitírsele controlar los actos de B en algunas situaciones, pero no en otras.

Haciendo énfasis en el poder legítimo o autoridad, este se refiere al derecho de ejercer un control sobre determinadas personas en ciertas circunstancias,

igualmente es el poder legítimo de que dispone un individuo o un grupo en virtud de la posición que ocupa dentro de un sistema social cualquiera (Guiot, 1985, p. 89).

De otra parte Weber⁵³⁶ considera que la autoridad significa la probabilidad de que una orden sea obedecida:

[...] La autoridad representa el poder institucionalizado u oficializado. La autoridad proporciona poder, pero no siempre tener poder significa tener autoridad legítima. La aceptación de poder implica la legitimación de la autoridad, y si la autoridad proporciona poder, este conduce a la dominación^{537, 538}.

Toda impugnación de la legitimidad del poder, y de su distribución en el sistema, amenaza con destruir la estructura de autoridad del mismo. Las estructuras de autoridad consagran la distribución del poder legítimo entre los niveles jerárquicos. “[...] ratifican el derecho de algunos miembros de ejercer una influencia sobre los demás, dentro del dominio de algunas actividades delimitadas (esferas de autoridad)”⁵³⁹. Las relaciones de poder que determinan estas estructuras se consideran asimétricas⁵⁴⁰. En estas relaciones además, toman parte en diversos grados otras relaciones de poder, que son los poderes de coerción y de recompensa. La asociación de estas bases de poder, le concede a cualquier persona que ocupe una determinada posición en la

⁵³⁵ TYSON y JACKSON, Op. cit., p. 88.

⁵³⁶ WEBER, MARX, Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, 1964. Citado en KRIEGER, 2001, p. 363.

⁵³⁷ La dominación es una “relación de poder en la cual el gobernante (o dominador) cree tener derecho a ejercer poder sobre el gobernado (o dominado), quien considera que su obligación es cumplir las órdenes, pues emanan de un poder legítimo” (KRIEGER, 2001, p. 364).

⁵³⁸ KRIEGER, 2001, p. 363. Según GUIOT, 1985, p. 89.

⁵³⁹ GUIOT, 1985, p. 92.

⁵⁴⁰ Asimétricas en el sentido, por ejemplo, si A posee autoridad sobre B, B no puede tenerla sobre A. también pueden ser transitivas: Si ha tiene autoridad sobre B y B sobre C, se supone que A tiene un poder legítimo sobre C.

jerarquía el derecho a impartir órdenes, a recompensar y a castigar en nombre de la organización⁵⁴¹.

Otra consideración importante es la de Krieger⁵⁴², quien clasifica en dos dimensiones las relaciones de poder en las organizaciones. En primer lugar la estructural: basada en la posición, el cargo, el rol de poder; en segundo lugar la personal: basada en la forma como este es ejercido por el ocupante del rol de poder. Esta última da diversas formas de ejercicio de la autoridad y una forma especial de su desempeño, que es el liderazgo. Con esta distinción Krieger espera superar la confusión generalizada que existe en la literatura organizacional acerca del poder, autoridad, influencia y liderazgo. Existe entonces:

1. Dimensión estructural del poder: [...] Deriva de la estructuración del rol de poder: amplitud, alcance de rol, facultades. Forma de elección o selección, reglas de sucesión o sustitución.

2. Dimensión personal del poder: [...] Deriva del ejercicio del rol por parte del ocupante circunstancial. Puede tener varias dimensiones:

a) Burocrático: [...] cuando alguien ejerce el rol de poder sustentándose solamente en las competencias delegadas por las normas y la especificación del rol sin agregarle valor a competencias personales.

⁵⁴¹ *Íbid.*

⁵⁴² KRIEGER, 2001, p. 366.

b) Delegado: [...] cuando alguien basa su poder en normas, competencias y facultades cedidas por un tercero, generalmente superior, que también puede tener autoridad o ser líder.

c) Autoridad: [...] cuando alguien suma competencias personales a las facultades y alcances del diseño del rol de poder: conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes. Dentro de este se destaca el poder de competencia y el poder de recompensa.

d) Liderazgo: [...] se define el liderazgo como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para alcanzar las metas del grupo. Se destacan varios tipos de liderazgo. El líder autocrático, el líder democrático o participativo que consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos, y el líder de rienda suelta, que utiliza muy poco su poder, ya que otorga a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas.

e) Influencia: [...] A influye en B en el sentido en que consigue que B haga algo que en otro caso no haría. Una relación de influencia entre las dos partes actoras, es pues una relación entre individuos, grupos, asociaciones, organizaciones y estados.⁵⁴³

Tanto en la atención estructural y personal del poder, se pueden encontrar una relación con las diferentes formas de participación. En la distribución estructural del poder, como en la influencia interpersonal que realiza un directivo con sus subordinados, la participación puede darse en la estructura formal de la organización, en la cual la persona que participa ocupa una posición de autoridad en una organización. Así como también hay participación en el sentido

⁵⁴³ KRIEGER. Sociología de las organizaciones, 2001, p. 367-368.

de que el directivo, de manera informal, permite a los subordinados participar en algunas decisiones sin que haya cambios en la estructura de autoridad.

Se considera que para el entendimiento de los procesos de participación, es necesario en primer lugar tener claridad sobre los conceptos de control, poder e influencia expuestas en los renglones anteriores. Además resaltar que temas como el poder, el control y la influencia, ilustran cada vez más muchos de los problemas que caracterizan el desarrollo de los estudios de las organizaciones e influyen en él. “[...] las organizaciones son sistemas políticos cuyo flujo vital es el poder. Este es la capacidad de afectar el comportamiento de los otros, con o sin su consentimiento. La influencia es el resultado del poder —es comportamiento real. La política es el poder en acción. La autoridad es el derecho formal a controlar los recursos”⁵⁴⁴.

5.2 EMPOWERMENT

Un concepto que tiene una estrecha relación con la dirección participativa es el *empowerment*, al punto que autores como Pardo de Val⁵⁴⁵ consideran que a partir de sus definiciones, entre la participación y el *empowerment* no existen diferencias sustanciales que animen a tratarlos como conceptos diferentes⁵⁴⁶. Para el presente trabajo, se retoma de forma muy general el concepto de *empowerment*, sus principales elementos y su influencia en los ambientes organizacionales, con el objeto de identificar componentes que lo relacionen con la dirección participativa reconociendo que aunque tengan muchos puntos en

⁵⁴⁴ HUNT, 1993.

⁵⁴⁵ PARDO DE VAL, 2003.

⁵⁴⁶ *ibid.*, p. 127.

común sus alcances son diferentes, reconociendo que la dirección participativa tiene un alcance mucho mayor.

En años recientes, el Empowerment se ha convertido en un término cotidiano en el lenguaje gerencial⁵⁴⁷, está asociado popularmente con los movimientos que surgieron en la época de 1970 como “Human Resource Management” (HRM) y “Total Quality Management”. Década en la cual se afirma además que surgió la dirección participativa.

Ocampo Flores (1997) afirma que el *empowerment* surgió en los ambientes organizacionales en la década de los ochenta. Siendo concedido como “[...] un mecanismo por medio del cual a los empleados se les faculta para tomar decisiones sobre algunos aspectos de la empresa, asumiendo la responsabilidad sobre las consecuencias de las acciones realizadas”⁵⁴⁸. Para Wilkinson⁵⁴⁹, el *empowerment* es regularmente considerado como la solución al viejo problema del taylorismo y la burocracia en el lugar de trabajo donde la creatividad se reprime y los trabajadores se alienan, mostrando un descontento tanto individual como colectivo⁵⁵⁰.

En complemento a lo anterior y retomando la compilación del trabajo de grado realizada por Cardona Marín y Molano Aristizabal⁵⁵¹, la introducción del *empowerment* en las organizaciones permitió reevaluar la idea según la cual a los empleados no se les pedía que pensarán más allá de su trabajo y que, al

⁵⁴⁷ COLLINS, 1994; CUNNINGHAM *et al.*, 1996; HENNESTAD, 1998; WILKINSON, 1998. Citados en (Wilkinson, 1998, p. 40).

⁵⁴⁸ Citados en CARDONA MARÍN y MOLANO ARISTIZÁBAL, 2000, p. 20.

⁵⁴⁹ WILKINSON, 1998.

⁵⁵⁰ *Ibid.*, p. 40.

⁵⁵¹ CARDONA MARÍN y MOLANO ARISTIZÁBAL, 2000.

ejecutar las funciones, designadas estaban cumpliendo su trabajo⁵⁵². Este modelo generaba en las personas un modelo introvertido y limitado, donde se hacia lo justo para satisfacer las demandas del directivo.

Para Wilkinson⁵⁵³ el término *empowerment* se utiliza generalmente como una iniciativa de participación del empleado que se extendió desde la década del ochenta y se basa en la participación en las tareas y el cambio de actitud (p. 40). No existe, como en la Democracia industrial, la noción de los trabajadores con derecho a voz y voto: “[...] Se trata de directivos, que deciden si, y como capacitar a sus empleados”.

Como lo comenta Wilkinson⁵⁵⁴:

[...] Si bien existe una amplia gama de programas e iniciativas que se titulan “*empowerment*” y varían en cuanto a la extensión de poder que ejercen efectivamente los empleados, la mayoría son a propósito diseñados para no dar a los trabajadores un papel muy importante en la toma de decisiones. [...] En lugar de garantizar una mayor contribución de los empleados a la organización. El *empowerment* tiene lugar en el contexto de una estricta agenda gerencial⁵⁵⁵.

Según lo expuesto, tanto el *empowerment* como la dirección participativa ambas teorías se basan en una participación en la toma de decisiones, es decir, formar parte activa en los procesos decisorios, a partir de una implicación psicológica

⁵⁵² *Íbid.*, p. 21.

⁵⁵³ WILKINSON, 1997.

⁵⁵⁴ *Íbid.*, p. 155.

⁵⁵⁵ *Íbid.*, p. 40.

del trabajador, pero sin cuestionar las prerrogativas de los directivos que tienen en los programas participativos siempre la potestad de tomar las decisiones.

El impacto y evolución del *empowerment* en la década de los ochenta no fue muy significativo, puesto que cambiar las estructuras administrativas a través del cambio en la mentalidad de los directivos y sus colaboradores no es tarea fácil, y eso provocó que no se hubiera desarrollado con mucho dinamismo, pese a los innumerables beneficios que aporta a las organizaciones. A partir de ese momento, ha venido creciendo la importancia de la creatividad y la energía de los empleados como parte esencial de la ventaja competitiva de las compañías.⁵⁵⁶ Ya en la década de los noventa el *empowerment* significaba que, tanto empleados como grupos de trabajo, están habilitados para actuar y generar productos y procesos de calidad⁵⁵⁷.

Retomando algunas definiciones de *empowerment*, dentro del campo gerencial, Keith y John W.⁵⁵⁸, definen el *empowerment* como un “[...] proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”⁵⁵⁹. Para este autor, el *empowerment* elimina las condiciones que cambian la sensación de ineficacia, y en cambio, propicia la sensación de eficacia en los empleados.

⁵⁵⁶ CARDONA MARÍN y MOLANO ARISTIZÁBAL, 2000, p. 20.

⁵⁵⁷ *Íbid.*, p. 23.

⁵⁵⁸ KEITH y JOHN W., 1999.

⁵⁵⁹ *Íbid.*, p. 244.

Cardona Marín y Molano Aristizábal⁵⁶⁰, consideran el *empowerment*:

[...] como un mecanismo mediante el cual a los empleados se les faculta para tomar decisiones sobre aspectos relacionados directamente con su cargo, ya que ellos son el que mejor conocimiento tiene de su cargo y pueden tomar decisiones más acertadas sobre los aspectos que pueden afectar o beneficiar el desarrollo de la organización, claro está, asumiendo la responsabilidad sobre las consecuencias de las acciones realizadas⁵⁶¹.

Según estos dos autores, con la definición anterior, el gerente (o directivo) ya no es el que resuelve todos los problemas, el que toma todas las decisiones en la organización y que tiene súbditos que lo obedecen ciegamente, sino que el gerente posibilita que cada empleado realice las acciones a su manera, buscando el logro de los objetivos organizacionales. Denotando con la palabra *empowerment* “[...] la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logro y satisfacción personal”⁵⁶².

Para Keith & John W.⁵⁶³, el *empowerment* hace que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se le presentan, y describe cinco enfoques generales del *empowerment*:

⁵⁶⁰ CARDONA MARÍN y MOLANO ARISTIZÁBAL, 2000.

⁵⁶¹ *Ibid.*, p. 24.

⁵⁶² WILSON, 1997, p. 15.

⁵⁶³ KEITH y JOHN W., 1999.

1. Ayudar a los empleados a tener dominio de sus labores (poniendo a su alcance capacitación adecuada, entrenamiento y experiencia guiada, cuyo resultado serán éxitos iniciales)
2. Permitir mas control (concediendo a los trabajadores discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultados)
3. Ofrecer exitosos modelos a seguir (permitiendo a los empleados que observen a compañeros que ya se desempeñen exitosamente en sus labores).
4. Hacer uso del reforzamiento y la persuasión social (ofreciendo elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos).
5. Brindar apoyo emocional (mediante la reducción de la tensión y la angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta)⁵⁶⁴.

En síntesis, el *empowerment* permite un mayor autocontrol de los empleados, dominio de sus labores y un mayor reforzamiento al compromiso y responsabilidad frente a sus obligaciones. De igual forma, en la dirección participativa, al brindar la posibilidad de participar por parte del directivo a los empleados, se espera que estos últimos adquieran un mayor autocontrol y dominio de sus labores.

Ahora, dicho en qué consiste el *empowerment* en el ámbito organizacional, en este mismo ámbito –como lo comenta Wilkinson⁵⁶⁵– hay una serie de problemas

con la literatura existente sobre lo establecido por el *empowerment*. En primer lugar, el término se utiliza de manera muy imprecisa y no siempre es claro si se está comparando con su semejante. En segundo lugar, raramente es localizado en un contexto histórico: El *empowerment* es visto como un fenómeno totalmente nuevo. En tercer lugar, hay un pequeño detalle de la posible discusión, que plantea cómo implementar el *empowerment* en las condiciones que son necesarias para que tal enfoque tenga éxito. Se asume que los empleadores simplemente le darán⁵⁶⁶ la bienvenida al nuevo enfoque, verlo como beneficioso para él y la organización. La literatura también tiene un enfoque universalista. La consideración regularmente de que el *empowerment* es apropiado para todas las organizaciones en todas las circunstancias. En cuarto lugar, la literatura trivializa el conflicto que existe en la organización e ignora el contexto en el que el *empowerment* tiene lugar⁵⁶⁷.

Son varios los autores que han llamado la atención sobre el tema en el ámbito organizacional finalizando la década de los ochenta y noventa (Conger & Kanungo, 1998; Thomas y Velthouse, 1990; Bowen y Lawler, 1992; Baruch, 1998; Coleman, 1996; Collins, 1995; Eccles, 1993 y Erstad; 1997, entre otros), y que han contribuido, en teoría y práctica, en la construcción de este concepto.

Por ejemplo, el trabajo llevado a cabo por Conger y Kanungo⁵⁶⁸ publicado en la revista *Academy of Management Review* indagan sobre el *empowerment* a partir de la comprensión de que su constructo y sus procesos adyacentes siguen siendo limitados. Estos dos autores abordan en ese artículo esas deficiencias,

⁵⁶⁴ *Ibid.*, p. 245.

⁵⁶⁵ WILKINSON, 1998.

⁵⁶⁶ WILKINSON, 1997. En artículo para revista *Personel Review* examina las raíces del *empowerment*, igualmente analiza porque llegó a una prominencia en los últimos años, sugiere una clasificación para el *empowerment* y discute la evidencia en cuanto a su impacto.

⁵⁶⁷ MARCHINGTON, 1995. Citado en WILKINSON, 1997, p. 40.

⁵⁶⁸ CONGER y KANUNGO, 1998.

proporcionando un tratamiento analítico en la construcción y la integración de los diversos enfoques del empowerment, tanto en el campo de la gerencia como en la literatura psicológica. El artículo de Thomas y Velthouse⁵⁶⁹ publicado en la misma revista *Academy of Management Review* presentan un modelo cognitivo del empowerment el cual identifica cuatro cogniciones (evaluación de tareas) como base para el *empowerment* de los trabajadores⁵⁷⁰. Igualmente otros autores han aportado a la construcción y comprensión de este fenómeno en el campo organizacional.

5.3 PARTICIPACIÓN Y APRENDIZAJE

En la actualidad las organizaciones se ven absorbidas por el ritmo acelerado de los cambios en el entorno, la competencia agresiva y la exigencia del mercado, lo cual hace que ellas deban realizar ajustes permanentemente a sus estructuras y procesos; siendo precisamente allí, donde la dinámica de la participación cobra gran importancia, pues “los individuos comparten información, experiencias, intuiciones, ideas, lo que saben acerca del problema en cuestión, y de esa puesta en común surgirán, seguramente, nuevas y mejores ideas para su solución o mejora, algunas de las cuales terminarán siendo implantadas. Y esto no es, ni más ni menos, que poner en acción el conocimiento acumulado en la organización, para generar nuevo conocimiento que permita mejorar, innovar y ser más competitivos”⁵⁷¹.

⁵⁶⁹ THOMAS y VELTOUSE, 1990.

⁵⁷⁰ CONGER y KANUNGO (1998) y THOMAS y VELTOUSE (1990). Para mayor profundidad sobre empowerment.

⁵⁷¹ VARGAS, 2002.

En el mismo sentido Lozano⁵⁷² plantea que “Nuestra sociedad está inmersa en una dinámica de transformación acelerada (...) Si en algún punto hay acuerdo es en que este proceso es indisociable del papel preeminente que hoy tienen las innovaciones tecnológicas y, más en concreto, las tecnologías de información y del conocimiento”, donde el aprendizaje se convierte en un factor estratégico para generar ventajas competitivas.

Ante este panorama y frente a la naturaleza del ser humano, Lozano⁵⁷³ afirma que “Las opciones tecnológicas son esencialmente opciones sociales. El problema central del cambio tecnológico no es de carácter tecnológico, sino social”, pues no basta con analizar el acceso e impacto de las TIC, pues ellas por sí mismas no garantizan la adaptación al cambio dado que en la dinámica organizacional, factores como la cultura, las políticas de la organización, la capacidad de aprendizaje y el estilo de liderazgo, impactan todos los procesos que se dan en las organizaciones.

Para impactar la cultura y el aprendizaje de una organización, se tiene que partir de la base, que son cada uno de los individuos, como lo afirma Cardona⁵⁷⁴:

Las investigaciones en aprendizaje individual han tenido una larga trayectoria a través de la historia y han sentado las bases para el estudio del aprendizaje organizacional; gran parte de estas investigaciones provienen de la psicología, identificándose dos corrientes principales: (1) las teorías del comportamiento, que consideran al aprendizaje, bajo el enfoque del modelo estímulo respuesta, como cambios en las probabilidades de respuesta, derivados de la experiencia en una situación dada y (2) las teorías

⁵⁷² LOZANO, 1999, p. 238.

⁵⁷³ *Ibid.*, p. 243.

⁵⁷⁴ CARDONA, 2006, p. 24.

cognitivas, bajo las cuales el aprendizaje es visto tanto como cambios en los estados de conocimiento, como cambios en las probabilidades de respuesta, enfocándose en las estructuras de la memoria, la organización del conocimiento y en la búsqueda, adquisición y procesamiento de la información para la solución de problemas.

El recurso económico básico –los “medios de producción”, para usar el término del economista– ya no es el capital, ni los recursos naturales (la “tierra”, del economista), ni el “trabajo”. Es y será el conocimiento⁵⁷⁵. “El conocimiento se está convirtiendo en el recurso definitivo. Las empresas dependen más de su saber y de sus redes de información que de cualquier otro recurso. En la nueva sociedad lo que más cuenta es la información y el conocimiento. Quien hace con ese recurso tiene el éxito en sus manos”⁵⁷⁶. Para gestionar más eficientemente el nuevo recurso del conocimiento, apropiarse de él, aumentarlo y salvaguardarlo en la organización, definitivamente se deben hacer partícipes a todos los miembros de la organización, buscando que se definan y alcancen objetivos comunes reuniendo las experiencias y aprendizajes individuales buscando mejoras e innovaciones a los procesos de la organización.

“El principio dominante de la organización ha cambiado; del mando para controlar la empresa se ha pasado a la cooperación para que lo mejor de las personas salga a la luz y para responder con rapidez al cambio”⁵⁷⁷, dando paso así a una aproximación a la dirección participativa, describiendo como se ha venido evolucionando de un esquema centralizado y autoritario a un esquema abierto a la participación de sus miembros como estrategia básica para afrontar los cambios y generar nuevas ventajas competitivas.

⁵⁷⁵ DRUCKER, 1993, p. 7. En LOZANO, 1999, p. 242.

⁵⁷⁶ CORBÍ, 1994, p. 6. En LOZANO, 1999, p. 243.

⁵⁷⁷ NAISBITT y ABURDENE, 1990, p. 261. En LOZANO, 1999, p. 244.

Para Botkin *et al.*⁵⁷⁸ “el aprendizaje es un enfoque, tanto del conocimiento como de la vida, que destaca la iniciativa humana. Comprende la adquisición y la práctica de nuevas metodologías, nuevas destrezas, nuevas actitudes y nuevos valores necesarios para vivir en un mundo en constante cambio. El aprendizaje es el proceso por el que el hombre se prepara para hacer frente a nuevas situaciones”⁵⁷⁹, por eso la necesidad de “que las organizaciones sean ámbitos donde se fomente la libertad y la apertura mental”⁵⁸⁰, sin las que no es posible ni la innovación ni “La integración real de las personas como fuerzas impulsoras de la organización”⁵⁸¹.

La participación toma mayor importancia teniendo en cuenta que “por sí sola, ninguna tecnología puede conseguir que las personas cooperen, y es esencial que la gente lo haga porque es únicamente mediante la cooperación que se conseguirá una producción integrada. Por lo tanto, para lograr una producción integrada, se requiere algo más que tecnología”⁵⁸².

Si la alta dirección no fabrica un ambiente de aprendizaje donde “el conocimiento, al igual que el poder, sea compartido, todo plan de fomentar un sistema participativo está abocado al fracaso”⁵⁸³.

El aprendizaje requiere que las organizaciones y los administradores estén abiertos al gran rango de perspectivas para identificar tendencias y generar opciones⁵⁸⁴, no sólo considerando las nuevas ideas internas, sino siendo

⁵⁷⁸ BOTKIN *et al.*, 1979, p. 28. En LOZANO, 1999.

⁵⁷⁹ BOTKIN *et al.*, 1979, p. 28. En LOZANO, 1999, p. 247.

⁵⁸⁰ SRICA, 1993.

⁵⁸¹ FILELLA, 1994, p. 56. En LOZANO, 1999, p. 259.

⁵⁸² GARRIGA, 1991, p. 120. En LOZANO, 1999, p. 264.

⁵⁸³ LLOYD, 1996. En PARDO DEL VAL, 2003, p. 146.

⁵⁸⁴ MCGILL, Michael; SLOCUM, John and LEI, David (1994). En CARDONA 2006.

consciente de la influencia del medio ambiente⁵⁸⁵ y su exploración para ganar nuevos puntos de vista Garvin⁵⁸⁶; Bontis, Crossan, HULLAND⁵⁸⁷. “Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente, pueden explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento”⁵⁸⁸. La relación que tiene la participación con el aprendizaje, se hace más evidente cuando se resalta la importancia de abrir espacios donde se incluyan los aportes internos y externos, las nuevas ideas y las experiencias adquiridas con el ánimo de fortalecer el aprendizaje individual y de grupo, permitiendo de ésta forma tomar decisiones de una manera participativa. Frente al tema Argyris⁵⁸⁹, plantea que el aprendizaje organizacional se puede dar en dos niveles, según el impacto que tenga en los esquemas que orientan su acción, en bucle simple ("*single loop learning*") y en bucle doble ("*double loop learning*").

El Aprendizaje en Bucle Simple da la capacidad a la organización de seguir sus políticas o alcanzar sus objetivos, aplicando las medidas correctivas necesarias cuando se produce alguna desviación, adaptándose a los cambios, sin replantear sus supuestos o las teorías que le gobiernan⁵⁹⁰. Este nivel de aprendizaje no es el más adecuado para los procesos participativos, pues es muy rígido a conservar sus principios y no se da libertad para proponer cambios y mejoras en las políticas de la organización. Tampoco favorece el desarrollo de innovaciones.

⁵⁸⁵ NEVIS, Edwin; DIBELLA, Anthony and GOULD, Janet.

⁵⁸⁶ GARVIN, David, Op.cit.

⁵⁸⁷ BONTIS, Nick; CROSSAN, Mary and HULLAND, John, Op.cit.

⁵⁸⁸ NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, H, Op.cit.

⁵⁸⁹ Argyris, 1989.

⁵⁹⁰ ARGYRIS, Chris. 1989. Strategy implementation: an experience in learning. En: Organizational Dynamics. Vol. 18, N° 2; p. 4-16.

El aprendizaje en Bucle doble le permite a la organización no sólo detectar y corregir errores sino también cuestionar sus propias políticas y metas⁵⁹¹. Este aprendizaje apunta hacia el ajuste de las reglas y no sólo al ajuste de actividades específicas o comportamientos, implicando una modificación estructural a las políticas que rigen la organización.

Este nivel de aprendizaje tiene una relación más estrecha con la participación, dado que existe más libertad y oportunidad de formar parte en la toma de decisiones estructurales, pues existe una voluntad política importante para generar cambios, innovaciones y aprendizaje, ubicando más claramente la relación existente entre aprendizaje y participación.

5.4 STAKEHOLDERS Y PARTICIPACIÓN

El término “*stakeholder*” aparece en 1963 en un memorando interno del Stanford Research Institute, y ha sido asimilado en el contexto empresarial⁵⁹². El término hace referencia a la existencia de un conjunto de grupos que sirven de apoyo a la existencia de la empresa.

Para Freman y Reed, “*stakeholders*” se usa en tres momentos: uno como teoría de la gestión, otro como marco analítico y como proceso estratégico⁵⁹³. Para ellos el término abarca a todos los que se juegan algo en la organización y en su viabilidad.

⁵⁹¹ *Ibid.*

⁵⁹² WANG y DEWHIRST, 1992, p. 115. Citados por LOZANO, 1999, p. 122.

⁵⁹³ FREMAN y REED, 1983, p. 91. Citado por LOZANO, 1999, p. 122.

Para Wicks *et al*⁵⁹⁴ la administración de los stakeholders se orienta a crear valor para la red de actores, estableciendo sistemas de cooperación, buscando descentralizar el poder y la autoridad, y construyendo consensos entre los participantes⁵⁹⁵. Aquí, la demanda de una dirección participativa y desde ella, el reconocimiento de la necesidad de apropiar sus referentes y buscar su mejoramiento. La mayoría de los acercamientos al problema de la dirección participativa exploran las relaciones dirigente dirigido, jefe subordinado. Ahora, los *stakeholders* resultan en un foco de atención para estos estudios.

El enfoque de los *stakeholders*, demanda comprender el poder de los actores y las consecuencias del uso del poder de la organización y en la organización; así como en los diferentes ámbitos de relación. Este análisis media entre el poder y la responsabilidad, apelando a la responsabilidad social de la empresa⁵⁹⁶.

En este enfoque se debe reflexionar sobre los intereses y los frentes de poder involucrados, así como su capacidad de afectar y ser afectado, cómo se definen los resultados y qué posición asumen los grupos y los individuos⁵⁹⁷.

En cualquier caso, para un empleo racional del enfoque de los *stakeholders* en la gestión conviene considerar las recomendaciones de Frederick *et al.*⁵⁹⁸ :

1. Elaborar una lista completa de los afectados por la acción de la empresa;

⁵⁹⁴ WICKS *et al.* 1994, p. 493.

⁵⁹⁵ FREEMAN y PHILLIPS, 2001, p. 159.

⁵⁹⁶ CARROL, 1989, p. 17.

⁵⁹⁷ LOZANO, 1999, p. 125.

⁵⁹⁸ FREDERICK *et al.*, 1998, p. 184.

2. Identificar las coaliciones existentes entre los afectados;
3. Definir una clasificación de los intereses para abordarlos de manera diferenciada;
4. “Adivinar” cuál es el poder de cada afectado y relacionarlo con sus intereses;
5. Definir prioridades que permitan racionalizar la acción, y
6. Estar actualizando de manera permanente el análisis de la situación con especial cuidado en conocer los cambios en las coaliciones.

Lozano identifica tres dimensiones en el enfoque de los *stakeholders*: la analítica, la teórica y la estratégica⁵⁹⁹.

a. La dimensión analítica, es un momento descriptivo de la red de relaciones, los intereses, las demandas y las expectativas que están en juego, y el poder real que tiene cada parte en la red⁶⁰⁰.

b. La dimensión estratégica: “comporta adoptar una visión de gestión que pretende ser global, y que puede tener en cuenta en todos los momentos de la puesta en marcha de una estrategia”, en este plano las preguntas son: cuáles son y qué relación queremos tener con los diferentes *stakeholders*⁶⁰¹. Y así, la

⁵⁹⁹ LOZANO, 1999, p. 129-130.

⁶⁰⁰ *Ibid.*, 131.

⁶⁰¹ CARROLL, 1989.

gestión de las interrelaciones demanda de los directivos una comprensión conceptual de ellas y habilidad práctica para responder ante ellas⁶⁰².

Para Lozano, el enfoque de los stakeholders puede mejorar la calidad de los procesos decisorios⁶⁰³. Para el desarrollo de una dinámica de participación de los stakeholders, sería conveniente considerar algunos elementos expuestos por Dunfee y Donaldson⁶⁰⁴:

¿Cómo establecer que alguien es realmente participante de la empresa?,

¿Cómo resolver el problema de los efectos nocivos de intereses poco claros?

¿Cómo ponderar normativamente intereses en conflicto?

Obsérvese que estos cuestionamientos resultan valiosos en la reflexión sobre la participación de los *stakeholders* en los procesos decisorios de las organizaciones.

El enfoque pide que al tomar decisiones se tengan en cuenta a los que tienen intereses justificados en lo que la empresa hace, pero frente a este argumento se exponen objeciones. Estas objeciones responden negativamente a la posibilidad de participación de otros *stakeholders* en las decisiones de la organización. Un

⁶⁰² FREDERICK *et al.*, 1988, p. 77.

⁶⁰³ LOZANO, 1999, p. 132.

⁶⁰⁴ DUNFEE y DONALDSON, 2001, p. 48. Llamen la atención sobre estos aspectos en un contexto diferente al de la dirección participativa. Su observación debe hacerse cuando se hace uso del enfoque para la construcción de una ética de empresa.

ejemplo de estos contraargumentos se identifica concretamente desde la perspectiva de los financieros⁶⁰⁵:

a. Siendo los accionistas los que asumen el riesgo de la operación, sólo ellos tienen derecho a las utilidades. Aceptando esto, los administradores al tomar de decisiones deben actuar en pro de sus intereses y buscar la maximización de los rendimientos.

b. La organización es un sistema de contratos, muchos, con actores no inversionistas. Así como la empresa toma medidas para protegerse, los demás participantes en ella deben protegerse a sí mismos. Aquí, la justificación está en que los administradores no tienen el derecho ni la capacidad de “cumplir con objetivos múltiples de índole no financiera”⁶⁰⁶.

Como se puede observar, este frente resulta promisorio cuando de discutir sobre la participación en las organizaciones se trata.

5.5 ÉTICA Y PARTICIPACIÓN

Desde la perspectiva ética, la participación en las organizaciones representa un espacio para la administración, la gestión, la dirección moralmente buena. En un reciente trabajo,⁶⁰⁷ trata de contribuir con una de las demandas más apremiantes en la construcción de una ética de las organizaciones: La vinculación de la tradición ética a los procesos de reflexión sobre el fenómeno moral en ellas. Desde una reconstrucción de la teoría moral kantiana, muestra algunas de sus implicaciones para las organizaciones y su administración. Desde una de las

⁶⁰⁵ BOATRIGT, 1999, p. 192-193.

⁶⁰⁶ *Ibid.*

⁶⁰⁷ CARVAJAL, 2009, p. 131-138.

formulaciones del imperativo categórico y apoyado en los trabajos de Norman Bowie, Carvajal muestra cómo es posible justificar el porqué la dirección participativa constituye una práctica administrativa moralmente buena.

El imperativo categórico es desde Kant la ley moral que los seres racionales se dan partir de la autonomía que la razón les provee. La razón al actuar de manera incondicionada, permite llegar a esta ley moral. La formulación del imperativo categórico utilizada, plantea que los seres humanos debemos actuar como si formáramos parte de un reino ideal de fines en el cual, cada sujeto actúa como súbdito y como soberano al mismo tiempo. Desde allí, y para las organizaciones, se desprende que sus reglas deben ser respaldadas por sus participantes⁶⁰⁸. Este respaldo, de personas racionales, hace que los participantes sean legisladores, y de manera consecuente se obligan moralmente con lo legislado; es decir, se es soberano y súbdito frente al sistema de normas definido.

Desde la perspectiva kantiana las estructuras de organización jerárquicas y las prácticas de gestión autoritarias, son moralmente reprochables, por tanto, se reclama la participación de los empleados, la democratización de las organizaciones⁶⁰⁹.

Lo moralmente reprochable de las estructuras jerarquizadas se puede argumentar de la siguiente manera. Las estructuras jerárquicas, tradicionalmente han sido asociadas con prácticas de gestión autoritarias. Es precisamente allí, donde radica el problema. El autoritarismo es una condición opuesta a la participación. El autoritarismo puede ser caracterizado por el uso de la autoridad

⁶⁰⁸ CARVAJAL, 2009, p. 131.

formal o administrativa como principal recurso para la dirección de trabajo humano. En virtud de este recurso, los jefes ordenan y los subordinados obedecen sin mediar discusión o argumentación a favor o en contra de la orden emitida, lo que impide la evaluación moral de la acción por parte del empleado.

En la relación autoritaria, la acción del subordinado se da sin que su razón sea la mediadora en la decisión que conduce al acto, en esto se típica la coerción. El autoritarismo, en la búsqueda de imposición de la voluntad de quien dirige, favorece o construye condiciones para el ocultamiento de información para los dirigidos. La asimetría de información favorece la presencia del engaño. Carvajal, utilizando los términos “coerción” y “engaño” propuestos por Bowie⁶¹⁰, plantea que cuando se presenta la coerción y el engaño, se está usando la razón del otro como instrumento, se está limitando el uso de la razón del otro, se está limitando el desarrollo de las capacidades humanas de los dirigidos⁶¹¹. En esto, una inmoralidad desde la perspectiva kantiana⁶¹². La participación de los empleados en los asuntos de la empresa, resulta en una reducción de las condiciones que favorecen la coerción y el engaño. En este sentido, un punto fuerte a favor de la dirección participativa como una práctica moralmente buena desde la perspectiva kantiana.

Desde Kant las organizaciones son comunidades morales, en ellas todos y cada uno de los miembros tiene un rol moral para con los demás actores. En esta misma perspectiva, quienes dirigen están obligados con el respeto a la

⁶⁰⁹ Respecto a esto, CARVAJAL aclara que “Frente al problema de la jerarquización, cabe decir que ella no es necesaria pero sobreviene producto de la racionalidad que opera en las organizaciones. Es necesario aclarar que el grado de jerarquización no define el grado de autoritarismo ni viceversa” (Carvajal, 2009, 131, nota 150).

⁶¹⁰ BOWIE, 1999.

⁶¹¹ Desde otra perspectiva, la del Fernando CRUZ KRONFLY (2002 y 2003), esto constituiría un acto inhumano. En estos actos se le niega la humanidad al otro, de manera total o parcial.

⁶¹² En Kant no se permitirá tratar a otros de manera que se les considere o se los haga menos moral o racionalmente. BOWIE p. 86-87.

humanidad de todas las personas. Se debe rechazar una visión completamente instrumental de las organizaciones⁶¹³.

Cuando una organización es vista por una persona como un instrumento para el logro de sus fines, se está violando el imperativo categórico, para evitarlo, los miembros deberían estar de acuerdo en las normas que van a gobernar la organización “este acuerdo transforma la organización en una esfera de actividad cooperativa” es una unión social⁶¹⁴.

Entre otras posiciones de autores que abogan por la dirección participativa, se encuentran la de Chris Argyris (1964) y la de Douglas McGregor. Desde Argyris, la participación, favorece el desarrollo de los fines adultos del hombre, como autonomía, auto realización en una perspectiva de largo plazo; para Bowie, esto es consistente con la construcción de un reino de los fines. Desde McGregor, la ética kantiana, llama a retomar la “Teoría Y” como guía para la gestión⁶¹⁵.

La teoría Y, concibe como naturaleza humana, el que las personas empleadas en la organización desean auto dirigirse, ellos son creativos, tienen iniciativa y están dispuestos a asumir responsabilidades; así, los empleados actúan moralmente bien y en ellos se puede confiar. Aceptar esta concepción de ser humano favorece la creación y el desarrollo de espacios para la participación⁶¹⁶.

⁶¹³ BOWIE, 1999, p. 83. Además, en una empresa administrada como una comunidad moral kantiana, las personas deben verla no sólo como medio para realizar sus metas personales en un espíritu de cooperación (Bowie, 2001, 13-14).

⁶¹⁴ BOWIE, 1999, p. 13.

⁶¹⁵ La teoría Y es presentada por McGregor como opuesta a la Teoría X. Recordemos que en la teoría X se concibe a la persona con aversión al trabajo y a asumir responsabilidades; ella resulta en altos niveles de supervisión y control.

⁶¹⁶ BOWIE, 1999, p. 85.

De Una síntesis que Carvajal⁶¹⁷, hace del trabajo de Bowie, se pueden retomar algunas implicaciones de la ética kantiana relacionadas con la participación en las organizaciones:

1. Se debe requerir la participación de los trabajadores y exigir la democratización del lugar de trabajo. Y por tanto, se deben criticar las estructuras jerárquicas y autoritarias.

2. Un kantiano debe rechazar una visión completamente instrumental de las organizaciones pues de esta manera termina usando a las personas que la conforman. Los gerentes deben respetar la humanidad de todas las personas y cada individuo debe ver la organización más allá de un simple medio para realizar sus metas personales.

3. Se debe favorecer el desarrollo o logro de fines adultos del hombre, como autonomía, auto realización en una perspectiva de largo plazo (siguiendo el esquema descrito por Argyris).

4. Se debe administrar bajo la concepción de hombre propio del contexto de la teoría Y.

5. Las pautas para la organización de una empresa moral:

a. Se debe tener en cuenta los intereses de todos los afectados en todas las decisiones.

⁶¹⁷ CARVAJAL, 2009, p. 137-138.

b. Para respetar la autonomía de la persona, se debe conseguir la participación de los afectados por las reglas en la construcción de éstas, esto es democratizar el lugar de trabajo.

c. No debe primar el interés individual como criterio para la toma de decisiones...

e. Las organizaciones deben establecer procedimientos para garantizar que las relaciones entre los miembros se rijan por reglas de justicia.

6. Algunos niveles jerárquicos de dirección deben ser reemplazados por equipos, buscando una organización cooperativa.

7. Evitar la aplicación de la propuesta taylorista”.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Como resultado del trabajo realizado y con el propósito de sintetizar lo alcanzado a través del desarrollo de cada capítulo, se pone a consideración de la comunidad académica de administración de empresas, algunos aspectos que merecen especial atención sobre la “Dirección Participativa”, y a su vez, plantear posibles trabajos de investigación que se podrían realizar en un futuro, de forma tal que permitan dar continuidad y complementar el trabajo aquí presentado.

En el primer capítulo, se describió la semejanza que existe entre las relaciones de intereses, conflictos y poder que se dan en los sistemas políticos y las que se dan en las organizaciones, asunto poco abordado por los estudiosos de la administración de pensamiento más tradicional, pero que se hace indispensable y necesario explorar para poder contextualizar de una mejor manera el desarrollo y funcionamiento de la dirección participativa.

Así, se pasó al segundo capítulo, en el que se presentó la participación como un fenómeno netamente social, tomando para ello algunos conceptos básicos, provenientes del campo sociológico, resaltando la naturaleza social del ser humano y sus relaciones con la comunidad y la construcción de identidad de grupo. Luego, se pasó a la psicología, especialmente desde el concepto de motivación como variable psicológica, y se intentó ofrecer claridad al tema de la “Participación” recogiendo varios aportes teóricos desde la psicología y de la literatura en administración sobre la influencia que tienen los factores motivacionales en el comportamiento humano, relacionando la importancia de conocer y tener en cuenta las necesidades de los individuos para alinear los intereses particulares con los de la organización y así obtener mayor eficiencia y compromiso por parte de los individuos.

El principal aporte del capítulo tres, consistió en presentar algunos modelos formales de participación que se dan en las organizaciones, tales como: el cooperativismo, autogestión, codeterminación, participación en la dirección y democracia económica. Modelos que tienen aplicación real en algunas organizaciones actualmente y que utilizan premisas básicas de la “participación” en sus estructuras y estilos gerenciales.

Se llevó entonces al lector de la mano para facilitarle la comprensión de lo expuesto en el capítulo cuarto, pues es allí donde residen, en su mayoría, el grueso de los aportes de este trabajo. En el capítulo cuatro se abordó el tema de la participación desde la perspectiva de la administración, brindando una contextualización desde lo histórico, a través de un recuento de varias teorías que han venido trabajando directa o indirectamente el tema de la participación en sus planteamientos, para luego describir algunas tipologías y clasificaciones que se han dado a la participación por varios autores. Como capítulo central, logró establecer relaciones existentes entre la participación y varias teorías administrativas que comparten premisas en sus planteamientos, como es el caso del movimiento de la calidad laboral, el marketing interno, la teoría Z, los círculos de calidad, entre otros.

Como complemento a lo expuesto en el capítulo cuatro, en el quinto capítulo se planteó que la participación establece relaciones con conceptos importantes, como la ética, los stakeholder, y el aprendizaje; de esta manera se intentó abrir la invitación a nuevas líneas de investigación, que permitan ofrecer complementos conceptuales necesarios y suficientes para contribuir de manera estratégica en la gestión de las organizaciones.

Para finalizar, se presentan algunas consideraciones que se hace necesario dejar planteadas como aporte del presente trabajo:

1. Se considera importante la valoración de la participación desde los modelos de democracia industrial y de la participación en la dirección, dado que, al igual que en el terreno de la política, la valoración de la participación debe verse como un fin, es decir, donde la base racional para las experiencias de democracia industrial es ética: “dar a los trabajadores capacidad para que controlen las organizaciones que configuran su propia vida”⁶¹⁸. Cuando se busca maximizar la participación de los trabajadores buscando maximización de los beneficios, se está incurriendo en un punto de vista reduccionista de la democracia y de la misma dignidad humana⁶¹⁹, en esto, no se considera a la participación como un fin porque se sigue considerando al hombre como un medio de producción.

2. La participación no debe ser concebida meramente como un medio sino como un fin, dado que las organizaciones están conformadas por seres humanos que merecen respeto a su dignidad. Allí, los dirigentes tienen una responsabilidad social y moral frente a los individuos, no debería verse entonces a la participación como una herramienta más para lograr los objetivos, sino más bien, como un objetivo que al lograrlo permite su alineación con la estrategia. Con la participación se puede alcanzar orden y armonía en las relaciones a través de espacios de conciliación y solución de conflictos dentro de condiciones de igualdad y ambiente psicosocial motivador.

3. Fomentar la participación en el trabajo es valorar al hombre “por lo que es”, y no por las cualidades que posee⁶²⁰, dándole importancia a la dignidad humana. En la dirección participativa, los grados de participación se evaluarán de acuerdo con su contribución al objetivo de la eficacia y no como fines en sí mismos⁶²¹.

⁶¹⁸ JONES, 1987, p. 5. En LUCAS MARÍN, Antonio, 1995, p. 26.

⁶¹⁹ LUCAS MARÍN, 1995, p. 26.

⁶²⁰ *Ibid.*, p. 23.

⁶²¹ VROOM y JAGO, 1990, p. 2.

Este modelo, ve la participación como generadora de condiciones de posibilidad, para perfeccionar la toma de decisiones, mejorar el desempeño y provocar una mayor satisfacción de los trabajadores.

4. Una posición intermedia respecto a si la participación es un medio ó un fin, es la abordada por la teoría situacional o contingente, donde se propone analizar cada situación específica y de acuerdo con el análisis resultante, aplicar el grado de participación adecuado para alcanzar el objetivo. Esta posición se muestra racional y útil, pero en el nivel de las prácticas cotidianas, más no en el de concepción y política de la empresa. Es necesario procurar consistencia en la formulación de las políticas y vigilar con atención que esta consistencia se conserve en las relaciones dirigente- dirigido en todos los niveles de la estructura. La perspectiva contingente no es inconsistente con esta última posición; siempre la razón podrá justificar ante la comunidad de los integrantes de la organización, las variaciones en el grado de participación que se promueva en cada momento, buscando en todo caso reducir las condiciones que favorecen la coerción y el engaño.

5. La participación tiene, frente al conflicto organizacional, dos papeles protagónicos pero antagónicos. Primero, como generador de conflictos, dado que siempre estarán presentes en las organizaciones diversidad de intereses y ansias por tener el poder, por parte de los empleados, accionistas y de los demás grupos de interés, los cuáles convergen en el escenario organizacional creando conflictos que deben ser solucionados para alcanzar el orden. Segundo, como solucionador de conflictos, facilitando encontrar alternativas de solución de conflictos, como ya se dijo, a través de un ejercicio de conciliación, negociación y aplicación del poder para alcanzar el orden, entendido éste como el estado de equilibrio esperado con la aplicación adecuada del poder y del reconocimiento de su legalidad y autoridad.

6. En la participación hay dos elementos que deben ser tenidos en cuenta y que son inseparables para su adecuada ejecución, la libertad y la responsabilidad.

La libertad es un factor que permite llevar e involucrar a las personas para que participen sin ningún tipo de coerción, resaltando la independencia, haciéndolas parte de las decisiones tomadas, generando un mayor compromiso y empoderamiento sobre las acciones y el trabajo que se realiza en la organización. Esta libertad definitivamente debe estar enmarcada bajo un esquema de responsabilidad, donde cada miembro sea consciente de que es responsable de sus actos, y que a mayor empoderamiento mayor responsabilidad. En un sentido más individual, quien participa lo hace ejerciendo un derecho y un deber que tiene con la sociedad y organización a la que pertenece.

7. Existe un dilema al afirmar, por una parte, que la participación es un deber, entendido como obligación, y por otra parte plantear que en la participación se hace necesario dar libertad a los individuos para que realicen sus actos sin ningún tipo de presión ni coerción. Esta situación es interesante, pues se contrastan dos puntos de vista importantes. El tema de la obligación vista como compromiso de actuar por ser parte de la organización, invitando a que la participación sea un ejercicio dinámico donde se observe una participación activa por parte de los miembros de la organización y por otra parte el tema de la libertad asociada con la motivación y la voluntad política para participar, dado que se invita al respeto por las diferencias y a permitir que la participación se haga de una manera natural y espontánea, sin impedimentos ni obstáculos para su libre desarrollo. Una política de participación y sus programas derivados, debe considerar este dilema o mejor esta paradoja.

En el mismo sentido, la participación encuentra relaciones entre compromiso y responsabilidad, pues al tener naturaleza de inclusión, los individuos alcanzan un alto grado de compromiso, motor fundamental para que se realicen las actividades esperadas aprovechando el nivel de participación que se le permita a cada usuario. De otra parte, la responsabilidad se entrelaza junto al compromiso, pues con la participación se desarrolla el empoderamiento de la persona, obligándola a ser más responsable de sus actos y abriendo nuevos espacios para su integración y su desarrollo. La participación no estará totalmente ausente ni totalmente presente en las organizaciones, lo único en que variará, es el grado en el que se dé como fenómeno. Este grado es directamente proporcional al nivel de delegación del poder, es decir, del empoderamiento que se otorgue a los individuos; a mayor empoderamiento mayor nivel de participación.

El manejo del poder perfila el estilo de dirección; esto, define mucho de las condiciones para generar participación. Un paralelo entre los regímenes de gobierno y los estilos de dirección, permite identificar semejanzas tales como: Mecanismos para toma de decisiones, grado de centralización del poder y voluntad política para abrir espacios participativos en la toma de decisiones. Es por eso que estilos democráticos y de cogestión claramente se muestran los escenarios más adecuados para implementar procesos participativos, mientras que estilos autocráticos serán más cerrados y con menos probabilidad para que la participación se desarrolle.

8. La participación es un fenómeno social, parte de la base de que las organizaciones están conformadas por seres humanos, los cuales son sociables por naturaleza y requieren de la cooperación para su desarrollo. La cooperación está ligada directamente con la participación por la necesidad que tienen ambas de que sus miembros realicen actividades individuales que permitan alcanzar objetivos comunes, por medio de la asociación y alineación de esfuerzos,

implicando tanto para los procesos cooperativos como participativos, la construcción solidaria en equipo y la creación del sentido de pertenencia frente al grupo al que se pertenece.

9. La participación es un factor motivacional que tiene como objetivo, la eliminación de la resistencia a la autoridad formal y el aumento de la productividad mediante la distribución del poder. Pero la relación entre participación y motivación es de doble vía, pues aunque existan espacios para participar, se requiere también de voluntad y motivación para hacerlo. La motivación para participar se convertirá luego de hacerlo, en motivación para ser más efectivo y productivo, lo cual arroja un aporte y balance positivo frente a lo estratégico desde el talento humano.

10. Si bien es cierto que la participación tiene campo de acción hacia el interior de la organización, no se puede desconocer que también se hace necesario interactuar con el exterior y por ende también abrir espacios de participación con los grupos de interés (*stakeholder*) externos.

Desde este planteamiento se deberían incluir a clientes, proveedores y distribuidores, en algunos procesos. Como ejemplo, los clientes están cada vez más informados, gracias a los avances de las tecnologías de información, haciéndolos mucho más exigentes a la hora de decidir cual producto o servicio adquirir, por lo que las organizaciones deberían abrir espacios para que sus clientes pudieran participar mediante sugerencias y críticas.

11. La participación de los clientes, no sólo facilitaría satisfacer sus necesidades y expectativas frente a los productos y servicios que se les ofrecen, sino que permitiría también que fueran fuente de información para implementar innovaciones y desarrollos en los productos ó servicios ofrecidos. En este mismo

sentido las organizaciones deberían tener en cuenta a sus clientes al momento del desarrollo de sus productos o servicios, pues actualmente existen otros elementos motivadores que se han vuelto importantes para el consumidor a la hora de tomar una decisión de compra tales como: responsabilidad social, respeto ambiental, elaboración con componentes ecológicos y orgánicos entre otros, que también afectan a los proveedores y distribuidores, razón por la cual se considera importante que se fortalezcan las relaciones entre la organización y *stakeholders*.

12. La participación debería darse de manera formal, estableciendo claramente los lineamientos, mecanismos y límites en los cuales se daría, con el ánimo de que todos los miembros tengan claridad frente al tema, conozcan sus derechos y responsabilidades, pero la realidad es que también se da de manera informal, la cual es más difícil de controlar por parte de la alta Gerencia pero que debe impactarse también si se pretende alcanzar los objetivos y generar cultura.

La naturaleza de la sociedad no determina la naturaleza de las organizaciones, puede ser posible una sociedad con claros procesos democráticos en lo público y con gestión autoritaria al interior. La gestión en las organizaciones se ve influenciada por la filosofía, estilo de dirección y lineamiento político de su dirección. Por ejemplo, las organizaciones cooperativas al estar influenciadas por una filosofía de participación o democrática, es de esperarse que su gestión sea participativa.

13. La participación tiene una relación transversal sobre diversas teorías administrativas y científicas como se pudo observar en la reconstrucción teórica presentada, dejando planteadas varias alternativas para futuras investigaciones que podrán seguir indagando por nuevas relaciones de la dirección participativa con respecto a otros factores de interés como son la gestión del talento humano,

la estrategia empresarial, el mercadeo, la cultura organizacional, las TIC, la política económica, el desarrollo organizacional, la ética, responsabilidad social y la comunicación organizacional entre otras.

14. La participación tiene una relación directa con el aprendizaje, dado que con los aportes realizados por los miembros de una organización dentro de los espacios participativos, se fortalece el aprendizaje individual y organizacional, creando cultura de conocimiento, innovación y autocrítica que le permitirá a las organizaciones alcanzar mejoras sostenibles en sus procesos e incentivar la innovación y el desarrollo de mejores prácticas.

El estudio a profundidad de la dirección participativa, en el actual contexto de las demandas por la humanización de las organizaciones, permite avizorar cómo, desde la participación, puede reconstruirse un conjunto importante de las concepciones, las técnicas y las prácticas de gestión que tradicionalmente se enseñan en las escuelas de administración y se utilizan en nuestras organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ADMED, P.K. y RAFIQ, M. Internal marketing: tool and concepts for customer-focused management. Vol. 9. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2002.

AKTOUF, O. La Administración entre tradición y renovación. Quebec, Canada: Gaëtan Morin Éditeur. Cali: Univalle, 1998.

ALBALATE, J.J. Participación de los trabajadores en la tecnología: un enfoque sociocultural de la participación en las empresas del sector "auxiliar" del automóvil en Cataluña. Barcelona, 1994. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.

ALGUACIL GÓMEZ, J. La democracia participativa como estrategia para la gestión relacional. En: Intervención Psicosocial, N° 13, Vol. 3 (2004). p. 289-305.

ÁLVAREZ, S. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Lima: Universidad Mayor de San Marcos, 2001.

ARGYRIS, Chris Double loop learning in organizations. En: Harvard Business Review. N° 55, Vol. 5 (sep.-oct., 1977).

ARIZA; MORALES y MORALES. Dirección y administración Integrada de Personas. Madrid: McGraw-Hill, 2004.

ARZALUZ, S. La participación ciudadana en el gobierno local mexicano, algunas reflexiones teóricas. En: I CONGRESO LOCALES; IGLOM (RED DE INVESTIGADORES GOBIERNOS LOCALES MEXICANOS). 1999.

BANGUERO, H. Nuevas corrientes en la teoría y la política económica entre el neoliberalismo y el neoestructuralismo. En: Revista de Economía y Administración. Universidad Autónoma de Occidente, 2004.

BARCO VARGAS, M.E. Estado, organizaciones y conciencia ciudadana: voces discordantes en torno al discurso participativo. Bogota, D.C: Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, 2003.

BARUCH, Y. Applying empowerment: organization model. In: Career Development International, Vol. 3, N° 2 (1998). p. 82-87.

BASSET, W. When the workmen help you manage. New York: Century, 1919.

BAYLOS, A. Control obrero, democracia industrial, participación: contenidos posibles. En: A. Baylos, & J. Aparicio, Autoridad y Democracia en la Empresa (p. 157-179). Madrid: Editorial Trotta & Fundación 1° de Mayo, 1992.

BELL, N. and STAW, B. People and scultor vs sculture: the roles of personality and personal control in organization. 1989.

BENGE, E. Trends in labor management. In: Industrial management, Vol. 2, N° 73, (1927). p. 124-125.

BOATRIGHT, J.R. La ética financiera. En: Frederick, 2001, p. 181-195.

BOHNENBERGER, M.C. Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Illes Balears, España, octubre de 2005. Tesis Doctoral. Universitat de Les Illes Balears; Departament d'Economía de L'Empresa.

BONAVÍA, T. y QUINTANILLA, I. Creencias directivas y participación de los empleados. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, N° 15, Vol. 3 (1999a). p. 367-383.

----- . Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. En: Anuario de Psicología. Facultad de Psicología, Universitat de Barcelona, Vol. 30, N° 1 (1999). p. 65-84.

BORDEAU, G. La democracia. Barcelona: Demos, Colección de Ciencia Política, 1959.

BOSSARD, J., y DEWHURST, J. University education for bussines. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1931.

BOTKIN, J. W.; EDMANDJRA, M. and MALIZA, M. No limits to learning. Bridging the human gap. Oxford: Pergamon Press, 1979.

BOWEN, D., and LAWLER III, E. The empowerment of service workers: what, why, how and when. In: Sloan Management Review, Vol. 4, N° 36 (1992). p. 31-39.

BOWIE, Norman. A kantian perspective. Blackwell, 1999.

----- . Un enfoque kantiano hacia la ética de los negocios. En: Frederick. (2001). p. 3-29.

BRANDEIS, L. Efficiency by consent: to secure its active cooperation labor must be consulted and convinced in regard to change. In: Industrial Management (2). (1918). p. 108-109.

BRAVERMAN, H. Labor and monopoly capital. New York: Monthly Review Press, 1974.

----- . Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX. (G. Dávila, Trad.) México, D.F.: Nuestro Tiempo, 1975.

BRESSER-PERERIRA, L.C. Ciudadanía y república: la aparición de los derechos republicanos. En: Revista Instituciones y Desarrollo, Vo. 8, N° 9 (2001).

BROWER, M. Empowering teams: what, why and How. In: Empowerment in Organizati3n. Vol 3, N° 1 (1995). p. 13-25.

BROWN, G. Workers participation in management. In: Bulletin of the Taylor Society, Vol. 1, N° 14 (1929). p. 11-21.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. y CASTAÑO DUQUE, G.A. Investigación en administración en America Latina: evolución y resultados. Manizales: Universidad Nacional Sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración, 2005.

CARROLL, S. y SCHULER, R. Professional HRM: changing functions and problems. In: Human Resource Management in the 1980. (1983).

CARROL, A.B. Business and society: Ethics and Stakeholders Management. Cincinnati: South-Western, Publishing, 1989.

CARVAJAL OROZCO, J.G. La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la etica empresarial. Bogotá, D.C.: Coedición Universidad Nacional Sede Manizales, Universidad del Valle, 2009.

------. El concepto de organizacion para la administración (ontología y epistemología de las organizaciones). En: ENCUENTRO DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN (2º, 2007). Manizales: Universidad Nacional, Facultad de Administración, 2007.

CASTILLO, J. Administración de personal. Bogotá, D.C.: Ecoe, 1993.

------. Sociología de la empresa. Madrid: Uned, 1976.

CEPEDA, F. Descentralizacion y gobernabilidad. Bogotá, D.C.: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) Publicaciones, 1994.

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. México D.C: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2006.

COLLINS, B. Internal marketing: s new perspective for HRM. In: European Management Journal. Vol. 3, N° 9 (1991). p. 261-269.

COMMONS, J. Industrial goodwill. New York NY: MacMillan, 1919.

----- . Institucional economics. New York, NY: MacMillan, 1934.

CONGER, J.A. y KANUNGO, R.N. The Empowerment Process: Integrating theory and practice. In: Academy of Management Review. Vol. 2, N° 13 (1988). p. 471-482.

CONWAY, M. La participación política en los Estados Unidos. México: Ediciones Geinika, 1998.

CORBÍ, M. El individuo libre y voluntario como eje de la organización inteligente. Barcelona: ESADE, 1990.

CORDOVA, E. Workers participation in decision within enterprices: recent trends and problems. In: International Labour Review. Vol. 2, N° 121 (1982). p. 125-140.

COTTON, J. Employee involvement: methos for improving performance and the work attitudes. Newbury Park CA: Sage, 2001.

COTTON, J.L.; VOLLRATH, D.A.; FROGGATT, K.L.; LENGNICK-HALL and JENNINSGS, K. Employee participation: diverse forms and different outcomes. In: Academy of Management Review. Vol. 1, N° 13 (1988). p. 8-22.

CRANE, D. The case for participative management. In: Business Horizons. N° 19 (1976). p. 15-22.

CRUZ, F. El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. En: Revista Cuadernos de Administración. N° 27 (2002) p. 13-22.

DA SILVA, M. Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia personal. Barcelona: Noviembre de 2006. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona, Facultad de Psicología.

DACHLER, H.P. and WILPERT, B. Conceptual dimensions and boundaries of participación in organization: a critical evaluation. In: Administrative Science Quaterly, N° 23 (1978). p. 1-39.

DÁVILA, L.G. Teorías organizacionales y administración: enfoque critico. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana, 2001.

DIEGOLI, S. El comportamiento de los grupos pequeños de trabajo bajo la perspectiva de la complejidad: modelo descriptivo y estudio de caso. Barcelona, 2003. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Social. Universitat de Barcelona.

DIVAR, J. La democracia económica. Universidad de Deusto, 1990.

DOYAL, L. y GOUGH, I. Teoría de las necesidades humanas. Icaria/FUHEM, 1994.

DRUCKER, P. Pots-capitalist society. Butterwarth-Heinemann Oxford, 1993.

DUMMORE, M. Inside-out marketing: how to create an internal marketing estrategic. Hardcover, 2003.

DUNFEE T. M. y DONALSON. T. Enfoques del contrato social hacia la ética en los negocios: el puente entre la brecha de lo que es y lo que debe ser. En: Frederick, 2001. p. 45-65.

EMERY, F. and THORSRUD. Democracy at work. Leiden: Martinus Nijhoff, 1976.

EMERY, F. and THORSRUD, E. Form and content in industrial democracy. London: Tavistock Publications Limited, 1969.

ERSTAD, M. Empowerment and organizational chage. In: International Journal of Comtemporacy Hospitality Management, Vol. 9, N° 13 (1997). p. 325-333.

FALS BORDA, O. Reflexiones sobre democracia y participación. En: Revista Mexicana de Sociología. Vol. 3, N° 48 (1986). p. 7-14.

FATCHETT, D. Industrial democracy: prospects after bullock. London: Leeds/Nottingham, 1977.

FERNÁNDEZ RÍOS, M. y GIMÉNEZ, L. (1988). Criterios para definir la CVL. Madrid: Psicología, trabajo, organización y nuevas formas de empleo: 1° Congreso Iberoamericano y 3° Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

FERNÁNDEZ, E. (1996). Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhoral. Salvador: Casa de Qualidade.

FERNÁNDEZ, P.M. De lo político a la política: Liberalismo, el otro límite de la legitimidad. Madrid, 2003. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Filosofía.

FERRATER MORA, J. Diccionario de filosofía. Barcelona: Ariel, 2002.

FILELLA, J. Persona y organización de estructuras convencionales a formas funcionales. 1994.

FLISFISCH, A. Algunos problemas conceptuales en el análisis de la participación. Documento interno de la CEPAL. 1980.

FLÓREZ, B. El proceso de participación desde un enfoque psicosocial. Mexico, D.F.: 1996. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

FLÓREZ, B.G. La construcción sociocultural de la participación ciudadana en un fiesta popular. Barcelona: 2004. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona, Facultad de Psicología.

FORCADELL MARTÍNEZ, F.J. Democracia, cooperación y éxito: implicaciones prácticas del caso Mondragon. En: Universia Business Review - Actualidad Económica (2005). p. 54-66.

FREDERICK, Robert E. La ética en los negocios. Oxford: 2001.

FREDERICK, W.C., DAVIS, K. and POST, J.E. Business and society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. New York: McGraw Hill, 1998.

FREEMAN, R.E y PHILLIPS, R.A. Ética en los negocios: pragmatismo y posmodernismo. En: Frederick, 2001. p. 152-164.

FREEMAN, R.E. and REED, D. Stockholders and stakeholders. A new Perspective on Corporate Governance. In: California Management Review. Vol. 25, N° 3 (1983). p. 88-106.

FRENCH, J.R., ISRAEL, J., and AS, D. An experiment on participation in a Norwegian Factory. In: Human Relations. N° 13 (1960). p. 3-19.

FRENCH, J. and RAVEN, B. The bases of power: studies in social power. 1959.

FURNHAM, A. Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. Mexico: Oxford University Press, Alfaomega Grupo Editor, 2006.

GARVIN, David. Building a learning organization. In: Business Credit. Vol. 1, N° 96 (1994).

GUEDEZ, V. Gerencia, cultura, educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/Clacdec, 1998.

GUIOT, J.M. Organizaciones sociales y comportamientos. Barcelona: Editorial Herber, 1985.

GUTIERREZ JOHNSON, A. Industrial democracy in action: The Cooperative Complex of Mondragon. Cornell, USA, 1992. Tesis Doctoral. Cornell University.

HACKMAN, J. and OLDHAM, G. (1980). Work redesigning.

HALES, C. Internal marketing as an approach to human resource management: ¿a new perspective or a metaphor too far? In: Human Resource Management Journal, Vol. 5, N° 1 (1994). p. 50-75.

HARBER, D.; MARRIOT, F. and IDRUS, N. Employee Participation in TQM: An Integrative Review. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 8, N° 5 (1991). p. 24-34.

HAYEK, F. Los fundamentos de libertad. 7 ed. Madrid: Unión Editorial, 2006.

HECKSCHER, C. El nuevo sindicalismo. la participación del trabajador en la empresa en transformación. Madrid: Ministerios de Trabajo y Seguridad Social, 1993.

HELLER, F.; PUSSIC, E.; STRAUSS, G. and WILPER, B. Organizational participation: myth and reality. Oxford: Oxford University Press, 1998.

HENAO, P. Nelson y HERNÁNDEZ P., César. Teoría burocrática: contexto, contenido, comentarios y críticas. Manizales, 2003. Trabajo de Grado. Facultad de Ciencias y Administración; Universidad Nacional de Colombia.

HERMEL, P. La gestión participativa. Barcelona: Edición 2000, 1990.

HINCKEY, S. A closer look at participation. In: Organizational Dynamics (1985). p. 57-67.

HOBBS, T. Leviathan. Oakeshott Oxford, 1945.

HOPENHAYN, M. La participación y sus motivos. En: Voces, Revista de Estudios Sociales. N° 6 (1999). p. 42-65.

HUNT, J.W. La dirección de personal en la empresa: guía sobre el comportamiento en las organizaciones. Madrid: McGraw Hill, (1993).

IDE. Industrial democracy in Europa (IDE): an international comparative study. In: Social Science Information. N° 15 (1976). 177-203.

JONES, H. Introducción a las teorías modernas del crecimiento económico. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1987.

KATZ, D. y KAHN R., L. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1977.

KAUFMAN, B.E. The theory and practice of strategic HRM and participative management antecedents in early industrial relations. In: Human Resource Management Review. N° 11 (2001). p. 505-533.

KERSTING, W. Filosofía política del contractualismo moderno. Universidad Autónoma Metropolitana; Unidad Iztapalapa Deutscher Akademischer Austauschdienst, 2001.

KLIKSBERG, B. El pensamiento organizativo del taylorismo a la teoría de la organización: estrategias modernas en administración: relaciones humanas y teoría de la organización. 3 ed. Buenos Aires: Biblioteca de las Organizaciones Modernas, 1978.

KRIEGER, M. Sociología de las organizaciones. Buenos Aires: Pearson Education, 2001.

KUNDA, G. Engineering culture control and in a higt-tech. Filadelfia: Corporation Temple University Press, 1992.

LAHERA SÁNCHEZ, A. La participación de los trabajadores en la democracia industrial. Madrid: Los libros de Catarata, 2004.

LAWLER, E.E. and HACKMAN, J.R. Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: a field experiment. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 53, N° 6 (1969). p. 467-471.

LAWLER, E. The ultimate advantage. San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1993

LAWLER, E. and MORHMAN, S. High involvement management. In: Personel, N° 66, Vol. 4 (1989). p. 26-31.

LAWLER, E.; ALBERS, S. and LEDFORD, E. Employee involvement and total quality management practices and results in fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

LAWLER, E.; MOHRMAN, S. and LEDFORD, G. Employee involvement and total quality management. San Francisco: Jossey Bass Publisher, 1992.

LEANA, C.R. Power Relinquishment versus power sharing: theoretical clarification. In: Journal of Applied Psychology, N° 72, Vol. 2 (1987). p. 228-233.

LEANA, C.R.; LOCKE, E. A. and SCHEWEIGER, D.M. Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: a critique of cotton, vollrath, froggatt, lengnick-hall, and jennings. In: Academy of Management Review, N° 15, Vol. 1 (1990). p. 137-146.

LEONARD-BARTON. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. In: Strategic Management Journal, N° 11 (1992). p. 111-129.

LEVY-LAVOYER, C. Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial Planeta, 1975.

LLISET, F. Manual de derecho local. Madrid: Borrell, 1986.

LOCKE, E.A. and SWEIGER, D.A. Participacion in decision-making: one more look. In: Research in organizational Behavior, N° 1 (1979). p. 265-339.

LOCKE, E.A.; SCHWEIGER, D.M. and LATHAM, G. Decisión making: whe should is be used? In: Organizational Dynamics, N° 14, Vol. 3 (1986). p. 65-79.

LOUDON, D. y DELLA, A. Comportamiento del consumidor. McGraw-Hill, 1995.

LOWIN, A. Participative decision making: A model, literature critique, and prescription for research. In: Organizational Behavior and Human Performance N° 3 (1968). p. 68-106.

LOZANO, J.M. Ética y empresa. (M. Fernández Gómez, Trad.). Editorial Trotta, 1999.

LUCAS MARÍN, A. La formación para la participación y la cominicación en las organizaciones. En: REIS, N° 77 (1997). p. 263-280.

----- . La participación en el trabajo: el futuro del trabajo humano. Buenos Aires: Coleccion Política, Servicios y Trabajo Social; Editorial Lumen, 1995.

LUCAS MARÍN, A. y GARCÍA RUIZ, P. Sociología de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 2001.

MATEU, M. La nueva organización del trabajo: alternativas en el trabajo desde una óptica psicosocial. Barcelona: Hispano Europea, 1984.

MAX-NEEF, A.; ELIZALDE, A. y AL, E. Desarrollo a escala humana -una opción para el futuro. In: Development Dialogue. Uppsala, Suecia: CEPUR et Fundación Dag Hammarskjold, 1986.

McGREGOR, D. El lado humano de las organizaciones. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana, 1994.

MEDINA HERNÁNDEZ, U. Vertiente empresarial del modelo cooperativo. In: Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO), N° 56-57 (1989). p. 231-244.

MENDEZ MARTINES, M.; ESCUDER VALLER, R.; MÉNDEZ MARTINES, S. y PARDO DE VAL, M. La participación como resultado de la nueva organización: un estudio empirico en el sector ceramico de la comunidad valenciana.

MERINO, M. La participación ciudadana en la democracia. En: Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática, Vol. 4. Mexico: Instituto Federal Electoral, 1997.

MILES, R.E. (1965). Human relations and human resuorces? In: Harvard Bussines Review. p. 148-163.

MILLS. Quality of work: an international phenomenon. In: Training & Development Journal, N° 1, Vol. 31 (1997). p. 3-9.

MIRVIS, P. and LAWLER, E. Accounting for the quality of work life. In: Journal of Occupational Behavior, N° 5 (1984). p. 197-212.

MITCHELL, T. (1973). Motivation and participation: an integration. In: Academy of Management Journal, Vol. 16, N° 4. p. 670-679.

Morales Gutierrez, A.C. El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como modelo empresarial tipo "O". CIRIEC- España. En: Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa, N° 40 (2002). p. 43-71.

------. Modas de gestión en el siglo XX y el modelo cooperativo: convergencia implícitas hacia una empresa de alto rendimiento. CIRIEC-España. En: Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa, N° 56 (2006). p. 161-186.

MORGAN, G. Imágenes de la organización. Madrid: Ediciones Alfaomega-Rama, 1990.

MORSE, N. and REIMER, E. The experimental change of a major organizational variable. In: Journal of Abnormal Psychology, (1956).

MORTON, D. Theory Y is not participative management. In: Human Resource Management, N° 14, Vol. 4 (1975). p. 25-28.

MUNCH, L. y GARCÍA, J. Fundamentos de Administración. Mexico: Trillas, 1990.

NAISBITT, J. and ABURDENE, P. Megatrends 2000. In: Megatrends.

NAVAJAS ADÁN, J. De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sugestión y dominación. Barcelona, abril de 2003. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona, Facultad de Psicología Social.

NEVIS, Edwin; DIBELLA, Anthony and GOULD, Janet. Understanding organizations as learning systems. In: Sloan Management Review, Vol. 36, N° 2. (1995).

NISBET, R.A. La formación del pensamiento sociológico. Buenos Aires: 1977.

OAKLEY, P. y MARSDEN, D. Consideraciones en torno a la participación en el desarrollo rural. Ginebra: OIT, 1985.

OGLIASTRI, E.. Gerencia japonesa y círculos de participación: experiencias en América Latina. Bogotá, D.C.: Editorial Norma, 1988

O'REILLY, C.A. and CHATMAN, J.A. Culture as social central: corporations, gusts, and commitment. (1996).

OTFRIED, H. Diccionario de ética. Barcelona: Novagrafik, Puigcerdo, 1994.

PANIAGUA, J.C. El contractualismo, curso de filosofía 2006-2007. Departamento de Filosofía; Instituto de Educación Secundaria (IES) Targalium. 2007.

PAPANEEK, M.L. Kurt Lewin and his contribution to modern management theory. In: Academy of Management Proceedings, (1973). p. 317-322.

PARDO DE VAL, M. La dirección participativa como elemento dinamizador de los cambios organizativos. Valencia, España: Universidad de Valencia, 2003.

PASQUINO. La nuova politica. Roma: Laterza, 1992.

PEARCE, A. y STIEFEL, M. Participación Popular un enfoque de investigación. En: Separata de Socialismo y Participación, N° 9 (1982). p. 20.

PEIRÓ, J.M. y GONZALES, V. Círculos de calidad. Madrid: Eudema, 1993.

PÉREZ DE CALLEJA, A. Propiedad y participación: el caso del grupo Mondragón. In: Ekonomiaz, N° 33 (1995). p. 184-187.

PÉREZ RUBIO, J.A. Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. Reis, 1997.

PERROW, C. Sociología de las organizaciones. 3 ed. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1991.

PFEFFER, J. El poder en las organizaciones: política e influencia en una empresa. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1993.

----- . Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y Posibilidades. Mexico, D.C: Oxford University Press, 2000.

POOLE, M. Relaciones industriales. Madrid: SXXI Modelos y Orígenes de la Diversidad Nacional, 1986.

PORTER, L.W. and LAWLER, E. Managerial attitudes and performance. In: Darsey y Press, (1968).

QUINN, R. and SPREITZER, G. The road to empowerment seven question every leader should consider. In: Organizational Dynamics, N° 26, Vol. 2 (1997). p. 37-49.

QUINTANILLA, I. La participación en las organizaciones: fundamentos teóricos y conceptuales. España: Promolibro, 1988.

QUINTANILLA, I. y BONAVIDA, T. Dirección participativa. Madrid: Eudema, 1993.

RAMIREZ LEÓN, J.G. Participación y control ciudadano. Bogota, D.C.: Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2003.

RITZER, G. Teoría sociológica clásica. Universidad de Maryland. McGraw-Hill, 1993.

ROJAS, W. Modernidad e Inhumanidad: lo inhumano en la organización y el trabajo. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 2003.

ROMERO SALAZAR, J.J. Una lectura sociológica de la gerencia. En: Cuaderno Venezolano de Sociología, N° 17, Vol. 1 (2008). p. 7-25.

ROSAS, G. Desarrollo, participación y psicología comunitaria. En: Revista de Psicología Universidad de Chile, (1992). p. 111.

RUSSELL, B. Freedom in government. 1940.

SABUCEDO, M. Psicología política: factores explicativos de la participación electoral. 1998.

SALANCIK, G.R. Commitment and the control of organizational behavior and Belief. 1997.

SALEKMAN, B. Sharing management with the workers. New York: Russell Sage Foundation, 1924.

SÁNCHEZ, C.A. Participación ciudadana en Colombia. Bogotá, D.C.: Ed Biblioteca Juridica Dike, 1994.

SARTORI, G. Teoría de la democracia: el debate contemporáneo. Madrid: Alianza Universidad, 1988.

SASHKIN, M.A manager guide to participative management. New York: AMA Membership Publications Division, 1982.

----- . Changing toward participative management approaches: a model and methods. In: Academy of Management Review, N° 1 (1976). p. 75-86.

SCOTT, W.G. y MITCHELL, T. Sociología de la organización. 2 ed. Buenos Aires: Librería El Ateneo, 1981.

SEASHORE, S.E. and BOWERS, D.G. Changing the structure and functioning of an organization: report of a field experiment. University of Michigan, 1963.

SEGEBRE, J.A. Democracia y participación. En: Revista de Derecho Universidad del Norte, N° 8 (1997). p. 83-86.

SERNA. Gerencia estratégica. 3R Editores y Universidad Pedagógica Experimental, 1997.

SHIFFMAN, L. y KANUK, L. Comportamiento del consumidor. 8 ed. México, D.F.: Pearson Education, 2005.

SLOCUM, John; MCGILL, Michael and LEI, David The new learning strategy: anytime, anything, anywhere. In: Organizational Dynamics. Vol. 23, N° 2 (1994).

SPENCER, H. The principles de sociology. New York: Apleton, 1998.

SPINRAD, W. La democracia en el trabajo: un análisis global. En: Revista Internacional de Ciencias Sociales, N° 36, Vol. 2 (1984). p. 202-224.

SPREITZER G.M. Psychological empowerment in the worplace: dimensions, measurement and validation. In: Academy of Management Journal, N° 38, Vol. 5 (1995). p. 1442-1465.

STANTON, E. Employee participati3n: a critical evaluation and suggestion for management practice. In: SAM Advanced Management Journal, N° 58 (1993). p. 18-23.

STUMPF, S.A.; ZAND, D.E. and FREEDMAN, R.D. Designing groups for judgemental decisions. In: Academy of management Review, (1979). p. 589-600.

TANNENBAUM, R. and MASSARIK, F. Participation by subordinates in the managerial decisi3n making process. In: Canadian Journal of Economics and Political Science, N° 16 (1950). p. 408-418.

THOMAS, H. and LOGAN, C.H. Mondragon: an economic analysis. Londres: Gerge Allen and Urwing, 1980.

THOMAS, K. and VELTHOUSE B, A. (1990). Cognitive Elements of Elements of Empowerment. Academy of Management Review, 15 (4), 666-681.

TRIST, E.; HIGEN, G.; MURRAY, H. and POLLOCK, A. Organizational choice. Londres: Tavistock, 1962.

TYSON, S. y JACKSON, T. La esencia del comportamiento organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

VIASUTA, B. La calidad de vida en el trabajo: un modelo de analisis. Barcelona, España, 1983. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona, Departamento de Psicología Experimental.

VROOM, V.H., and YETTON, P.W. Leadership and decisión making. Pittsburgh: University of Pitsburg Press, 1973.

VROOM, V. Some personality determinants of the effects of participation. Eglefood Cliffs: Prentice Hall, 1960.

VROOM, V. y JAGO, A.G. El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones. Edición Díaz de Santos, 1990.

WALL, T. and LISCHERON, J. Worker participation. New York: McGraw-Hill, 1977.

WALTON R.E. From control to commitment in the worplace. In: Harvard Bussines Review, N° 63, Vol. 2 (1985). p. 77-84.

WANG J. and DEWHIRST, H.D. Board of directors and stakeholders orientation. In: Journal of Business Ethics, N° 11, (1992). p. 115-123.

WEBB, S. and WEBB, B. Industrial democracy. London: Longmans Green, 1987.

WEBER, Max. Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. 2 ed. México, D.F: Fondo de Cultura Económica, 1964.

WICKS, A.D.; GILBERT and E. FREEMAN. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. In: Business Ethics Quarterly, N° 4, Vol. 4 (1994). p. 475-498. Citado por FREEMAN y PHILLIPS (2001).

WILLIAM, A. Gerencia participativa. Fondo Educativo Interamericano, 1978.

WILPERT, B. La participacion en las organizaciones: resultados de investigacion comparada internacional. En: Revista internacional de ciencias sociales, N° 2, Vol. 32 (1984). p. 201-224.

ANEXO A. LITERATURA IDENTIFICADA SOBRE DIRECCIÓN PARTICIPATIVA (ARTÍCULOS, LIBROS, ETC.) MÁS RELEVANTE

AUTOR(ES)	AÑO	PUBLICACIÓN	TEMÁTICAS	CONTENIDO	DISPONIBILIDAD
Arturo Lahera Sánchez	2004	La participación de los trabajadores en la Democracia Industrial. Editorial Catarata	Democracia Industrial, Participación de los Trabajadores	El autor pretende presentar uno de los temas de investigación que ha configurado internacionalmente las preocupaciones empresariales y académicas de las Ciencias del Trabajo en la Última década (1900-2000): "la articulación de los nuevos paradigmas para reorganizar los procesos de gestión de los recursos humanos basados en la necesidad gerencial de lograr la participación destacada de los trabajadores en las decisiones productivas de la empresa.	Disponible en Google Libros
	2004	La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de la organización del trabajo. 106/04 pp. 63-101 Reis.	Calidad Total y Participación de los Trabajadores	El autor comenta que las ciencias sociales del trabajo han desarrollado un debate académico y empresarial sobre la emergencia de nuevos modelos industriales en las empresas. Entre esta emergencia destaca la apuesta gerencial por establecer una gestión participativa de los recursos humanos (empowerment). Esta participación es la base sobre la que se está construyendo una nueva estrategia competitiva basada en políticas de aseguramiento de la calidad de producción, las cuales están produciendo cambios en los dispositivos de la organización y de inspección gerencial del trabajo. Sin embargo plantea el autor, la consecución de la calidad, ha puesto el diseño y consecución de nuevas prácticas tayloristas y de una vigilancia incrementada sobre los trabajadores.	Disponible en la base de datos de Dialnet
Kauman Bruce, E	2001	The theory and practice of strategic HRM and Participative Management, Human Resources Management Review Vol. 11 Issue 4, p505, 29p	Dirección Participativa, Gerencia Estratégica de Recursos Humanos	Presenta los antecedentes de la Gerencia Estratégica de Recursos Humanos y la Dirección Participativa, a partir de la contribución de los académicos de las Relaciones Industriales en los años 20, en la era de bienestar del capitalismo.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Vroom, VH	2000	Leadership and the Decision- Making Process. Organizational Dynamics; Spring 2000, Vol. 28 Issue 4, p82-94, 13p, 3 diagrams, 1 bw	Toma de decisiones, Estilos de Dirección	El autor discute las cuestiones de resolver el problema de la toma de decisiones en la organización. Descripción de estilos de liderazgo en la dirección de la organización. Calidad de las decisiones, costos de las decisiones, factores que determinan los estilos gerenciales.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
	1960	Some personality determinants of the effects of participation The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 59(3), Nov 1959. pp. 322-327.	Participación en las organizaciones	El propósito del estudio es determinar los efectos de la participación en la toma de decisiones con características de personalidad diferentes, se planteo la hipótesis de que el equilibrio y personas con necesidades de independencia fuerte sería más afectada positivamente por la oportunidad de participar que las personas autoritarias con necesidades más débil de independencia. Los resultados, basados en los datos en un entorno industrial real, confirmo la hipótesis. Las implicaciones teóricas se discuten.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Bonavía Tomas, Ismael Quintanilla	1999	Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. Anuario de Psicología 1999, vol., 30, nro. 1, 65-84.Facultad de Psicológica. Universitat de Barcelona.	Dirección Participativa, Participación Laboral	El autor comenta que existe un grado de confusión general, tanto en la literatura especializada como a nivel popular, en relación de los conceptos de participación laboral y dirección participativa. Por esta razón afirma que es conveniente revisar las variadas concepciones que sobre este tema se han ofrecido y ofrece una definición tentativa que sea útil a la hora de englobar y aproximar las distintas posiciones mantenidas. Define entonces, en primer lugar la participación en las organizaciones como "los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartida" y en segundo lugar describe un marco teórico que permita la comprensión de este proceso organizacional y de sus procesos más relevantes.	Disponible en la base de datos de Dialnet.
	1994	Employee Participation and quality of working life. Revista de Psicología Social Aplicada, Vol. 4(3), 1994. pp. 25-45.	Participación del empleado y calidad de la vida laboral	El autor discute la relación ente el concepto de participación del empleado y la calidad de la vida laboral, basada en la revisión de la literatura científica de los Abstract en Psicología de 1974 hasta 1993 de artículos y de 1987 hasta 1993 de libros y reseñas de libros. En algunos estudios, la dirección participativa y el trabajo cooperativo- dirección están usando. Más extensamente el uso métodos de mejora de la calidad de la vida laboral en la negociación colectiva. Círculos de calidad, sistemas socio técnicos. Las sugerencias sugieren que la clase social de los trabajadores, percepción, antigüedad, grado y uso de tecnologías de información, asistencia y paquetes benéficos afectan la calidad de la vida laboral.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete

AUTOR(ES)	AÑO	PUBLICACIÓN	TEMÁTICAS	CONTENIDO	DISPONIBILIDAD
Heller, F. A., Tavistock Inst of Human elations, London, EnglandDrenth, P. J.Koopman, P. L.	1998	A contingency model of participative decision making: An analysis of 56 decisions in three Dutch organizations. Journal of Occupational Psychology; Mar1983, Vol. 56 Issue 1, p1-18, 18p, 7 charts, 2 diagrams, 1 graph	Modelo contingente, Participación en la Toma de Decisiones	Este artículo presenta y discute algunos resultados de un estudio de las diferentes formas de toma de decisiones participativa. El modelo de investigación se basa en un modelo contingente para la toma de decisiones.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Wagner, J., Leana, C., Locke, E. & Schweiger, D.	1997	Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary effects. Journal of Organizational Behavior, 18(1) 49-65.	Marco conceptual cognitivo y motivacional, Participación	En este trabajo se clasifican 86 estudios publicados de participación llevado a cabo en los EE.UU. en función de si están basados en marcos conceptuales cognitivas o de motivación, la conducta de un meta-análisis de 124 coeficientes de correlación obtenidos de ellos para determinar si la distinción entre los marcos conceptuales presagia diferencias en los resultados de la investigación de los EE.UU. sobre los efectos de los procesos de participación en el rendimiento y la satisfacción. Los resultados revelan diferencias notables en los resultados de la participación de la investigación de satisfacción, pero también indican que estas diferencias disminuyen sustancialmente tras la eliminación de la investigación basada en la libre con un solo proveedor de informes. Si se interpreta como prueba de la percepción de inflación percepción, estos resultados son totalmente coherentes con los de otros análisis recientes. Si se interpreta como prueba de la mayor precisión de las medidas de autoinforme de los fenómenos intra- psíquico, sugieren que la investigación sobre la relación entre la participación y la satisfacción ha sido influenciada por los marcos conceptuales utilizados en el diseño de estudios y formular conclusiones.	Disponible en la base de datos de E-Journals.
Lucas Marín, Antonio	1997	La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. Reis Nro. 77-78 pp. 263-280.	Participación, Comunicación y Formación	El autor plantea que de acuerdo al acumulado conocimiento y los acelerados cambios de la sociedad de la información, se hace necesario prestar atención a la educación y formación de las personas, en razón de que buena parte de los procesos formativos se dan para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, donde es importante buscar una comunicación eficaz, e igualmente un sentido de integración y participación a sus miembros. Las formas participativas de las organizaciones se fundamentan en la adecuada comprensión y utilización de modelos circulares de comunicación que deben ser tenidos en cuenta en cualquier planteamiento formativo.	Disponible en la base de datos de Dialnet
Bonavía Martin, Tomas	1996	La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 1996, Vol. 12 (1). 25 páginas.	Participación de los empleados	Las diferencias culturales influyen en los diversos sistemas de dirección participativa y en el éxito de estos sistemas. Así ha podido ser comprobado, después de confeccionar una escala de medida indicativa del tipo de cultura organizativa que era percibida por el directivo en su empresa, sobre la base de un conjunto de artefactos culturales generalizables a cualquier organización, divididos en dos tipos: culturas tradicionales frente a progresistas. Estos dos tipos de culturas, se relacionan en el sentido esperado, con el grado de participación de los empleados percibido y deseado desde la dirección, tanto a nivel individual como grupal y organizacional. Estos efectos son, en lo esencial, de carácter indirecto a través de las repercusiones que la cultura muestra sobre el nivel de poder con que cuenta el directivo y la necesidad de acometer transformaciones en los sistemas de toma de decisiones seguidos por su empresa.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Bonavia, Tomás, U Valencia, Valencia, Spain Quintanilla, Ismael	1994	Participación en el trabajo y calidad de vida laboral Revista de Psicología Social Aplicada, Vol. 4(3), 1994. pp. 25-45.	Participación en el Trabajo y Calidad de la Vida Laboral	El autor discute la relación ente el concepto de participación del empleado y la calidad de la vida laboral, basada en la revisión de la literatura científica de los Abstract en Psicología de 1974 hasta 1993 de artículos y de 1987 hasta 1993 de libros y reseñas de libros. En algunos estudios, la dirección participativa y el trabajo cooperativo- dirección están usando. Más extensamente el uso métodos de mejora de la calidad de la vida laboral en la negociación colectiva. Círculos de calidad, sistemas socio técnicos. Las sugerencias sugieren que la clase social de los trabajadores, percepción, antigüedad, grado y uso de tecnologías de información, asistencia y paquetes benéficos afectan la calidad de la vida laboral.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Wagner III J.A	1994	"Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence" Academy of Management Review, Vol. 19, Nº 2, pp.312-330.	Dirección Participativa, Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral.	Hace una revisión de las investigaciones en la relación entre el desempeño, la satisfacción y la participación. En esta revisión el llega a la conclusión de que la investigación sugiere que la participación puede tener efectos estadísticamente significantes en el desempeño y la satisfacción pero sugiere que estos efectos es bastante pequeño para levantar las preocupaciones sobre su importancia práctica.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete

AUTOR(ES)	AÑO	PUBLICACIÓN	TEMÁTICAS	CONTENIDO	DISPONIBILIDAD
Kearney, Richard C.1 Hays, Steven W2	1994	Labor-management relations and participative decision making: Toward a new paradigm. Public Administration Review; Jan/Feb94, Vol. 54 Issue 1, p44, 8p, 1 diagram	Participación en la toma de decisiones	Explora la cuestión de la participación de los trabajadores o de toma de decisiones participativa enfoque incluido el papel clave de los sindicatos de empleados públicos en la facilitación o la obstrucción de los programas de participación de los empleados. La intención es integrar la teoría existente y las hipótesis de la toma de decisiones participativa modelo con la investigación empírica para determinar los factores necesarios para, obstáculos y perspectivas para un nuevo paradigma de relaciones obrero-patronales. Los resultados sugieren que la toma de decisiones participativa proporciona beneficios personales a los empleados individuales, así como los resultados deseados de la organización.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Lengnick-Hall, Mark L.1 Lengnick- Hall, Cynthia A.1	1992	Effective Participative Decision Making: A Joint Responsibility for Success. Employee Responsibilities & Rights Journal; Jun1992, Vol. 5 Issue 2, p101- 116, 16p	Participación en la toma de decisiones, Responsabilidad de los Empleados	Gran parte de la investigación actual sobre la toma de decisiones participativa se centra en la creciente necesidad de azulejos para la toma de base amplia que los sistemas, en los diferentes resultados relacionados con las diferentes formas de participación, o en los problemas asociados con la mala gestión de sistemas de decisión participativos. Este artículo considera las responsabilidades de los empleados que participan en la toma de decisiones organizativas y las responsabilidades de los empleadores que esperar a la decisión de compartir la toma de las tareas. Un "Proyecto de Ley de Responsabilidades de los empleados" y un "Proyecto de Ley de Responsabilidades de los empleadores" se presentan. Dificultades asociadas a descuidar estas responsabilidades se discuten.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Leana, Carrie R.1 Locke, Edwin A.2 Schweiger, David M.3	1990	Fact and Fiction in Analyzing Research on Participative Decision Making: A Critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings. Academy of Management Review; Jan1990, Vol. 15 Issue 1, p137-146, 10p, 1 chart	Participación en la toma de decisiones	Una revisión por Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings (1988) llegó a la conclusión de que se informó anteriormente discrepancias en los resultados entre los estudios de toma de decisiones participativa (PDM) son en gran parte debido a diferencias en la forma de utilizar PDM. En este artículo la crítica como los procedimientos utilizados y las conclusiones alcanzadas por estos autores. Se encontraron problemas en la manera en que clasifican, en la muestra, e interpretar los resultados de los estudios de PDM. Sugerencias para futuras investigaciones y de la interpretación de la literatura PDM son también discutidos.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Cotton, John L.1 Vollrath, David A.2 Lengnick-Hall, Mark3	1990	Fact: The Form of Participation Does Matter-- A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger.	Participación en la toma de decisiones	Responde a la crítica por Leana, Locke, y Schweiger (1990) de nuestra revisión, nosotros identificamos puntos de confusión y mal entendimiento, las discordancias en el juicio, y comentarios con que nosotros estamos de acuerdo. Nuestra conclusión original está de pie: las formas de participación influyen la efectividad de esa participación. El Leana et al. Simplemente	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Cotton, Jhon L, Vollrath, David A Froggatt, Kirk L	1988	Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes, Academy of management Review; Jan1988, Vol. 13 Issue	Participación en la toma de decisiones (Participative Decision Making) (PDM)	Realiza una revisión de estudios empíricos en donde demuestra que los efectos de la participación en la satisfacción y en el desempeño varían desacuerdo a la forma. Los hallazgos ponen en duda las conclusiones de revisiones anteriores basadas en una visión unidimensional de PDM y suscita varios temas para el estudio y la práctica de PDM.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Wagner III, John A.1 Gooding, Richard Z.1	1987	Shared influence and organizational behavior: a meta- analysis of situational variables expected to moderate participation- outcome relationships. Academy of Management Journal; Sep87, Vol. 30 Issue 3, p524-541, 18p	Comportamiento Organizacional, Participación	El estudio es una meta-análisis de los efectos situacionales de cuatro moderadores en las relaciones entre la participación y cinco resultados. Resultados basados en 108 coeficientes de correlación indican, que con la influencia de la percepción en la búsqueda de procedimientos de control, el tamaño del grupo, la interdependencia en las tareas, la complejidad de las tareas, normas de desempeño, y ejercer una moderación de pocos estadísticos significativos, y que la participación general, solo tiene un influencia moderada en el desempeño, desempeño de la decisión, motivación, satisfacción y aceptación. Combinado con la evidencia de otro reciente meta-análisis de Miller y Monge, los resultados sugieren que los artefactos metodológicos explican mucho de los notables resultados positivos publicados en la investigación sobre las relaciones entre la participación y sus resultados.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Carrie R. Leana Department of Management, University of Florida	1987	Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation Journal of Applied Psychology 1987, Vol. 72, No, 2,228-233	Poder, Delegación y Participación	Este artículo presenta una comparación teórica y empírica de la delegación y la participación.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Locke, Edwin A. Schweiger, David M	1986	Participación in Decision Making: When Should it be used? Organizational Dynamics,	Participación en la toma de decisiones (Participative Decision Making) (PDM)	Presenta la participación como una técnica gerencial que en algunas situaciones puede realmente llevar a una más baja satisfacción del empleado y productividad. Puede ser utilizada por los ejecutivos para integrar de lo que se conoce de la	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete

AUTOR(ES)	AÑO	PUBLICACIÓN	TEMÁTICAS	CONTENIDO	DISPONIBILIDAD
Miller, K. I. Y Monge, P. R.	1986	"Participation, Satisfaction, and Productivity: A meta-analytic Review" Academy of management Journal, Vol. 29, N° 4, pp.727-753.	Participación, Satisfacción Laboral y Productividad	Este artículo presenta tres estudios que investigan las diferencias en la investigación americana publicada en la participación y sus resultados. El primer estudio, un meta-análisis longitudinal de investigación del participación- resultado publicado entre 1950 y 1985, revela clara relaciones entre los problemas sociales en el EE.UU. y las preguntas que preguntaron los investigadores americanos, los métodos llevados a cabo en la investigación, y las magnitudes de efectos informados. El segundo y terceros estudios proporcionaron evidencia del corolario que clarifica estos resultados, mientras se muestra la	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Sashkin, Marshall	1986	Participative Remanis is an Ethical Imperative Organizational Dynamics; Spring86, Vol. 14 Issue 4, p62-75, 14p, 1	Ética, Participación, Dirección Participativa	Aquí el autor examina los aspectos éticos de la dirección participativa, efectos de la dirección participativa en el compromiso, satisfacción en el trabajo y productividad, del objetivo de la puesta, formación y participación, definición de la dirección participativa.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
	1984	Participative Management is an Ethical Imperative Organizational Dynamics; Spring84, Vol. 12 Issue 4, p4-22, 19p, 2 diagrams, 1 bw	Ética, Participación, Dirección Participativa	Examina los aspectos éticos de la Dirección Participativa. Efectos de la Dirección Participativa en el compromiso, satisfacción en el trabajo y productividad, identifica las condiciones sobre el establecimiento de metas, la formación y la participación, definición de Dirección Participativa.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Sashkin, Marshall	1976	Changing Toward Participative Management Aproaches: A model and method. Academy of Management Review; Jul76, Vol. 1 Issue 3, p75-86, 12p, 4 charts, 1 diagram	Dirección Participativa	Una tipología de la participación y métodos aplicados a la organización. Los mecanismos detrás de los métodos son discutidos, desarrollo de un modelo causal. Y las contingencias condicionan la operación del modelo esta descrito. Cuestiones de cambio a la participación han definido e ilustrado, centrado en la congruencia en medio del cambio de métodos y la específica enfoque de participación.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Harrison, Teresa M.1	1985	Communication And Participative Decision Making: An Exploratory Study. Personnel Psychology; Spring85, Vol. 38 Issue 1, p93-116, 24p	Comunicación, Participación en la toma de decisiones	Los modelos tradicionales de toma de decisiones participativa descuidan el papel que juegan los subordinados en el establecimiento de un ambiente participativo. En este estudio, la toma de decisiones participativa es vista como un fenómeno social, se define a través de la interacción entre superiores y subordinados. Los datos obtenidos a partir de 264 empleados de una gran organización de servicios sociales se utilizaron para probar hipótesis, predicen una relación positiva entre la participación y superior- la conducta de comunicación subordinados. Los resultados proporcionan apoyo a la tesis de que, para los subordinados, la participación en la toma de decisiones se asocia fuertemente con la cantidad y la calidad de la comunicación que la experiencia con su superior. Teniendo en cuenta el impacto de la comunicación superior- subordinado en el establecimiento de la toma de decisiones participativas puede ayudar a entender lo que son condiciones previas necesarias antes de que dichos acuerdos puedan llegar a ser un éxito.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Abdel-Halim, Ahmed A.1	1983	Effects of Task and Personality characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making. Academy of Management Journal; Sep83, Vol. 26 Issue 3, p477-484, 8p, 3 charts	Participación en la toma de decisiones, personalidad y características de los subordinados	Los efectos de la tarea y las características de personalidad en las respuestas subordinadas a la toma de decisiones participativa se investigaron entre 229 pares de supervisor subordinado. Contrariamente a la predicción, de alta necesidad para los subordinados de la independencia a cabo mejor y estaban más satisfechos con la alta participación sólo para las tareas no repetitivas.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Córdova, E.	1982	Workers' participation in decisions within enterprises: recent trends and problems.International Labour Review; 1982,	Participación de los trabajadores	Los tratos con las tendencias y problemas en la participación de obreros en decisión que hace dentro de las empresas. Los efectos de la participación de obreros en la eficacia, productividad y la paz industrial	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete
Dachler H P, Wilpert B,	1978	Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in organization: A critical Evaluation Administrative Science Quarterly; Mar1978, Vol. 23 Issue 1, p1-39, 39p	Participación en las organizaciones	El presente documento esboza un marco conceptual amplio para la participación en las organizaciones, que proporciona una visión general de las cuatro dimensiones que definen los acuerdos de participación social en las organizaciones y su interdependencia a menudo complejos. Las dimensiones de la participación descritos en este documento incluyen las teorías sociales que subyacen a los sistemas de participación social y los valores y objetivos de cada uno de ellos implica la participación, las propiedades principales de los sistemas de participación, los resultados de la participación en las organizaciones, y las características contextuales de los sistemas de participación que limitar o aumentar su potencial. El punto	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete

AUTOR(ES)	AÑO	PUBLICACIÓN	TEMÁTICAS	CONTENIDO	DISPONIBILIDAD
Wall, T., & Lischeron, J.	1977	Worker participation: A critique of the literature and some fresh evidence. New York, NY US: McGraw-Hill.	Participación de los trabajadores	Presenta un análisis crítico de la literatura y algunos de los nuevos conocimientos a partir de 5 estudios sobre los efectos psicológicos de la participación de los trabajadores. Tres estudios examinaron las actitudes de las enfermeras, trabajadores de fábricas, y los trabajadores de las autoridades locales hacia la participación, y 2, examinó los efectos de la aplicación de los planes de participación (grupos de planificación de la acción) entre los trabajadores. (61 / 2 P ref.) (PsycINFO Database Record (c) 2008 APA, todos los derechos reservados)	Disponible en la base de datos PsycINFO
Mitchell, T.	1973	Hand Participation: an`QWHJ'U`FDGH" \$FDGHP Management Journal, vol. 16, nº. 4, pp. 670-679.	Motivación y Participación	Una integración del modelo racional de teoría de expectativa y el "queriendo a las personas" se presenta un acercamiento a la filosofía de la participación a la motivación del empleado. El papel describe cuatro maneras en que estas teorías defienden los procesos de incremento de la motivación. Se presentan los datos de apoyo estas predicciones.	Disponible en la base de datos Bussines Source Complete

ANEXO B. LITERATURA SOBRE DIRECCIÓN PARTICIPATIVA (PARTICIPATIVE MANAGEMENT) IDENTIFICADA EN INGLÉS

AÑO	AUTOR	NOMBRE DEL ARTÍCULO	FUENTE	BASE DE DATOS
2008	Nowicki, Michael1 nowicki@txstate.edu Summers, Jim2 summers@txstate.edu	When participative management leads to garbled communication.	hfm (Healthcare Financial Management); Feb 2008, Vol. 62 Issue 2, p118-120, 2p	Business Source Complete
2004	Daft, Richard L.1 dick.daft@owen.vanderbilt.edu	Theory Z: Opening the corporate door for participative management.	Academy of Management Executive; Nov 2004, Vol. 18 Issue 4, p117-121, 5p, 1 chart	Business Source Complete
2003	Repetti, A. alexandre.repetti@epfl.ch Prélaz- Droux, R.1	An Urban Monitor as support for a participative management of developing cities.	Habitat International; Dec 2003, Vol. 27 Issue 4, p653, 15p	Academic Search Complete
2002		Explicating the Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions	Educational Administration Quarterly; August 1, 2002, Vol. 38 Issue: Number 3 p341-341, 1p	EJS E-Journals
2002	Somech, Anit	Explicating the Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions.	Educational Administration Quarterly; Aug 2002, Vol. 38 Issue 3, p341, 31 p	Academic Search Complete
2002	Kim, Soonhee	Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership	Public Administration Review, March-April 2002, v. 62, iss. 2, pp. 231-41	EconLit with Full Text, Business Sources Complete
2001	Tim R.V. Davis	Integrating internal marketing with participative management	Management Decision; 2001, Vol. 39 Issue: Number 2 p121-132, 12p	EJS E-Journals, Business Source Complete
2000	Hennestad, Bjorn W.	Implementing Participative Management.	Journal of Applied Behavioral Science; Sep 2000, Vol. 36 Issue 3, p314, 22p, 1 chart	Business Source Complete
2000	Mudacumura, Gedeon M.1	Participative Management In Global Transformational Change.	International Journal of Public Administration; 2000, Vol. 23 Issue 12, p2051-2083, 33p	Business Source Complete
1999	Sattler, Linda Sohoni, Vinay	Participative Management: An Empirical Study of the Semiconductor Manufacturing Industry.	IEEE Transactions on Engineering Management; Nov 99, Vol. 46 Issue 4, p387, 12p, 12 charts, 3 graphs, 2bw	Academic Search Complete
1998	Harris, C. Ruth Purdy, R. Lyn	The role of participative management in the implementation of total quality management programs.	International Journal of Technology Management; 1998, Vol. 16 Issue 4-6, p466, 13p, 9 charts	Academic Search Complete, EJS E-Journals
1998	Horvath, William L., II; Svyantek, Daniel J.	Participative Management in Union Settings: Lessons from Saturn	Advances in industrial and labor relations. Volumen 8, 1998, pp. 119-38	EconLit with Full Text
1997	Ward, Brent	The Three C's of participative management.	Canadian Manager; Winter97, Vol. 22 Issue 4, p21, 3p	Business Source Complete
1997	Huang, Tung-Chun	The effect of participative management on organizational performance: the case of Taiwan.	International Journal of Human Resource Management; Oct97, Vol. 8 Issue 5, p677-689, 13p	Business Source Complete, EJS E-Journals
1997	Pelled, Lisa Hope1 Hill, Kenneth D.1	Participative management in Northern Mexico: a study of maquiladoras.	International Journal of Human Resource Management; Apr97, Vol. 8 Issue 2, p197-212, 16p	Business Source Complete
1996	Hodson, Randy1 rdh@ohstsoca.sbs.ohiostate.edu	Dignity In The Workplace Under Participative Management: Alienation And Freedom Revisited.	American Sociological Review; Oct96, Vol. 61 Issue 5, p719-738, 20p, 6 charts, 2 graphs	Academic Search Complete
1995	Pojidaeff, Dimitri	The core principles of participative management.	Journal for Quality & Participation; Dec95, Vol. 18 Issue 7, p44, 4p, 1 chart, 1 bw	Academic Search Complete
1995	Holland, Neila Anchieta	Participative management.	Journal for Quality & Participation; Sep95, Vol. 18 Issue 5, p58, 5p, 1 chart, 3 diagrams, 1 bw	Academic Search Complete
1994	Uzzi, John	Participative management: What it is and is not.	National Underwriter / Life & Health Financial Services; 12/27/93- 1/3/94, Vol. 97-98 Issue 52-1, p35, 2p	Business Source Complete

AÑO	AUTOR	NOMBRE DEL ARTÍCULO	FUENTE	BASE DE DATOS
1994	Branine, Mohamed	The Rise and Demise of Participative Management in Algeria	Economic and Industrial Democracy, November 1994, v. 15, iss. 4, pp. 595-630	EconLit with Full Text
1993	Wasilisin, Andrew M.	TQM: A labor-management cooperation and participative management assessment.	Public Manager; Fall93, Vol. 22 Issue 3, p64, 2p	Academic Search Complete
1993	Banai, MosheKatsuonotos, Petros	Participative Management in Cyprus.	International Studies of Management & Organization; Fall93, Vol. 23 Issue 3, p19, 16p, 2 charts	Business Source Complete
1993	Fields, Mitchell W.1	Participative Management: Implementing Empowerment.	Journal of Organizational Behavior; May93, Vol. 14 Issue 3, p292-293, 2p	Business Source Complete
1992	Hardy, Virginia1	Introducing Computer-Mediated Communications into Participative Management Education: the Impact on the Tutor's Role	Innovations in Education and Teaching International; November 1992, Vol. 29 Issue: Number 4 p325-331, 7p	EJS E-Journals
1992	Ali, M.R. Khaleque, A. Hossain, M.	Participative Management in a Developing Country.	Journal of Managerial Psychology; Jan92, Vol. 7 Issue 1, p11, 6p	Business Source Complete
1992	Arora, Balwinder	Participative Management or Managed Participation-- The Case of India	Economic and Industrial Democracy, May 1992, v. 13, iss. 2, pp. 263-72	EconLit with Full Text
1991	Elliott, Charles W.	Do you need participative management?	Armed Forces Comptroller; Summer91, Vol. 36 Issue 3, p27, 3p, 3 charts	Business Source Complete
1991	Dinkmeyer Sr., Don	Encouragement: Basis for Leader Training and Participative Management.	Individual Psychology: The Journal of Adlerian Theory, Research & Practice; Dec91, Vol. 47 Issue 4, p504, 5p	Academic Search Complete
1991	Field, Lloyd	Participative management.	Canadian Manager; Spring91, Vol. 16 Issue 1, p14, 3p, 1 chart, 1 bw	Business Source Complete
1990	Fischer, Ben	Developing human resources: Participative management and employee involvement: Slogans and	Canada -- United States Law Journal; 1990, Vol. 16, p137, 8p	Academic Search Complete
1990	Rusak, William K.	Participative management and employee involvement: Slogans and reality?	Canada -- United States Law Journal; 1990, Vol. 16, p145, 4p	Academic Search Complete
1990	Cattabiani, E. J.1 White, Randall P.2	Participative Management.	Readers' Choice: A Decade of Issues & Observations; 1990, p1- 12, 12p	Business Source Complete
1989	Collins, Denis1 Ross, Ruth Ann2 Ross, Timothy L.3	Who Wants Participative Management?	Group & Organization Studies; Dec89, Vol. 14 Issue 4, p422-445, 24p	Business Source Complete
1988	Gerry, E Klingberg, S	A survey of participative management in California State University libraries	College & Research Libraries; Jan 1988, Vol. 49 Issue 1, p47-56, 10p	Library, Information Science & Technology Abstracts
1988	Muczyk, Jan P.; Reimann, Bernard C.	Has Participative Management Been Oversold?	Managing people, 1988, pp. 157- 63	EconLit with Full Text
1988	Gilberg, Jay	Managerial Attitudes Toward Participative Management Programs: Myths and Reality.	Public Personnel Management; Summer88, Vol. 17 Issue 2, p109, 15p, 8 charts	Business Source Complete
1988	Zeffane, Rachid	Participative Management in Centrally Planned Economies: Algeria and Yugoslavia.	Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.); 1988, Vol. 9 Issue 3, p393-422, 30p, 5 charts, 3 diagrams	Business Source Complete
1988	Sahu, Bhabatosh	Participative Management for Effective Human Resources Management: Experience of Two Steel Plants	Human resources development and the planning process in India, 1988, pp. 177-95	EconLit with Full Text
1987	Nichols, Don	Rohm & Haas Bayport Inc.: Taking Participative Management To The Limit.	Management Review; Aug87, Vol. 76 Issue 8, p28, 5p	Business source complete
1986	Fisher, K. Kim1	Human Resource Management in Action: Management Roles in the Implementation of Participative Management Systems.	Human Resource Management; Fall86, Vol. 25 Issue 3, p459-480, 22p, 3 charts	Business Source Complete
1986	Redding, S.G.1 Richardson, S.2	Participative Management and its Varying Relevance in Hong Kong and Singapore.	Asia Pacific Journal of Management; Jan1986, Vol. 3 Issue 2, p76-98, 23p	Business Source Complete

AÑO	AUTOR	NOMBRE DEL ARTÍCULO	FUENTE	BASE DE DATOS
1986	Lovrich Jr., Nicholas P.1	Participative Management Interventions Among Employees In 'Enriched' And 'Non Enriched' Jobs: A Research Note From A Panel Study Of State Employees.	Public Administration Quarterly; Fall86, Vol. 10 Issue 3, p257-277, 21p	Business source complete
1986	Sashkin, Marshall	Participative Management Remains an Ethical Imperative.	Organizational Dynamics; Spring86, Vol. 14 Issue 4, p62-75, 14p, 1 graph, 1 bw	Business Source Complete, EJS E-Journals
1985		An early call for participative management.	Monthly Labor Review; Oct85, Vol. 108 Issue 10, p32, 1/3p	Business Source Complete
1985	Richardson, Peter R.1,2	Courting Greater Employee Involvement through Participative Management.	Sloan Management Review; Winter85, Vol. 26 Issue 2, p33-44, 12p	Business Source Complete
1985	White, Herbert S.	Participative Management Is the Answer, but What Was the Question?	Library Journal; 08/01/85, Vol. 110 Issue 13, p62, 2p, 1 bw	Academic Search Complete
1985	Marchington, Helen1	Participative Management--Employee Management Co-operation: A Practical Approach.	Employee Relations; 1985, Vol. 7 Issue 5, preceding pviii-viii, 8/9p	Business Source Complete
1984	Sashkin, Marshall1	Participative Management Is an Ethical Imperative .	Organizational Dynamics; Spring84, Vol. 12 Issue 4, p4-22, 19p, 2 diagrams, 1 bw	Business Source Complete, EJS E-Journals
1983		Five Decades of Participative Management.	Training & Development Journal; Jul83, Vol. 37 Issue 7, p10, 2p	Academic Search Complete
1983	BAIMAN, STANLEY1 EVANS III, JOHN H.2	Pre-Decision Information and Participative Management Control Systems.	Journal of Accounting Research; Autumn83, Vol. 21 Issue 2, p371- 395, 25p, 6 graphs	Business Source Complete
1983	Cattabiani, E. J.1 White, Randall P.2	Participative Management.	Issues & Observations; Aug1983, Vol. 3 Issue 3, p1-6, 6p, 7 cartoons	Business Source Complete
1983	Juechter, W. Matthew	Speaking from experience... The Ups and Downs of Participative Management.	Training & Development Journal; Jan1983, Vol. 37 Issue 1, p92, 2p	Academic Search Complete
1983	Baiman, Stanley; Evans, John H., III	Pre-Decision Information and Participative Management Control Systems	Journal of Accounting Research, Autumn 1983, v. 21, iss. 2, pp. 371-95	EconLit with Full Text
1982	Juechter, W. Matthew	The pros and cons of participative management.	Management Review; Sep82, Vol. 71 Issue 9, p44, 5p	Business Source Complete
1981	Davis, Philip A.	Building a workable participative management system.	Management Review; Mar81, Vol. 70 Issue 3, p26, 6p	Business Source Complete
1981	Kovach, Kenneth A. Sands Jr., Ben F. Brooks, William W.	Management by whom? --trends in participative management.	Advanced Management Journal (03621863); Winter81, Vol. 46 Issue 1, p4, 11p, 1 bw	Business Source Complete
1981	Scott, Walter B.	Participative management at Motorola-the results.	Management Review; Jul81, Vol. 70 Issue 7, p26, 3p	Business Source Complete
1981	Halal, William E.1Brown, Bob S.2	Participative Management: Myth and Reality.	California Management Review; Summer81, Vol. 23 Issue 4, p20- 32, 13p	Business Source Complete
1981	McConkey, Dale D.	Participative management: Useful but misunderstood?	Management Review; Jan81, Vol. 70 Issue 1, p53, 7/9p	Business Source Complete
1980	McConkey, Dale D.	Participative Management: What It Really Means In Practice.	Business Horizons; Oct80, Vol. 23 Issue 5, p66, 8p, 1 chart	Business Source Complete
1980	Turney, John R. Cohen, Stanley L.	Participative management: What is the right level?	Management Review; Oct80, Vol. 69 Issue 10, p66, 4p	Business Source Complete
1980	Kelly, Joe Khozan, Kamran	Participative Management: Can It Work?	Business Horizons; Aug80, Vol. 23 Issue 4, p74, 6p, 1 bw	Business Source Complete
1979	Eggleton, Richard }	Academic Libraries, Participative Management, and Risky Shift.	Journal of Academic Librarianship; Nov79, Vol. 5 Issue 5, p270, 4p	Academic Search Complete
1979	Bass, Bernard M.1 Shackleton, V. J.2	Industrial Democracy And Participative Management: A Case For A Synthesis.	Academy of Management Review; Jul79, Vol. 4 Issue 3, p393-404, 12p, 2 charts	Business Source Complete
1979	Moran, Robert T.	Japanese participative management-- or how rinji seido can work for you.	Advanced Management Journal (03621863); Summer79, Vol. 44 Issue 3,	Business Source Complete

AÑO	AUTOR	NOMBRE DEL ARTÍCULO	FUENTE	BASE DE DATOS
1979	Hendley, Gerald W.	The Measurement Of Participative Management.	Journal of Applied Communications Research; Nov79, Vol. 7 Issue 2, p117, 8p	Academic Search Complete
1979	Sullivan, Dennis L. Latona, Joseph C.1	Participative Management In The Small Firm: A Longitudinal Study Of An M.B.O. Program.	American Journal of Small Business; Apr79, Vol. 3 Issue 4, p15-22, 8p	Business Source Complete
1979	Saxberg, Borje O.1	Participative Management.	Personnel Psychology; Spring79, Vol. 32 Issue 1, p214-217, 4p	Business Source Complete
1978	Bernhart, Michael H.1	A Cross-Cultural Study of A Multinational Company: Attitudinal Responses to Participative Management.	Journal of International Business Studies; Winter78, Vol. 9 Issue 3, p129-130, 2p	Business Source Complete
1978	Rhodes, Dennis	PARTICIPATIVE MANAGEMENT (Book Review).	Management Review; Oct78, Vol. 67 Issue 10, p75, 1/7p	Business Source Complete
1978	Zimmerman, D. Kent1	Participative Management: A Reexamination of the Classics.	Academy of Management Review; Oct78, Vol. 3 Issue 4, p896-901, 6p	Business Source Complete
1978	London, Manuel	Participative Management: Quality of Worklife and Job Enrichment (Book).	Personnel Psychology; Autumn78, Vol. 31 Issue 3, p632-635, 4p	Business Source Complete
1978	Dickinson, Dennis W	Some reflections on participative management in libraries	College & Research Libraries; July 1978, Vol. 39 Issue 4, p253-262, 10p	Library, Information Science & Technology Abstracts
1977	Fox, William M.1,2	Limits to the Use of Consultative-Participative Management.	California Management Review; Winter77, Vol. 20 Issue 2, p17-22, 6p	Business Source Complete
1977	Ewing, David W. Banks, Pamela	Participative management at work.	Harvard Business Review; Jan/Feb77, Vol. 55 Issue 1, p117- 127, 11p	Business Source Complete
1977	Papin, Jean-Pascal1 Fitch, H. Gordon1	PARTICIPATIVE MANAGEMENT BY OBJECTIVES (PMBO).	Management International Review (MIR); 1977, Vol. 17 Issue 4, p69- 75, 7p	Business Source Complete
1977	Kannappan, Subbiah; Krishnan, V. N.	Participative Management in India: Utopia or Snare?	Annals of the American Academy of Political and Social Science, May 1977, v. 431, pp. 95-102	EconLit with Full Text
1976	Sashkin, Marshall1	Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Method.	Academy of Management Review; Jul76, Vol. 1 Issue 3, p75-86, 12p, 4 charts, 1 diagram	Business Source Complete
1976	McDonnell, Jack1	Participative Management: Can Its Acceptance Be Predicted?	Human Resource Management; Summer76, Vol. 15 Issue 2, p2-4, 3p	Business Source Complete
1976	Crane, Donald P.	The Case for Participative Management.	Business Horizons; Apr76, Vol. 19 Issue 2, p15, 7p	Business Source Complete
1975	Malone, Erwin L.	Non-Linear Systems, Inc.: An experiment in participative management that failed.	Management Review; Jul75, Vol. 64 Issue 7, p36, 8p	Business Source Complete
1975	Malone, Erwin L.1,2	The Non-Linear Systems Experiment in Participative Management.	Journal of Business; Jan75, Vol. 48 Issue 1, p52-64, 13p	Business Source Complete
1975	Morton, Donald J.1,2	Theory Y Is Not Participative Management.	Human Resource Management; Winter75, Vol. 14 Issue 4, p25-28, 4p	Business Source Complete
1974	Leidecker, Joel K.1 Hall, James L.1	A New Justification For Participative Management.	Human Resource Management; Spring74, Vol. 13 Issue 1, p28-31, 4p	Business Source Complete
1974	Cascio, Wayne F.1	Functional Specialization, Culture, And Preference For Participative Management.	Personnel Psychology; Winter74, Vol. 27 Issue 4, p593-603, 11p	Business Source Complete
1974	Crandall, William R. Parnell, John A.	On the relationship between propensity for participative management and intentions to leave...	Mid-Atlantic Journal of Business; Jun94, Vol. 30 Issue 2, p197, 13p, 3 charts	Business Source Complete
1974	Kilmann, Ralph H.1	Participative Management In The College Classroom.	Journal of Applied Psychology; Jun74, Vol. 59 Issue 3, p337-338, 11p	Business Source Complete
1974	Hines, George H.1	Research Notes. Sociocultural Influences On Employee Expectancy And Participative Management.	Academy of Management Journal; Jun74, Vol. 17 Issue 2, p334-339, 6p, 1 chart	Business Source Complete
1973	Taylor, Jack E. Bertinot, Elizabeth	An OD Intervention To Install Participative Management in a Bureaucratic Organization.	Training & Development Journal; Jan1973, Vol. 27 Issue 1, p18, 4p	Academic Search Complete
1972	Leffler, William L.	Corporate Relocation: So that's what they mean by 'participative management'!	Management Review; Jun72, Vol. 61 Issue 6, p31, 3p	Business Source Complete
1972		Making participative management work.	Management Review; Jun72, Vol. 61 Issue 6, p53, 3p	Business Source Complete

AÑO	AUTOR	NOMBRE DEL ARTÍCULO	FUENTE	BASE DE DATOS
1972	Klein, S. M.1 Luyties, J.1 Schaupp, D.1	Participative Management In The United States.	Management International Review (MIR); 1972, Vol. 12 Issue 1, p17- 25, 6p	Business Source Complete
1972	McLeod, Ian H. Bennett, James E.	When Participative Management Doesn't Work.	McKinsey Quarterly; Winter72, Vol. 8 Issue 3, p54-62, 9p	Business Source Complete
1971	Powell, Reed M.1 Schlacter, John L.2	Participative Management A Panacea?	Academy of Management Journal; Jun71, Vol. 14 Issue 2, p165-173, 9p	Business Source Complete
1971	MILES, RAYMOND E.1 RITCHIE, J. B.2	Participative Management: Quality vs. Quantity.	California Management Review; Summer71, Vol. 13 Issue 4, p48- 56, 9p	Business Source Complete
1970	Hives, P. A.1	task forces and training in participative management.	Industrial & Commercial Training; Sep70, Vol. 2 Issue 9, p435, 4p	Business Source Complete
1967	Albrook, Robert C.	Participative Management: Time for a Second Look.	Management Review; Jun67, Vol. 56 Issue 6, p23, 7p	Business Source Complete

ANEXO C. LITERATURA SOBRE PARTICIPACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES IDENTIFICADA EN ESPAÑOL

ITEM	AÑO	AUTOR	NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN (libro, artículo, ponencia, etc.)	FUENTE
1	2006	Oihana García Insausti	La participación en la empresa: perspectiva histórica, perspectiva crítica y perspectiva cooperativa	Eskoriatza [Gipuzcoa : Lanki Ikertegia = Instituto de Estudios Cooperativos Lanki, 2006. ISBN 84- 608-0529-8
3	2004	Enrique de Miguel Fernández, Juan Antonio Marín García, Tomás Bonavía Martín	Dirección participativa en entornos de producción ajustada: una aplicación al sector de la industria auxiliar del automóvil	Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, ISSN 1132-175X, N° 30, 2004, págs. 114-121
4	2004	Manuela Pardo del Val	La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos.	Tesis doctoral dirigida por Clara Martínez Fuentes. Universitat de Valencia (2004).
5	2004	Sidney Webb, Juan José Castillo, Beatrice Potter Webb, Santiago Castillo	La democracia industrial	Madrid: Biblioteca Nueva, 2004. ISBN 84-9742- 270-8
6	2004	José Carlos Prado, Arturo Fernández González, Jesús García Arca	Sistemas de participación del personal: la clave para la mejora continua	Madrid: AENOR, 2004. ISBN 84-8143-372-1
7	2003	Fernando Insa Ponce de León	La participación de los trabajadores en la gestión de la empresa: consideraciones en torno a las nociones de participación, representación y democracia industrial	Valencia: Albatros, 2003. ISBN 84-7274-261-X
8	2003	Alfonso Carlos Morales Gutiérrez	La democracia industrial en España: orígenes y desarrollo de las empresas de trabajo asociado en el Siglo XX	CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa, ISSN 0213-8093, N°. 44, 2003 (Ejemplar dedicado a: Cooperativismo y economía social: perspectiva histórica), págs. 137-174
9	2002	María del Mar Fuentes, Carlos A. Albacete Sáez, Ángel Luis Agote Martín	La gestión participativa: un análisis de sus fundamentos, alternativas y resultados	Alta dirección, ISSN 0002-6549, Año n° 38, N° 223, 2002, págs. 29-36
10	2002	José Carlos Fernández Sanchidrian	Democracia industrial y bases empresariales: Castilla y León, 1986-1990	Palencia: Facultad de Ciencias del Trabajo, 2002 [i.e. 2003. ISBN 84-688-0505-X
11	2002	Antonio García Lorenzo, José Carlos Prado	La participación del personal en la mejora continua de las empresas	Madrid: AEC, Comité de Participación y Mejora, 2002. ISBN 84-89359-27-X
12	2001	Herrera Lemus, Katy C.1 Martínez Martínez, Carlos C.1	Sistema de gestión participativa por objetivos con enfoque estratégico como una alternativa para el perfeccionamiento empresarial.	Centro Azúcar; ene-mar2001, Vol. 28 Issue 1, p86-96, 11p
13	2001	CLUSTER CONOCIMIENTO	La empresa participativa: una visión sobre el papel de las personas en las organizaciones	Bilbao, Clúster del Conocimiento 2001
14	2001	Lahera Arturo	La participación de los trabajadores en la empresa ¿hacia la democratización de las relaciones industriales? Una propuesta metodológica de análisis,	en Fernández Steiko, Armando y Lacalle Daniel "Sobre la democracia económica, La democracia en la empresa, Ed. Viejo topo, Fundación de Iniciativas marxistas, Barcelona, 2001
15	2001	Antonio Cruz Lucas Marín	La participación en las organizaciones	La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa / coord. por Violante Martínez Quintana, Antonio Cruz Lucas Marín, 2001, ISBN 84-362-4245-9, págs. 363-387
16	2001	Coord. por Carlos A. Gómez Bahillo, María Victoria Sanagustín Fons, Antonio Cruz Lucas Marín	La participación en las organizaciones : un desafío para el nuevo milenio	Editorial Egido, 2001. ISBN 84-89714-95-9
94	2001	Juan, Joaquín,	La participación de los trabajadores en la empresa	En Juan J, "Sociología de la empresa", Ediciones Rey 2001, Barcelona.
95	2001	Juan Joaquín	Las restricciones a la participación de los trabajadores en las organizaciones empresariales,	Revista de Sociología "Papers" n° 65, 2001, Barcelona.
17	2000	Fernández Steinko Armando	Democracia en la empresa	Madrid: HOAC, 2000. ISBN 84-85121-79-1
18	2000	Generalitat de Catalunya	Seminario internacional sobre la participación de los trabajadores	Ed. Proyedid, Barcelona 2000
19	1999	Bonavía Martín, Tomás, U de Valencia, Spain Pardo, Ismael	Creencias directivas y participación de los empleados.	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 15(3), 1999. pp. 367-383.

ITEM	AÑO	AUTOR	NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN (libro, artículo, ponencia, etc.)	FUENTE
20	1999	Romero Ramírez A,J; y Gonzales Gonzales J,M	La dirección participativa: Mitos y Realidades	Sociedad y Utopía: Revista de Ciencias Sociales nro. 14, 1999 pág. 31 - 50.
21	1999	Santiago García Echevarría	La participación en la empresa: sus planteamientos y condiciones para su funcionamiento	Universidad de Alcalá de Henares, 1999. ISBN 84-8187-082-X
22	1999	Tomas Bonavia, Ismael Quintanilla	Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones	Anuario de Psicología 1999, vol. 30, no 1,6584 O 1999, Facultat de Psicologia Universitat de Barcelona
23	1998	Aragón Sánchez Antonio	La participación de los empleados en la empresa	Consejo Económico y Social de España, 1998. ISBN 84-8188-071-X
24	1998	Ángeles Barrio Alonso	El sueño de la democracia industrial (Sindicalismo y democracia. 1917-1923)	Bulletin d'histoire contemporaine de l'Espagne, ISSN 0987-4135, N° 27, 1998 (Ejemplar dedicado a: España, Europa y el Mediterráneo), págs. 257-259
25	1998	Santiago Álvarez de Mon	La empresa humanista y competitiva: la persona, socio de la organización : participación, identidad y pertenencia	Ediciones Deusto, 1998. ISBN 84-234-1597-X
93	1998	Ariza Montes y Morales Gutiérrez	Estilos de dirección y compromiso en las organizaciones: un estudio empírico.	Congreso Nacional de Sociología, la coruña, septiembre de 1998 Competencia, Participación y Formación
98	1998	Arthur Andersen	La participación de los trabajadores en la empresa.	Vitoria-Gasteiz : Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 1998. ISBN 84-457-1323-X
26	1997	Antonio Cruz Lucas Marín	La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones	Reis: Revista española de investigaciones sociológicas, ISSN 0210-5233, N° 77-78, 1997 , págs. 263-282
27	1997	García, S; y Dolan, J	Dirección por Valores	Madrid: McGraw Hill, 1997
28	1997	Federico Durán López, Carmen Sáez Lara	El papel de la participación en las nuevas relaciones laborales	Madrid: Civitas, 1997. ISBN 84-470-0991-2
29	1997	Juan Rivero Lamas	Participación y representación de los trabajadores en la empresa	Civitas. Revista española de derecho del trabajo, ISSN 0212-6095, N° 84, 1997, p. 493-526
32	1996	Bonavia Martin, Tomas	La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados.	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 1996, Vol. 12 (1). 25 páginas.
33	1996	Lawler Edward E	La ventaja Definitiva,	Ed. Granica, Barcelona, 1996
34	1996	Bonavia Martin, Tomas	Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones	Tesis doctoral. Universitat de València.
35	1996	Glenn L. Immegart	Dirección participativa: realidades prácticas, estratégicas y éticas	Dirección participativa y evaluación de centros, 1996, ISBN 84-271-2033-8, págs. 361-376
37	1995	Lucas Marín, Antonio	La participación en el trabajo, el futuro del trabajo humano	Ed., Lumen, Buenos Aires, 1995
38	1995	Poole Michael	Hacia una nueva democracia industrial	Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid 1995
39	1995	VECIANA VERGÉS, J. M. (1995)	Participación y eficiencia organizativa: fuerzas motrices y restrictivas.	Madrid: Civitas. pp. 287-314.
97	1995	Villasante T,R	La democracia participativa	HOAC Madrid 1995
40	1994	Bonavia, Tomás, U Valencia, Valencia, Spain Quintanilla, Ismael	Participación en el trabajo y calidad de vida laboral.	Revista de Psicología Social Aplicada, Vol. 4(3), 1994. pp. 25-45.
41	1994	Martin Artiles, Antonio	La negociación colectiva: Significado de la participación	en Lucas Marín Antonio; Sociología para la empresa Ed. McGraw Hill, Madrid 1994
42	1994	Juan Jiménez García	Participación y control en la empresa	Las Palmas de Gran Canaria: Unión General de Trabajadores, D.L. 1994. ISBN 84-88412-90-8
43	1993	Quintanilla Pardo, Bonavia Tomas	Dirección Participativa	Madrid Eudema, 1993
44	1993	Heckscher Charles	El nuevo sindicalismo, La participación del trabajador en la empresa en transformación,	Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid 1993
45	1993	Antonio Cruz Lucas Marín	El papel de los valores en algunas experiencias de democracia industrial	Revista de trabajo y Seguridad Social, ISSN 1132-8584, N°. 11, 1993, págs. 185-190
46	1993	Charles C. Heckscher, José Antonio Zapatero Ranz	El nuevo sindicalismo: la participación del trabajador en la empresa en transformación	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1993. ISBN 84-7434-779-3
47	1992	Angel L. Portuondo Vélez, Arturo Rodríguez Pérez	La decisión en la empresa: implicación, algo más que participación ; El camino hacia la modernidad en la dirección empresarial	Madrid: Centro de Estudios de Planificación y Administración de Empresas de la U.P.M., D.L. 1992. ISBN 84-600-8282-2
48	1991	Rodríguez porras	La participación y la calidad integral	Ed. Deusto, Bilbao
49	1991	Antonio Cruz Lucas Marín	La democracia industrial en España: el caso de las Cooperativas de Trabajo Asociado	Revista de trabajo y Seguridad Social, ISSN 1132-8584, N°. 4, 1991, págs. 165-176

ITEM	AÑO	AUTOR	NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN (libro, artículo, ponencia, etc.)	FUENTE
50	1990	Vroom, Victor Harold, ; Jago, Arthur G.	El nuevo liderazgo : dirección de la participación en las organizaciones /	Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1990, 286 p: ISBN: 84-87189-45-8
53	1990	Hermel, Philippe	La gestión participativa (Management Participativo)	Barcelona Ediciones Gestión 2000.
54	1990	Cressey Peter	Nuevas tecnologías y la participación de los trabajadores	Sociología del trabajo, Nro. 9 Madrid 1990
55	1990	Tezanos José Félix	La democracia industrial como horizonte político, Revista Sistema nro. 94-95, enero, Madrid, 1990	Sistema: Revista de ciencias sociales, ISSN 0210-0223, N° 94-95, 1990, págs. 3-10
57	1990	Antonio Cruz Lucas Marín	La democracia industrial: el autogobierno en las organizaciones económicas	Revista de trabajo, ISSN 0034-897X, N°. 97, 1990, págs. 141-154
58	1990	Miguel Carlos Rodríguez- Piñero Royo	La participación de los trabajadores en las empresas con estructura compleja	Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica, ISSN 0213-0556, N° 1, 1990, págs. 67- 73
59	1990	Dante Cracogna	La participación de los trabajadores en la empresa. Realidad, ideología y filosofía (ponencia de síntesis)	Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130- 8966, N° 1, 1990, págs. 105-114
61	1989	Antonio Cruz Lucas Marín	La democracia industrial desde la perspectiva del cooperativismo: el Grupo Cooperativo de Mondragón	Revista de trabajo, ISSN 0034-897X, N°. 93, 1989, págs. 97-114
63	1988	Larrea Gayarre José	Condiciones para la participación en la empresa	Congreso de economía del país vasco, Bi l bao,1988
64	1987	Tezanos José Félix	La democratización del trabajo	Ed., Sistema, Madrid 1987
92	1987	Quintanilla Pardo I	La participación en las organizaciones: Fundamentos Teóricos y Conceptuales	Valencia, Promolibro, 1987
65	1986	Castillo, Castillo José	La democracia industrial: paradojas del poder en las organizaciones formales	Sistema: Revista de ciencias sociales, ISSN 0210-0223, N° 73, 1986, págs. 53-66
66	1985	Gonzalo Vidal Caruana	Dirección participativa y autoridad de la empresa	S.l.: s.n., 1985. ISBN 84-398-4071-3
67	1984	William P, Anthony	Gerencia Participativa	Universidad del estado de Florida; Fondo Educativo Interamericano
68	1984	Wilpert B.	La participación en las organizaciones: resultados de investigación comparada internacional	Revista Internacional de Ciencias Sociales, Vol. 32, 2, 1984 pp. 201-224.
69	1984	Lucas Marín, Antonio	Perspectivas sociológicas para el estudio de la democracia industrial	Revista internacional de sociología, ISSN 0034- 9712, N°. 49, 1984, págs. 263-292
70	1984	Spinrad William	La democracia en el trabajo: un análisis global	Revista internacional de ciencias Sociales Vol. XXXVI, nro. 2 Madrid, 1984
71	1984	Blyton, P.	Participación de los trabajadores en la gestión de las empresas: problemas de ayer y de hoy,	Revista internacional de ciencias sociales, núm. 100 (Vol. 36, nro. 2 pp. 225-241
72	1982	Córdova E,	Participación de los trabajadores dentro de la empresa	Revista internacional del trabajo, Vol. 101, Nro. 2, Abril-Junio, pp. 139-156
73	1980	Luis Enrique de la Villa Gil	La participación de los trabajadores en la empresa	Instituto de Estudios Económicos, 1980. ISBN 84-85719-11-5
74	1980	Gaudencio Esteban Velasco	Participación de los trabajadores en la empresa y la reforma de las sociedades anónimas	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1980. ISBN 84-7434-133-7
96	1980	Villa Luis Enrique	La participación de los trabajadores en la empresa,	Instituto de Estudios Económicos, Madrid 1980
75	1979	E. Guerrero Luque	Democracia en la empresa	Madrid: Índex, D.L. 1979. ISBN 84-7087-188-9
76	1978	García Nieto Juan N	La participación de los trabajadores en la gestión empresarial en España	Instituto internacional de estudios laborales, Ginebra 1978.
77	1977	Barceló Matutano G	La participación, solución a la crisis de autoridad	Madrid: Índex, D.L. 1977. ISBN 84-7087-168-4
78	1977	Levinson Charles	La democracia industrial,	Ed., Asociación para el progreso de la dirección, Madrid 1977
79	1977	Giancarlo Moro Visconti	La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa: un análisis profundo de la estructura económico-social de la empresa	Madrid: Índex, D.L. 1977. ISBN 84-7087-163-3
80	1976	R. Fisher	La práctica del control de gestión: dirección participativa y por excepción	Madrid: Índex, D.L. 1976. ISBN 84-7087-150-1
81	1976	Octave Gélinier, Bernardino Herrero Nieto	Dirección participativa por objetivos	Madrid: Asociación Para El Progreso De La Dirección, 1976. ISBN 84-7019-036-9
82	1976	Manuel García Fernández	La participación del trabajador en la gestión de la empresa	Madrid: s.n., D.L. 1976: Prensa Española etc... ISBN 84-287-0404-X
83	1976	Maurice Cliquet, Jacques Dumont	Remuneración y participación	Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, D.L. 1976. ISBN 84-256-0306-4
84	1971	Estivill Jordi,	La participación de los trabajadores en la cogestión de la empresa	Ed. Nova Terra, Barcelona, 1971.
85	1969	McGregor	La participación en la industria	Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1969



Edificio Torres Panorama
Carrera 23 N° 62-16 Local 103
☎ +57 (6) 881.9669, Telefax +57 (6) 886.2759
Cel. +57 (310) 842.2529, (300) 786.9907, (318) 336.9425
Manizales, Colombia
datos@datosydatos.com