

UNIVERSITAT DE VALENCIA

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**CONDUCTA DE LOS DIRECTIVOS Y DESARROLLO
DE LA PARTICIPACION EN LAS ORGANIZACIONES**

TESIS DOCTORAL

**Presentada por:
D. Tomás Bonavía Martín**

**Dirigida por:
Dr. Ismael Quintanilla Pardo
Prof. Titular de Psicología Social**

VALENCIA, 1996



UMI Number: U607382

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607382

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

D.490509
L.490517

AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD DE VALENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS
BIBLIOTECA
Nº de entrada: 8751
Fecha: 25-6-96
Signatura: P-452

BID: T 1559.

El trabajo de investigación que a continuación se presenta, no hubiera sido posible sin la conjunción de una serie de aspectos, todos ellos igual de relevantes.

La Consellería de Cultura, Educación y Ciencia que posibilitó que este doctorando disfrutase de una beca de investigación durante cuatro años.

Al profesor y amigo Ismael Quintanilla Pardo, no sólo por su insistencia para que llevase a buen término esta tarea sino, sobre todo, por su dirección, ayuda y ánimo.

Al equipo formado por todos los componentes de la Unidad de investigación de psicología económica y del consumo, y con especial cariño a Roberto Luna por su inestimable aportación en el análisis de los datos.

Asimismo, a los directivos de la Comunidad Valenciana, que tanto personal como anónimamente, han hecho viable con su colaboración la realización del presente estudio. Y, claro es, a ellos y a todos los demás, que haciéndose eco del mismo en el ejercicio de su profesión, puedan encontrarlo de utilidad.

Y por supuesto, a mis amigos y familiares. Entre los cuales destaca mi especial relación con Marifé, siempre compartiendo y unidos, ahora más que nunca, pero incluso también, en la elaboración de este trabajo.

Noviembre de 1995

*A los que vienen.
Tal vez ellos, No sé.
Un viejo sueño.*



INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO: BREVE INTRODUCCION HISTORICA	7
1. LA CORRIENTE TRADICIONAL.....	9
2. LA CORRIENTE SOCIOLOGICA.....	13
3. LA CORRIENTE HUMANISTA.....	17
4. CONCLUSIONES.....	22
CAPITULO II: CONCEPTUALIZACION Y TIPIFICACION DE LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO	27
1. DEFINICION.....	29
1.1 Desvinculación de la participación en el trabajo y las organizaciones de otros tipos de participación.....	30
1.2 Definiciones sobre la participación en las organizaciones.....	32
1.3 Una definición tentativa de la participación en el trabajo.....	37

2. TIPOLOGIAS.....	45
2.1 Las aproximaciones de Vroom y colaboradores.....	45
2.2 El planteamiento de Dachler y Wilpert.....	50
2.3 La tipología de King y van de Vall.....	55
2.4 La propuesta de Locke y Schweiger.....	59
2.5 La aproximación de la Organización Internacional del Trabajo y del <i>Industrial Democracy in Europe</i> (IDE).....	61
2.6 La proposición tipológica de Marshall Sashkin.....	63
2.7 La taxonomía de Willian Spinrad.....	66
2.8 La tipología de György Szell.....	70
2.9 El planteamiento empírico de John L. Cotton y su equipo.....	72
2.10 La clasificación de Philippe Hermel.....	74
3. PROPOSICIÓN DE UN MARCO TEÓRICO INTEGRADOR.....	77
3.1 La falsa polémica en la distinción entre participación y delegación.....	78
3.2 Dirección participativa y democracia organizacional.....	83
4. CONCLUSIONES.....	87
CAPITULO III. DESAROLLO TEORICO INVESTIGADOR: RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN.....	95
1. LA PARTICIPACION Y SU RELACION CON OTRAS VARIABLES.....	98
1.1 Participación, productividad y rendimiento.....	99
1.2 Participación y satisfacción laboral.....	101
1.3 Participación e influencia.....	103
1.4 Participación y motivación.....	104

1.5 Participación y actitudes hacia la propia participación.....	105
1.6 Participación y establecimiento de metas.....	106
1.7 Participación y compromiso (<i>commitment</i>) e implicación (<i>involvement</i>).....	108
1.8 Participación, calidad y costes.....	110
1.9 Participación, conflicto y ambigüedad de rol.....	111
1.10 Participación, rotación y absentismo.....	112
1.11 Participación e interacción.....	113
1.12 Participación y otros resultados.....	114
1.13 Conclusión.....	116
2. REVISION DEL ESTADO DE LA CUESTION.....	117
2.1 La participación en la toma de decisiones: la perspectiva de Locke y Schweiger.....	118
2.2 Participación, satisfacción y productividad: la revisión mediante procesos de meta-análisis de Miller y Monge.....	121
2.3 Efectos de las tendencias sociales sobre la investigación de la participación: el estudio de Wagner III y Gooding.....	127
2.4 Participación de los empleados: diversos tipos y diferentes resultados (Cotton <i>et al.</i> , 1988).....	136
2.5 Conclusiones.....	141
3. ¿DE QUE DEPENDE LA EFICACIA DE LA PARTICIPACION LABORAL?.....	143
3.1 Los modelos motivacionales y afectivos.....	145
3.2 Los modelos cognitivos.....	150
3.3 Los modelos contingentes.....	153
3.3.1 Los modelos propuestos por Vroom y colaboradores.....	154
3.3.2 Otras variables contingentes a considerar.....	161
3.4 Conclusiones.....	176

CAPITULO IV. MODELOS TEÓRICOS E INVESTIGACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN LABORAL.....	181
1. EL MODELO NORMATIVO DE VROOM Y JAGO.....	184
2. UN MODELO TENTATIVO PARA LA IMPLANTACION DE LA PARTICIPACION.....	193
2.1 Conceptualización: Marketing aplicado a la política de personal.....	195
2.2 MAPP y participación en el trabajo.....	198
2.2.1 Variables instrumentales.....	200
2.2.2 Variables estratégicas.....	201
2.2.3 Variables operativas.....	210
2.3 Conclusiones.....	214
3. INVESTIGACIONES PRECEDENTES RELACIONADAS CON LOS MOTIVOS QUE CONDUCEN A LA UTILIZACION DE LA DIRECCION PARTICIPATIVA.....	215
3.1 La cultura y los roles como predictores de la participación en las organizaciones: Una investigación de Katherine I. Miller (1988).....	215
3.2 Los factores que afectan los deseos directivos para incrementar la participación varían según el nivel de análisis de las decisiones considerados: una investigación de Richard J. Long (1988).....	222
3.3 El efecto del estilo directivo real e ideal, la necesidad de introducir cambios hacia una mayor dirección participativa, el apoyo que dichos cambios reciben y los resultados esperados: Una investigación de Collins, Ross y Ross (1989).....	233
3.4 Concepción, aplicaciones, dificultades y motivaciones subyacentes como explicación de las discrepancias entre los discursos y las prácticas relacionadas con la dirección participativa: Una investigación de Hermel y cols. (1990).....	241
3.5 Conclusiones.....	250

CAPITULO V. MARCO TEORICO PARA UN ESTUDIO SOBRE LA PARTICIPACION LABORAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	255
1. LINEAS DIRECTRICES DE LA PRESENTE INVESTIGACION.....	257
2. CULTURA ORGANIZATIVA.....	261
2.1 Aclaraciones conceptuales.....	264
2.2 Derivaciones para nuestra investigación.....	281
3. CREENCIAS DIRECTIVAS.....	283
3.1 Concepción directiva de la naturaleza humana: las teorías X e Y.....	284
3.2 Conclusiones.....	293
4. ESTILOS DE VIDA.....	296
4.1 Definición del concepto de estilos de vida.....	296
4.2 Tendencias y corrientes teóricas.....	299
4.3 Aspectos metodológicos.....	303
5. SATISFACCION VITAL.....	305
6. CONCLUSIONES.....	308
CAPITULO VI. DESARROLLO METODOLOGICO	311
1. OBJETIVOS DE ESTE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DE LOS DIVERSOS PROBLEMAS A INVESTIGAR.....	313
2. HIPOTESIS.....	317
2.1 Discrepancias participación percibida <i>vs.</i> participación deseada.....	317
2.2 Efecto de la cultura organizativa.....	318
2.3 Influencia de la variable creencias directivas.....	319
2.4 Hipótesis derivadas del nivel de análisis (individual, grupal y organizacional).....	319
2.5 Efectos de la variable tarea (Sashkin, 1982).....	321

2.6 Contribución de las variables socio-laborales.....	322
2.7 Influencia o poder percibido.....	324
2.8 Necesidad de introducir cambios en el sistema de afrontamiento de tareas vigente.....	324
2.9 Resultados esperados (específicos y generales).....	326
2.10 Variables contingentes.....	327
2.11 Grado de solapamiento existente dentro y fuera del contexto laboral (estilos de vida).....	328
2.12 Repercusiones para la satisfacción vital.....	329
3. VARIABLES.....	330
4. CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO.....	336
5. MUESTRA.....	338
5.1 Procedimiento empleado.....	338
5.2 Características más sobresalientes.....	341
5.3 Conclusiones.....	348
6. ANALISIS ESTADISTICOS REALIZADOS.....	348
CAPITULO VII. RESULTADOS.....	351
1. CONSISTENCIA INTERNA Y VALIDEZ FACTORIAL DE LAS DISTINTAS ESCALAS.....	353
1.1 Conclusiones.....	359
2. ANALISIS DESCRIPTIVOS DE LAS DIFERENTES VARIABLES.....	360
2.1 Conclusiones.....	364
3. COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS.....	364
3.1 Discrepancias participación percibida vs. participación deseada.....	365
3.2 Efecto de la cultura organizativa.....	366
3.3 Influencia de la variable creencias directivas.....	370

3.4 Resultados derivados del nivel de análisis (individual, grupal y organizacional).....	374
3.5 Efecto de la variable tarea (Sashkin, 1982): Resultados para la participación en los objetivos.....	377
3.6 Contribución de las variables socio-laborales.....	379
3.7 Influencia o poder percibido.....	382
3.8 Necesidad de introducir cambios en el sistema de afrontamiento de tareas vigente.....	384
3.9 Resultados esperados (específicos y generales).....	384
3.10 Variables contingentes.....	387
3.11 Grado de solapamiento existente dentro y fuera del contexto laboral (estilos de vida).....	389
3.12 Repercusiones para la satisfacción vital.....	390
4. ANALISIS DE REGRESION.....	391
4.1 Predictores para las variables participación percibida y participación deseada.....	392
4.2 Predictores para las variables poder, necesidad de introducir cambios y resultados esperados.....	394
4.3 Conclusiones.....	396
 CAPITULO VIII. SINTESIS, DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	 399
1. SINTESIS DE LA INVESTIGACION.....	401
2. CONCLUSIONES FINALES.....	406
3. LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS.....	408
ANEXO 1.....	411
ANEXO 2.....	415
ANEXO 3.....	431
ANEXO 4.....	447
BIBLIOGRAFIA.....	463

INTRODUCCION

El estudio de la participación laboral representa un volumen de investigación y un conjunto de controversias teóricas de tal magnitud, que no hacen sino evidenciar la capital importancia que este tema tiene en el marco general de la psicología del trabajo y de las organizaciones. A nuestro entender, más allá de reflexiones de mayor envergadura, las razón principal de esta situación se encuentra en el reconocimiento de que las empresas están compuestas por personas que tienen un conjunto de necesidades y deseos que es preciso satisfacer, sin perder al mismo tiempo de vista, que todas las organizaciones nacen con el fin de alcanzar unos objetivos sin los cuales puede no tener sentido su existencia y que están, de hecho, en bastantes ocasiones, en contradicción con aquellos que persiguen sus empleados.

Sin que sea nuestra intención ofrecer panaceas, ya que éstas han demostrado consistentemente su falta de eficacia a lo largo de la historia, la participación en el trabajo, y más concretamente la dirección participativa, puede favorecer la unión de ambas metas, sin que necesariamente por ello tengan que perder su particular identidad. La participación, en definitiva, reconoce la distinta naturaleza de este problema, pero es lo suficientemente flexible como para abarcarlo tanto desde planteamientos simplificados como más complejos, en un intento por lograr la constitución de empresas más humanas y competitivas. Esta fue la razón primordial que me impulsó, tras largo camino antes recorrido por mi director en la profundización de su estudio, a elegir esta materia como objeto de aprendizaje e investigación.

En realidad, fue la lectura del libro de Ismael Quintanilla "*La participación en las organizaciones: Fundamentos teóricos y conceptuales*", en el último curso de mis estudios universitarios, la causa principal que me decidió a solicitar la admisión en la actual Unidad de investigación de psicología económica y del consumo (UIPEC) a cargo del mencionado profesor. El impacto que este texto sobre mí tuvo, tras su detallado y atento estudio, me provocó el deseo de conocer mejor este tema, pasando a formar parte y a colaborar activamente en los trabajos que sobre esta materia se llevan a cabo desde este equipo de investigación. La presentación de estas páginas que a continuación siguen, no son sino la consecuencia tanto tiempo anhelada de esta decisión previa. Ponemos, por tanto bajo su consideración, la valoración y juicio crítico de este estudio, esperando que su lectura no sea tan ardua como resultó su elaboración.

Este trabajo, se inicia con un análisis muy breve de algunos aspectos históricos que consideramos de suma importancia a la hora de centrar el tema de la participación laboral. Después se expondrán, buena parte de las distintas definiciones y tipologías que se han planteado en torno a este concepto, así como nuestro propio intento de definición y clasificación. A continuación, se revisará la literatura acerca de uno de los objetivos que más han preocupado a los investigadores: los resultados que se obtienen con una mayor participación, con el propósito de tratar de determinar de qué depende la eficacia de este proceso. Acto seguido, se describirán algunos de los modelos que garantizan una mayor eficacia en la implantación de la dirección participativa, entre los cuales nos hemos animado a incluir tentativamente nuestro propio modelo derivado del marketing interno. Asimismo, se volverá a revisar profusamente los estudios que se han esforzado en intentar clarificar qué influye en la adopción o no de un estilo de mando más participativo. A partir de todo lo cual, ya se estará en condiciones de proponer las líneas directrices del presente trabajo, así como el desarrollo más pormenorizado de algunas de las variables más representativas del mismo. Hasta aquí, la descripción del marco conceptual y teórico, a nuestro modo de ver obvio es decirlo, más adecuado en la pretensión por conocer qué factores condicionan la utilización mayor o menor de la dirección participativa; objetivo primordial que nos guía. Por consiguiente, después de relatar los aspectos metodológicos más habituales, se especificarán los resultados alcanzados

en relación a cada una de las hipótesis previamente establecidas, para llegar al fin, a exponer las conclusiones cuyo logro valoramos como más importantes.

La novedad y el interés que esta investigación puede despertar en el ámbito científico, al aportar datos recogidos en empresas nacionales, más concretamente de la Comunidad Valenciana, creemos que será relevante para la comprensión de este fenómeno, máxime si cabe, cuando escasean los estudios de este tipo dentro de nuestras fronteras. Pensamos que de nada sirve desarrollar y aplicar técnicas creadas en otros contextos muy diferentes al nuestro, si previamente, no efectuamos un esfuerzo por saber qué caracteriza a nuestros directivos, qué interés muestran por la participación, y porqué dirigen de un determinado modo a sus subordinados. Todo ello es necesario que sea conocido antes de que se les intente convencer, si este fuera el caso, que los métodos de dirección participativos pueden resultar en útiles herramientas, si se emplean y adaptan correctamente a las limitaciones tanto propias como impuestas por el contexto más amplio en que deben ser implantados.

Capítulo I

LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO: BREVE INTRODUCCION HISTORICA

El interés por la participación en las organizaciones no es, desde luego, reciente. Ha preocupado largamente desde los más remotos prolegómenos históricos de las primeras agrupaciones sociales en sus manifestaciones más variadas. En efecto, desde la organización político administrativa descentralizada de los antiguos egipcios (2.500 a. de J.C.), o en contraposición, por los principios de la administración jerárquica de los hebreos (1.500 a. de J.C.), pasando por los conceptos organizativos basados en la planificación, la dirección y el control en China (1.100 a. de J.C.), el listado de las cualidades de un líder enunciadas por Alfabari (en el año 900 de nuestra era), o por Nicolás de Maquiavelo en su obra *El Príncipe* (en el 1.525) -obligado punto de referencia en el estudio del liderazgo y sus características-, hasta alcanzar finalmente nuestros días, se pueden encontrar múltiples ejemplos de como estructurar, dirigir, planear y motivar a las personas en el trabajo (ver George, 1974).

En consecuencia, desde entonces hasta la actualidad, son bien abundantes los casos y las aplicaciones al respecto (por citar tan sólo alguno de los primeros, se podrían nombrar el grupo cooperativo de Rochdale o algunos ejemplos de colectivización laboral como los colectivos anarquistas durante nuestra Guerra Civil). Pues las ideas actuales sobre la participación deben verse como un ulterior contrapunto a la tendencia histórica a la alienación, ya indicada por Alexis de Tocqueville y por los sociólogos clásicos como Karl Marx o Emile Durkheim. Efectivamente, los intentos por combatir la alienación y enajenación de los trabajadores en las industrias llevados a cabo durante el siglo XIX, cobran sentido superando

formulaciones teóricas rigurosamente argumentadas pero poco convincentes o de difícil viabilidad a partir del siglo XX, y más específicamente pasando el conflicto bélico de 1941 (Crozier, 1974). Es cierto, desde los albores de la sociedad industrial, la necesidad de democratizar las empresas ha contado con apasionados defensores: las organizaciones sindicales y socialistas promovieron sus principios, manifiestos políticos describieron su alcance, y voceros intelectuales presentaron planes concretos al respecto. Pero cualesquiera que fuesen sus distintas motivaciones, la orientación común radicaba en el deseo de hacer del principio de la autogestión una realidad allí donde el individuo pasa una buena parte de su vida (Spinrad, 1984).

Nada extraño si se considera que esta cuestión reproduce, en gran medida, cierta filosofía existencial de oposición entre contrarios. La que surge entre las posibilidades de autodesarrollo a través del trabajo y sus efectos alienantes sobre el trabajador. Agravada por los grandes inconvenientes -en forma y modo de imperativos ineludibles- de la civilización industrial: crecimiento exponencial y rentabilidad económica. El esquema resultante ha sido reproducido en numerosas ocasiones desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Momento en el que la preocupación por la participación da lugar a los primeros escritos e investigaciones rigurosas, coincidiendo con la emergencia de los nuevos valores de la izquierda.

1. LA CORRIENTE TRADICIONAL

Entrando de pleno en los planteamientos modernos de la participación laboral, éstos tienen su origen en las reacciones críticas a los postulados planteados por la Organización científica del trabajo propuesta por Taylor en 1911 y del enfoque teórico-práctico que Fayol hiciera en 1916 (Kliksberg, 1978). La corriente, escuela o teoría tradicional, en palabras del propio Kliksberg, puede ser resumida en la siguiente idea en cuanto a los valores subyacentes que la guían y sustentan: "El pragmatismo científico y técnico es el valor-actitud directamente derivado de la eficiencia valor-objetivo esencial de la orientación tradicional" (p. 102). De su énfasis en el logro de la eficiencia en las organizaciones y, consecuentemente, del

pragmatismo que debe caracterizar a la ciencia surge: la "concepción formalista de la empresa", "mecanicista del operario", "naturalista de la división del trabajo mental y físico" y, "hedonista de la motivación", que dejan poco espacio para el desarrollo de la participación laboral.

Partiendo de este enfoque, la autoridad queda sujeta totalmente en la configuración que adquiere el establecimiento formal de la línea jerárquica. El liderazgo se asienta en esta estructura piramidal con un carácter puramente autocrático. Y la disciplina se convierte en el método más comúnmente usado para asegurar el cumplimiento de las tareas. Los órdenes circulan de arriba a abajo, siendo la comunicación de lo realizado, lo único que fluye en sentido contrario. De hecho, son los puestos y sus funciones asignadas lo que determina la conducta que los empleados deben realizar pues, éstos, no tienen más remedio que ajustarse a las mismas. Su desempeño, en base a tareas previamente programadas, debe adaptarse estrictamente atendiendo a lo que se le encomienda, sin ninguna posibilidad de introducir su propia iniciativa personal. Siendo ello así, como consecuencia de la división natural de los hombres entre aquellos que piensan, por un lado, y aquellos otros que ejecutan, por otro. Existen seres humanos que de forma innata poseen la capacidad para pensar, mientras que otros, deben conformarse con realizar eficientemente las tareas a su cargo, ya que su salario, única motivación que tienen para ir a trabajar, depende exclusivamente de ello. El rendimiento, por lo tanto, es perfectamente pronosticable según estas relaciones, e igualmente, la maximización de los beneficios de la empresa, que debe serlo en el más corto plazo de tiempo posible.

No es de extrañar que Taylor (1985), a partir de su descubrimiento de que el mayor mal que azotaba a las empresas era la ineficacia, se propusiera remediarla de un modo en que el empleado interfiriera lo menos posible. Ya que, desde una concepción basada en un hombre holgazán, motivado por la ley del mínimo esfuerzo, sería muy difícil una resolución efectiva del problema que contara con él. Por esta razón, debe sustituirse la administración de iniciativa e incentivo, que deja gran libertad y responsabilidades al obrero, por una administración científica sustentada en un análisis minucioso efectuado por un equipo de especialistas, que dictaran hasta el último detalle los procedimientos óptimos para la

realización eficiente del trabajo en función del estudio de tiempos y movimientos y, que por lo tanto, dejara muy poco o nada de espacio para la autonomía personal. El trabajo debe estar dividido bajo la premisa de la máxima fragmentación de la tarea que sea posible. La tarea se convierte en uno de los elementos claves de todo el sistema, hasta el punto de que su enfoque llegó a ser conocido también por el nombre de *administración de tarea*.

En cuanto a la dirección, propone ocho tipos diferentes de supervisores, que denomina capataces funcionales, cada uno de ellos experto en una área concreta en materia de dirección, y que darían órdenes simultáneamente a un mismo empleado. Estos serían elegidos de acuerdo con sus potencialidades, con un objetivo primordial: separar aquellas personas con capacidad para pensar y que se destinarían a tareas de supervisión, de aquellos otros tan sólo con capacidad para ejecutar y que pasarían a tareas de producción. Finalmente, respecto a la política de personal, promovió el desarrollo de un plan de incentivación basado en la idea de la ambición personal, en donde cada empleado recibía un salario acorde a su nivel de producción, siempre y cuando no estuviera por debajo del mínimo estipulado según el estudio de tiempos y movimientos ya que, en este caso, se aconsejaba que dicho empleado fuera despedido sin más. A lo cual se añadía un sistema de primas, que recompensaban los logros extras alcanzados por encima de lo esperado.

Henri Fayol (1985), por su parte, complementó las proposiciones de Taylor encaminadas en mayor medida a ser aplicadas para mejorar la eficiencia a nivel de taller, pero acentuando el ámbito de la dirección y de la administración. Precisamente, de las diferentes funciones en que Fayol dividía cualquier empresa, la administrativa fue la que recibió una elaboración más completa. Esta, a su vez, estaba compuesta por otras cinco subfunciones (división que, aún en la actualidad, sigue manteniéndose con escasas variaciones): prever, coordinar, organizar, mandar y controlar. Las personas encargadas de ejercer estas funciones, así como cualquier otra, tienen que acogerse a la normativa vigente en la organización, dentro de un contexto que debe responder a una lógica formal previamente concebida.

Define la autoridad "como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer" (p. 25), resultado del establecimiento de una estructura de naturaleza formal. Las comunicaciones en la empresa solamente pueden ser de dos tipos: órdenes que circulan en sentido descendente y respuestas a esas consignas a modo de informes de cumplimiento en sentido inverso. Las comunicaciones de tipo horizontal son vistas como una excepción a la regla general, que deben ocurrir en un número muy reducido y siempre contando con la aprobación del superior correspondiente. De sus principios de administración se deduce el papel que asigna a la participación pues, aunque es partidario de promover la iniciativa de los empleados dentro de los límites que imponen la autoridad y la disciplina, de la misma manera que propone que el problema de la centralización y descentralización se resuelve hallando la combinación más óptima, mantiene a ultranza la división del trabajo (si bien, no la lleva hasta sus últimas consecuencias como hiciera Taylor cuando planteo su sistema de capataces funcionales). Separando a los ejecutores, que ocupan los niveles inferiores de la jerarquía, en contraposición a los administradores, que se sitúan en la parte alta, y que realmente son las personas con capacidad de iniciativa y dirección.

Según Quintanilla (1984), la lógica de este modelo, aplicada todavía hoy en día con éxito en determinadas circunstancias, y que supuso un logro histórico difícilmente cuestionable, plantea varios problemas de fondo que tienen que ver, no tanto con las derivaciones prácticas del mismo (división de tareas, especialización, selección, entrenamiento y un amplio etcétera), sino sobre todo en relación a la concepción subyacente de la naturaleza humana en dos clases diferentes atendiendo a su capacidad intelectual innata. Los efectos de esta división, graves a nivel organizacional, pero mucho más graves a nivel social, provocan entre otras cuestiones una incompatibilidad en los objetivos perseguidos por ambas partes en el seno de las empresas, que acaba por configurar un marco de relaciones conflictivo extremadamente complicado de solucionar. A no ser que se aplique más de lo mismo, esto es, mano dura y control férreo, que no hacen sino agravar el resultado que se desea solucionar. Además, llevada hasta el extremo la división de tareas, desencadena el fenómeno de la alienación en los empleados de base, como mínimo, que no se sienten estimulados para

realizar una tarea sumamente simple y monótona, y que termina por producir procesos de insatisfacción laboral.

Estas repercusiones negativas unidas a otros factores, como la crisis económica de 1929 o los conocidos experimentos efectuados en *Hawthorne*, permitieron el surgimiento de la segunda gran escuela.

2. LA CORRIENTE SOCIOLOGICA

De la confrontación entre los valores inmersos en la orientación tradicional y los emergentes, que empezaron a florecer a partir de la tercera década de este siglo y que finalmente configuraron la corriente sociológica, aparecen las primeras aproximaciones a la participación laboral. Se pasó, siguiendo a Kliksberg de: a) una concepción del hombre igualado a una máquina, motivado exclusivamente por razones de naturaleza económica y, aislado del resto de los hombres en la organización, y b) una descripción de la empresa que sólo tenía en cuenta los aspectos formales de la misma, en la que solamente existían puestos, funciones y planes perfectamente programables y predecibles, a una concepción diametralmente opuesta que destacaba el hecho de que: a) el hombre más que una máquina es un ser global que no se ajusta milimétricamente a lo planificado, que su motivación es compleja y, por lo tanto, persigue diferentes metas cuando trabaja, y que se encuentra socialmente integrado o, al menos aspira a ello, en distintos grupos que se convierten en una nueva unidad de análisis, y b) una valoración de la empresa que subraya los aspectos más informales como la autoridad o el liderazgo informal, el efecto de los grupos informales o los objetivos ocultos que guían el comportamiento humano en el seno de las organizaciones.

En este marco, bien distinto del anterior, es donde aparecen los primeros estudios encaminados a averiguar los problemas derivados de la falta de identificación con los objetivos, las comunicaciones de naturaleza informal, la imagen de la empresa, las teorías acerca de la motivación en el trabajo, la lucha por el poder, las bases de la autoridad o, los tipos de liderazgo más eficaces, entre ellos el participativo (aunque más acertadamente podíamos hablar de estilo paternalista como a continuación aclararemos). Fruto de

este cambio de perspectiva y de los resultados que acompañaron las experiencias llevadas a cabo en *Hawthorne* por Elton Mayo (1945, 1972), así como por otros investigadores, que pusieron el énfasis en los procesos psicosociológicos que afectan al mundo del trabajo, surgió del ***modelo de las Relaciones Humanas***.

De carácter general en sus planteamientos, aquí interesa destacar aquellos aspectos que están vinculados estrechamente con la participación en las organizaciones (ver gráfica 1.1). Según Raymond Miles (1977), el elemento clave de este modelo por lo que se refiere a la dirección, es hacer que los miembros de las organizaciones se sientan parte útil e importante de un esfuerzo más global. Este proceso es considerado como el medio para alcanzar una meta fundamental: erigir una fuerza laboral cooperadora y dócil. "La participación es, en este modelo, un lubricante que elimina la resistencia a la autoridad formal" (Miles, 1977, p.162). El desempeño del directivo se basa en la creencia de que discutiendo los problemas con sus subordinados, y reconociendo sus necesidades (que no necesariamente resolviéndolas), promoverá un equipo de trabajo coherente, dispuesto y ansioso por lograr los objetivos de la organización. En síntesis, el modelo directivo de las Relaciones Humanas se basa en el mejoramiento de la satisfacción laboral de la que cabe esperar un más eficiente desempeño empresarial. Muy esquemáticamente, la interrelación entre las variables que propone este modelo es la siguiente: un incremento de la participación debe llevar a una mayor satisfacción laboral y ánimo de los empleados, cuyo resultado más inmediato es una menor resistencia y mayor avenencia a la autoridad formal. De aquí, se desprende una mejora de la armonía y de la eficiencia de la empresa que revertirá en un progreso sustancial de la productividad.



GRAFICA 1.1 El modelo de las Relaciones Humanas (adaptado de Miles, 1977).

Dejando aparte la evidente simpleza de este modelo, que pretende relaciones simples y lineales entre numerosas variables complejas, es también cierto que fue el primero que de forma elaborada se planteó explícitamente en el área de participación laboral. No obstante, aunque lo

que se pedía al superior era que fuese comunicativo y que discutiera con sus subordinados, la práctica reveló una cosa bien distinta: se buscaba en los directivos "mano izquierda", es decir, que fuesen capaces de recordar nombres y rostros, dando palmadas en la espalda, con una permanente sonrisa en los labios y, que sobre todo, fueran capaces de convencer a los empleados de la suerte que tenían de trabajar en una empresa como aquella. De hecho, la participación quedó relegada a un segundo plano y asociada a elementos muy simples. En realidad, se agota con el intercambio de informaciones y la solicitud de algunas opiniones a los subalternos, siempre y cuando los supervisores lo crean necesario y ante temas muy específicos. En definitiva, bajo este modelo, la participación en sí misma, no es proceso útil ni relevante. Se emplea en ciertas ocasiones y con no pocas restricciones buscando un beneficio accesorio potencial. Se trata de un método, que logra con el menor costo, la cooperación, el acatamiento de las órdenes y, la anhelada armonía organizacional. Ciertamente, el método utilizado es diferente, y se considera a los empleados más humanamente, pero los roles fundamentales del directivo y de sus subordinados siguen siendo esencialmente los mismos.

Los resultados esperados con su aplicación pueden resumirse en dos (Quintanilla, 1984): o bien, los empleados sufrían un periodo por el que finalmente se adaptaban, o bien, trataban de revelarse contra la situación impuesta cuando percibían que realmente los temas importantes para ellos quedaban fuera de discusión. Muy posiblemente se sintieran engañados, frustrados y manipulados cuando comprendieran que el aparente interés manifestado por la dirección para resolver sus problemas, no era más que un mecanismo diseñado para que dejaran aflorar sus tensiones interiores de modo que, éstas no interfirieran con su trabajo. Es el papel que llevan a cabo los consejeros (*counseilleurs*), y que también asumen los directivos en su relación con sus subordinados. A todo lo cual se unía que la eficiencia, que continuaba considerándose el objetivo último de estos planteamientos, también se veía perjudicada. Demostrándose la participación así entendida, ineficaz para lograr ambos propósitos ya que: a) provoca en el empleado desconfianza y frustración porque sus problemas e intereses más acuciantes, como son las condiciones laborales -principalmente el salario- y las consecuencias derivadas de la realización de tareas parcializadas, repetitivas y monótonas, no son tratados como se

merecen, y b) en la organización, una reducción de sus cotas de productividad a causa de las conductas disruptivas que produce todo lo anterior.

3. LA CORRIENTE HUMANISTA

La tercera escuela, denominada comúnmente como *Teoría de la organización*, es sensiblemente más difícil de caracterizar porque, en primer lugar, el estudio de las empresas y de sus fenómenos ha traído consigo a gran cantidad de investigadores que desde las últimas décadas han efectuado sus propias aproximaciones, lo que ha supuesto una vasta literatura al respecto de compleja sistematización. Por otra parte, sería necesaria una perspectiva temporal que por el momento no tenemos, ya que la escuela referida se encuentra actualmente en pleno desarrollo. En todo caso, es factible resaltar algunos de los supuestos y conceptos que parecen ser comunes en la investigación moderna de las organizaciones.

Kliksberg (1978) propone que el sistema de valores de esta escuela descansa en dos pilares básicos. Por un lado, el concepto de universalidad de las organizaciones. Todas las organizaciones, sean grandes o pequeñas, del sector primario, secundario o terciario, presentan una serie de rasgos comunes que la caracterizan como tal. Por ello, es posible construir una teoría general de las organizaciones, siendo éste el objetivo primordial que persigue este modelo. Por otro lado, se propone que el comportamiento organizativo es predecible. No a través de planteamientos lineales como los promovidos por la corriente tradicional, sino por medio de esquemas que integran conexiones múltiples y simultáneas. La organización, nuevo nivel de análisis que se incorpora a los anteriores (individual y grupal), es estudiada bajo el enfoque de la teoría sistémica. A partir de Katz y Kahn (1977), las organizaciones han sido mejor comprendidas como sistemas abiertos de carácter social. A lo cual, habría que añadir la aportación de Herbert Simon (1971), cuando define la organización como un sistema decisor complejo, ya que la actividad principal que caracteriza a éstas es, que se toman decisiones que oscilan en su grado de complejidad. Además, el hombre afronta esas decisiones con una racionalidad limitada pues, hay que desechar la concepción absolutamente racional de la naturaleza

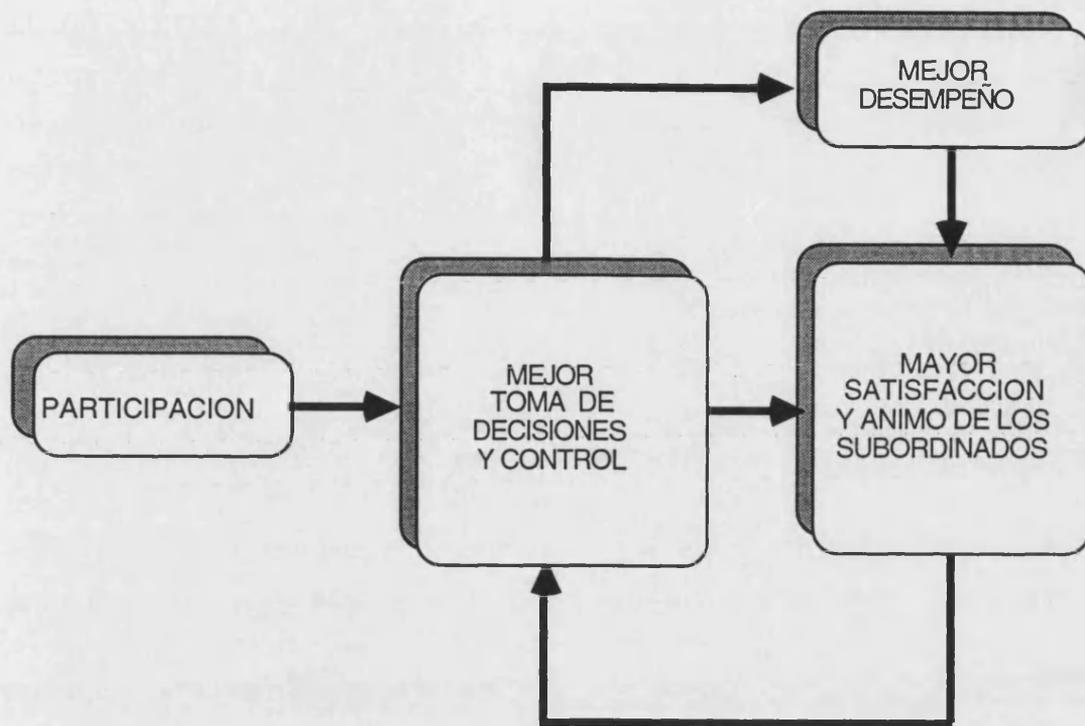
humana propuesta por la escuela tradicional (Simon 1971; March y Simon, 1977).

Paralelamente y conjuntamente al desarrollo de la Teoría de la organización, aparecen toda una serie de autores ubicados dentro de una corriente, que generalmente ha adquirido el sobrenombre de humanista. Cuyo propósito esencial fue señalar que ni el hombre se reducía a un ser puramente mecánico, ni tampoco se podía acotar desde una dimensión exclusivamente social, sino que se requería acentuar sus capacidades más propiamente humanas como son el deseo de desarrollo, crecimiento y autorrealización que lo llevan a progresar en una línea que fundamentalmente es él quien decide. Por este motivo, según estos autores, era necesario plantear nuevos modelos de organización que rompieran con los anteriores.

Ejemplos destacados serían McGregor (1960, 1979) en su planteamiento de las teorías X e Y, en donde contrapone al enfoque tradicional que considera al hombre pasivo, egoísta, y sin interés real por lo que suceda en su empresa, un ideal de hombre asentado en su disposición a esforzarse e implicarse en las metas de la organización con el fin de lograr al mismo tiempo su autodesarrollo personal como ser humano. Likert (1961, 1979), según su concepción de la organización como una serie de grupos solapados, pretende precisamente señalar que debe cambiarse desde un estilo directivo de carácter autoritario a uno más participativo y cooperativo, sustentado en la confianza mutua y el trabajo en equipo. Argyris (1979), que cuando propone vías para solucionar el conflicto existente entre individuos maduros y responsables con capacidad de iniciativa y autocontrol, y organizaciones formales en las cuales son las características opuestas las preponderantes, no está sino subrayando la necesidad de adecuar las necesidades de los individuos por un lado con las demandas de la organización por otro de modo que desaparezca dicha contradicción. Bennis en 1970 (ver Peiró, 1986), al defender que las empresas no pueden sobrevivir sin adaptarse al ambiente que las rodea, y como éste ha cambiado para buena parte de ellas, piensa que carece de validez seguir manteniendo estructuras burocráticas ancladas en el pasado, por lo que se requiere una transformación completa de su tejido interno en busca de su mayor acomodación a un medio cuyos rasgos

principales son la inestabilidad y la incertidumbre. Y finalmente Herzberg (1979), con su teoría bifactorial de la motivación en el trabajo, pone el acento en los aspectos intrínsecos a la tarea como verdaderos catalizadores de la satisfacción laboral pues, los factores extrínsecos como el salario o las relaciones con los compañeros, no tienen sino consecuencias sobre la insatisfacción laboral. Es mediante el reconocimiento del interés que muestra el empleado por su trabajo, es decir, por aquello que está haciendo, como realmente se consigue aumentar la satisfacción del trabajador, al dotarlo de una mayor autonomía y responsabilidad en el desempeño de las tareas que tienen sentido para él.

Las aportaciones de estos autores, según Miles (1977), posibilitaron el surgimiento de un nuevo modelo integrado y general de la organización, aunque con directrices específicas respecto a la participación en el trabajo: ***el modelo de los Recursos Humanos***. Difiere de los anteriores, al menos en dos aspectos: En primer lugar, en lo que se refiere a los supuestos básicos acerca de los valores y las habilidades de las personas. Los empleados son fuentes de recursos que no se agotan con las habilidades físicas, sino que también incluyen la capacidad de creación, de iniciativa y de búsqueda de la propia autorrealización. La actividad directiva, por tanto, no puede ser la de establecer un rumbo y obtener la cooperación, sino que deben crearse las condiciones oportunas para que el conjunto de los empleados puedan incorporar todos sus recursos en el logro de sus objetivos y los de la organización. En segundo lugar, en su enfoque del propósito y la meta de la participación. No es suficiente con que el directivo comparta cierta información y escuche algunos de los problemas que le manifiestan sus empleados, sino que se convierte en una imperiosa necesidad que los trabajadores tomen parte activa en el proceso de toma de decisiones con el propósito, claro es, de mejorar este proceso y consecuentemente la eficacia de la organización. Cuanto mayor sea la importancia de una decisión, al contrario de lo que ocurría en los modelos anteriores, más conveniente es hacer partícipes a los subordinados para que propongan sus ideas y sugerencias. Pero, sin olvidar igualmente, que debe ir parejo a este grado de participación de los subordinados, su nivel de experiencia y formación.



GRAFICA 1.2 El modelo de los Recursos Humanos (adaptado de Miles, 1977).

Como puede comprobarse (ver gráfica 1.2), la satisfacción no es una variable interviniente que conlleve finalmente el incremento del desempeño como sucedía en el modelo las Relaciones Humanas, más bien, son las contribuciones creativas que las personas proporcionan a la toma de decisiones, las que provocan un mejoramiento del rendimiento. La satisfacción, se convierte así en un subproducto del proceso, resultado de haber hecho aportaciones significativas al logro de los objetivos de la organización. Este modelo supone que el control tienen que ejercerlo los empleados más próximos a las tareas, en vez de alguien o algún grupo alejado del lugar en el que se realizan las operaciones. Por esta razón, el mejoramiento de la calidad se lleva a cabo en el mismo lugar de trabajo y proviene del empleo total de los recursos de la organización. Finalmente, la tarea se convierte en el elemento clave que armoniza la necesidad de autorrealización personal de los empleados, gracias a sus aspectos motivacionales intrínsecos que deben promoverse mediante la acomodación del contenido del trabajo a las características propias del empleado, con las metas que pretende la organización de aumento del rendimiento y la calidad.

La valoración del modelo de los Recursos Humanos, más positiva que la de sus predecesores por lo que se refiere a la concepción del trabajador, no está exento tampoco de recibir críticas encaminadas a remarcar que, en definitiva, lo que se pretende es aprovechar una serie de recursos de los empleados, hasta el momento no explotados por la organización. Asimismo, la estructura piramidal clásica resultante de la necesidad de las empresas por fragmentar el trabajo al mismo tiempo que por poner los medios pertinentes para su coordinación, queda intacta al seguir basándose las relaciones de poder en la posición ocupada dentro de la organización. Sin embargo, creemos que este modelo supone un hito en lo relativo a la participación en el trabajo, porque conlleva un aumento del nivel de influencia de los empleados a cotas difíciles de superar, dentro del marco de las relaciones laborales existente para la mayoría de las empresas, a no ser por medio de la delegación -de poder o responsabilidades- como otro de los procesos que se pueden poner en juego en este sentido.

Como ha podido comprobarse, el cambio desde los inicios del presente siglo ha venido marcado, desde un enfoque claramente autoritario unido a una concepción del ser humano muy limitada, hasta llegar a una orientación en la dirección mucho más participativa asentada en una idea de hombre más global y cercana a la realidad. Por este motivo, en los últimos años se han multiplicado las investigaciones sobre la participación laboral, hasta el punto de que sería casi imposible incluir un esquema de las mismas. Y como era de suponer, el crecimiento teórico y conceptual ha sido igualmente de espectacular. Un ejemplo ilustrativo, Cotton *et al.* (1988) descubren en su revisión más de 400 publicaciones sobre este tópico en lengua inglesa. Del mismo modo, se han desarrollado multitud de técnicas y procedimientos distintos para implantar estilos de dirección más participativos. Los grupos autónomos de trabajo (Gardell, 1983; Hermel, 1990) o la democracia industrial sueca (Gyllenhammar, 1977), la teoría Z y los círculos de calidad (Ouchi, 1982), el plan Scanlon (Miller y Schuster, 1987), o los modelos de Vroom y Yetton (1973) y Vroom y Jago (1988, 1990), son sólo algunos de los ejemplos que podríamos indicar (ver Quintanilla y Bonavía, 1993). En definitiva, desde una posición crítica a los planteamientos tradicionales, se han desplegado un amplio conjunto de investigaciones y técnicas a la par que iban evolucionando las creencias

acerca de la naturaleza humana, que han ido configurando un entramado tanto teórico e investigador como práctico y profesional, complejo pero sumamente interesante y alentador.

4. CONCLUSIONES

La participación laboral, bajo el punto de vista de la corriente tradicional, no tenía ningún sentido como técnica de dirección. Las creencias directivas imperantes en la sociedad, conceptualizaban la naturaleza humana de ser fundamentalmente racional y económica, solamente motivada por el deseo de obtener placer y evitar el dolor. El empleado, por tanto, trabajaba porque no tenía más remedio, para poder obtener así el dinero que le permitiera subsistir. El equipo directivo, por ello, valoraba a los trabajadores, como instrumentos pasivos incapaces de tener iniciativa. El papel del supervisor se convertía en el único elemento capaz de asegurar el buen funcionamiento empresarial; basado esencialmente en un control estrecho y una dirección autoritaria.

Sin embargo, a partir de las largas experiencias de *Hawthorne*, el estado de la cuestión varió grandemente. La escuela sociológica alentó una nueva manera de entender las organizaciones que se concretó en el modelo de las Relaciones Humanas. La participación, en esta corriente, se caracteriza de manera muy simple: como "una escucha atenta", "un trato amable", "una atención especial". Los empleados pueden dar sus opiniones, quejarse y hacer peticiones que ahora son escuchadas por la dirección, y ésta, a modo de compensación, les proporciona cierta información. Lo cual se realiza, por parte de los dirigentes, con el ánimo de conseguir eliminar la resistencia a la autoridad formal y aumentar la productividad. Las creencias directivas sobre las que se sustentaba dicho modelo, suponían que el ser humano era, ante todo, un "ser social" cuyas necesidades, metas, actitudes, valores y creencias precisaban de las relaciones interpersonales para constituirse. Las personas en el trabajo, responden por esta razón, más a las fuerzas sociales de la organización (líderes y grupos informales) que a los incentivos económicos, puesto que sus principales motivaciones son de origen social. La empresa debe, por tanto, apoyar, aconsejar y

animar a sus empleados, y por lo mismo, los superiores han de ser capaces de comprender, asumir y canalizar las quejas de éstos.

Este modelo, válido durante un largo periodo de tiempo, quedó obsoleto o considerablemente modificado al socaire del continuo desarrollo de la investigación académica y social, profusa y no menos variada. Rebatido hipótesis, generando nuevas reflexiones y realizando serias críticas se inició, posiblemente por vez primera en este campo, un exhaustivo debate. Debate que puede que aún no haya finalizado y que, en nuestra opinión, ha servido -y sirve- para que se hayan configurado y consolidado las que podríamos denominar *ciencias del management*. Todo ello, promovió un contexto propicio a la génesis de nuevas investigaciones, publicaciones científicas, debates y teorías más ambiciosas.

Desde esta situación se genera, junto a otras perspectivas y aproximaciones, el que se conoce comúnmente como el modelo de los Recursos Humanos. En el que se destaca la naturaleza activa del ser humano, su disposición permanente a aprender, creciendo y desarrollándose constantemente y, aspirando a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad. La corriente humanista, en la que se inscribe, entiende que el trabajador desea aportar una contribución eficiente y activa en las empresas, siempre y cuando le sea reconocida su aportación y, los cometidos que se le asignen posean un mínimo de interés para él. El líder debe ejercer como función principal, la coordinación y el asesoramiento a sus empleados para facilitar así, los requerimientos de la tarea. Como es fácil imaginar, partiendo de unas creencias semejantes, el concepto de participación se amplía considerablemente, convirtiéndose en un elemento fundamental. Ya no se trata de escuchar atentamente las quejas y peticiones de los trabajadores y transmitirles ciertas informaciones, sino que se considera a éstos, como una fuente de recursos potenciales para la empresa, dispuesta a tener sus sugerencias muy en cuenta, con el propósito verosímil de aplicarlas. Sugerencias, que irán complicando su temática progresivamente, según la maduración y formación de los subordinados.

CORRIENTE TRADICIONAL

SUPUESTOS ACERCA DE LA NATURALEZA HUMANA

- 1) La naturaleza humana es fundamentalmente racional y económica.
- 2) Todas las acciones humanas son en sí mismas interesadas; motivadas por el deseo de obtener placer y evitar el dolor.

POLITICA DE PERSONAL

- 1) El trabajador tolerará trabajo y sufrimiento si el salario, a modo de recompensa, es suficientemente grande o la pobreza (el desempleo), como castigo, es lo suficientemente ingrata; es decir, su principal motivación es la económica.
- 2) La organización valora a los empleados como instrumentos pasivos, capaces de realizar un trabajo y aceptar ordenes, pero incapaces de tener iniciativa.
- 3) Por todo ello, la fuerza del líder estará basada en la autoridad, el control y la obediencia ciega.

CORRIENTE SOCIOLOGICA

SUPUESTOS ACERCA DE LA NATURALEZA HUMANA

- 1) El ser humano es ante todo un ser social. Sus necesidades también son sociales y consecuentemente son su principal motivación.
- 2) Las personas precisan de las relaciones interpersonales para fijar sus metas, actitudes, valores y creencias.

POLITICA DE PERSONAL

- 1) Los empleados responden más a las fuerzas sociales de los grupos de trabajo que a los incentivos económicos y controles de la empresa.
- 2) La organización es, o debe ser, un "facilitador del trabajo" que apoye, aconseje y anime al empleado en su desempeño.
- 3) Los líderes deben ser capaces de comprender, asumir y canalizar las quejas de sus empleados así como sus sentimientos y peticiones.

CORRIENTE HUMANISTA

SUPUESTOS ACERCA DE LA NATURALEZA HUMANA

- 1) Las personas son naturalmente activas; se fijan metas, disfrutan de sus empeños, están siempre dispuestas a aprender.
- 2) Las personas maduras aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad, creciendo y desarrollándose constantemente.

POLITICA DE PERSONAL

- 1) Los trabajadores desean aportar una contribución eficiente y activa a la realización de los objetivos organizacionales que comprenden y han contribuido a determinar, deseando les sea reconocida dicha contribución.
- 2) La organización debería utilizar los recursos humanos que tiene disponibles, a través de tareas intrínsecamente interesantes y significativas para los trabajadores.
- 3) El líder coordinará y asesorará a sus empleados para facilitar así, los requerimientos de la tarea.

TABLA 1.3 Síntesis del desarrollo histórico de la participación laboral

Resulta ahora más claro que se ha producido un cambio transcendental en la concepción directiva de los empleados, imbricado en una transformación de mayor alcance socio-cultural, relativa a las creencias acerca de la naturaleza humana (ver gráfica 1.3). "El mito taylorista y el hombre sonriente de las Relaciones Humanas ha sido sustituido por el adulto responsable, autónomo y con iniciativa" (Quintanilla, 1988). Es decir, cada vez se hacen más evidentes las apreciaciones de Argyris (1979) "caminamos hacia una organización más personalizada y madura; más participativa".

Sin embargo, es conveniente no perder de vista, que todos estos modelos participativos conviven conjuntamente en la actualidad, unidos a otros muchos más que no hemos descrito todavía. Sucede exactamente lo mismo, con la evolución que ha sido señalada sobre las creencias directivas: existen, tanto superiores como subordinados, que se acomodan en mayor medida a los supuestos de la corriente tradicional, otros con los principios derivados del enfoque sociológico, y otros por último, con los planteamientos propuestos desde la corriente humanista. Por supuesto, no son únicamente diferentes en esta dimensión. Tanto los empleados entre sí, como los directivos, ostentan distintos grados de formación, varían en sus conocimientos y habilidades, tienen diferentes expectativas e intereses, cambian sus metas y objetivos según las circunstancias y, modifican sus actitudes y conductas. Obviamente, todo ello, complica considerablemente la puesta en práctica de procesos sensiblemente más participativos.

Capítulo II

CONCEPTUALIZACION Y TIPIFICACION DE LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO

1. DEFINICION

En la actualidad raro es el manual dedicado al tema de los recursos humanos o al ámbito más general de la Psicología del trabajo y las organizaciones, que de un modo u otro no se refiera a la participación de los empleados en sus empresas. Sin embargo existe un cierto estado de confusión general en torno a lo qué es y a lo que debe entenderse por este constructo teórico. Ciertamente, además de la razones antes aludidas e inherentes a su propio desarrollo histórico, los investigadores, profesionales y estudiosos del tema, también han contribuido con sus diversas y variadas aportaciones conceptuales a incrementar su nivel de complejidad. Porque la participación no solo interesa a los investigadores, sino también a las empresas y los gobiernos que están preocupados en seguir aquellos métodos que mejoran los procesos de toma de decisiones.

De hecho, según Sashkin (1982), este gran estado de confusión respecto a lo qué es realmente la dirección participativa, es uno de los principales motivos que ha impedido su desarrollo, al menos en los Estados Unidos. Los directivos de este país desconocen los métodos concretos para la implementación de este estilo directivo, su funcionamiento y las situaciones que favorecen su uso. Por esta razón, vamos a tratar de ofrecer, una vez expuestas todo el conjunto de definiciones y tipologías que hasta el momento hemos sido capaces de recopilar, un marco teórico creemos que integrador, que facilite en la medida de lo posible la comprensión de este proceso organizacional.

1.1 Desvinculación de la participación en el trabajo y las organizaciones de otros tipos de participación

Comenzaremos por delimitar brevemente la participación en el trabajo y las organizaciones, de otras esferas en que la participación presenta unas características bien diferenciadas. Siguiendo a Silverio Barriga (1990), se puede distinguir la *participación comunitaria* de la participación en las organizaciones (ver gráfica 2.1). La primera se refiere a cualquier forma de participación que un ciudadano ejerce en la comunidad a la que pertenece y que tiene repercusiones que inciden directamente en esa comunidad. Entiende por comunidad el grupo social, generalmente localizado en un ámbito geográfico concreto, constituido por el conjunto de las personas que se sienten vinculadas y que interactúan para conseguir objetivos comunes junto a otros grupos sociales, sin que ello signifique que ese grupo social quede conformado por conjuntos de individuos uniformes, equilibrados y armónicos. En el seno de este tipos de participación, encontramos a su vez otros tres clases diferentes, y que son: participación social, sectorial y profesional. Que podrían aumentarse a cuatro, en realidad, si consideramos la participación política entendida en sentido amplio y no la circunscribimos al dominio de los profesionales dedicados a la política con o sin representación parlamentaria. Pues es en los ciudadanos, en donde precisamente reside la soberanía de un estado democrático, cuando eligen a sus representantes políticos mediante su voto.

La *participación social* surge fundamentalmente de los usuarios de los servicios públicos y privados, cuando se organizan en diferentes asociaciones para defender sus derechos. Son ejemplos destacados, las asociaciones de vecinos, de consumidores, o las organizaciones no gubernamentales (ONG) como agrupaciones ecologistas o de ayuda al tercer mundo, compuestas en sus bases esencialmente por voluntariado. Algunas de estas asociaciones podrían ser analizadas desde un punto de vista estrictamente organizacional, ya que según las características comunes y más sobresalientes destacadas por algunos de los autores más relevantes de este campo (Hall, 1983; Mayntz, 1982; Porter *et al.*, 1975; y Schein, 1982), están orientadas hacia el logro de unos determinados fines, y para conseguirlo, dividen las funciones y separan el trabajo, tratando al

mismo tiempo de alcanzar una coordinación racional de todo ello (ver Quintanilla, 1993). Sin embargo, en el fondo, estos sistemas tienen como objetivo prioritario en sus actuaciones controlar al poder político, generalmente una función muy alejada de la que tienen las empresas o instituciones de nuestros días.



GRAFICA 2.1 Diferentes tipos de participación (en general).

Respecto a la *participación profesional*, Silverio Barriga considera que se trata de la participación que desempeñan cada uno de los profesionales al ejercer sus respectivas profesiones y que son el resultado de una serie de funciones y roles asignados (médicos, sacerdotes, psicólogos, pedagogos, y un amplísimo etcétera). Por último, la *participación sectorial* se refiere a la que se lleva a cabo en los diferentes sectores que componen la actividad socio-profesional (sanidad, educación, trabajo...) y que va unida siempre a organizaciones legalmente establecidas que tienen por objetivo principal defender los derechos de sus asociados (algunas de las más comunes son los sindicatos o los colegios profesionales).

Somos conocedores de que la ubicación de los sindicatos en esta clase de participación no organizacional, no es compartida por muchos de los investigadores y estudiosos de este tema, como posteriormente se podrá comprobar cuando exponamos algunas de las clasificaciones más relevantes que han sido propuestas. Lo único que se pretende aquí, es reflejar el valioso planteamiento que este autor realiza a nuestro juicio, para diferenciar la participación en el trabajo de otros tipos de participación afines pero de ningún modo solapables. De este modo, la participación comunitaria queda formalmente desvinculada de otra modalidad de participación que se reduce al contexto más específico configurado por las organizaciones (empresas o instituciones) que forman parte de estas comunidades más amplias y generales. Este último tipo de participación, que se puede denominar como participación laboral o, si se prefiere, participación en el trabajo y las organizaciones, será el objeto que nos proponemos analizar en la presente investigación.

1.2 Definiciones sobre la participación en las organizaciones

No obstante, la tarea de definir la participación en las organizaciones, aunque menos ambiciosa en principio que definir la participación comunitaria por referirse a un ámbito más reducido, no deja de ser sumamente complicada si nos atenemos a una de las conclusiones a la que llegaba en 1981, una de las organizaciones mundiales más prestigiosas como es el *International Labour Office* (ILO), al afirmar que no era posible alcanzar un consenso sobre la mejor definición de participación. Esta

organización, que en el contexto español se conoce más comúnmente como OIT (Organización Internacional del Trabajo), realizó un encuentro reuniendo a los más prestigiosos investigadores de esta área de conocimiento, con la pretensión de intentar dilucidar si por el término participación se quería decir participación de los trabajadores en las decisiones dentro de sus empresas. Pero no fue posible llegar a consensuarlo porque se pudo apreciar ostensiblemente que este concepto era interpretado muy diferentemente por las personas de distintos países y en diversos momentos. Aun así, quedó clara una cuestión: la participación de los trabajadores en las decisiones dentro de las empresas se trata de un concepto más general que la noción expresada con la idea participación de los trabajadores en la dirección.

Estas diferencias entre los países sobre lo qué es y lo qué significa el vocablo participación en el trabajo, ha sido también avalada por la investigación transcultural realizada hasta el momento y que Wilpert resume en su magnífico trabajo de 1984. Además, según uno de los estudios transnacionales más ambiciosos llevados a cabo hasta el momento conocido por ISVIP (*International Studies of Values in Politics*) o también por el nombre de *Values Project* (1971), y que fue informado por Jacob y Jacob en 1984, los modelos sobre la participación en el trabajo parecen depender incluso más de factores culturales, económicos y políticos próximos, como puedan ser las unidades regionales y locales, que de aquellos que provendrían de las macroestructuras sociales y políticas nacionales. Buena prueba de ello, son las variadas definiciones que sobre este tema se han ofrecido, de las cuales ofrecemos una amplia, aunque no exhaustiva, panorámica a continuación.

1) Allport, en uno de los primeros intentos por acotar este término, ya propuso en 1945, definir la participación en la toma de decisiones como un proceso de implicación activa (en Locke y Schweiger, 1979). Dando lugar a toda una corriente de pensamiento que concentró el estudio de la participación en los procesos de toma de decisiones (y que generalmente se abrevia como PDM; *Participation in Decision Making*).

2) Tradición que continuó en los experimentos que efectuaron en 1956 Morse y Reimer (1979), en una compañía de seguros con el fin de evaluar la efectividad de la toma de decisiones participativa. O en los trabajos que llevó

a cabo uno de los grupos internacionales de investigación más importantes sobre la democracia industrial en 1976: el IDE; *International Democracy in Europe* (ver Wilpert, 1984).

3) Y que quedó asentado ya firmemente, entre otros, por Aaron Lowin (1968), que entiende la dirección participativa como un sistema en que los subordinados están implicados en la toma de decisiones con el asesoramiento de sus superiores.

4) En la misma dirección se manifiestan Wall y Lischeron (1977) cuando la definen, más matizadamente, como la influencia ejercida en la toma de decisiones a través de un proceso de interacción entre trabajadores y directivos de las empresas, que tiene como base el intercambio de información.

5) McGregor (1979), afirma que la participación consiste fundamentalmente en brindar al personal, en las debidas condiciones, oportunidades para intervenir en las decisiones que les afectan. Y más adelante en su libro, plantea que la palabra participación suele emplearse para indicar la intervención del subordinado en asuntos pertinentes a la esfera de responsabilidad de su jefe.

6) Locke y Schweiger (1979) definen, en términos más operativos la participación, como toma de decisión conjunta, exactamente como Tannenbaum y Massarick en 1950, o Vroom en 1960, ya propusieran. O incluso Davis, en 1963, que parte de una definición hasta cierto punto similar, aunque identifica la PDM con la implicación del grupo o la toma de decisiones en grupo.

7) Más actualmente Jackson (1983), como también Long (1988), han centrado sus investigaciones sobre la participación en la toma de decisiones.

8) Miller y Monge (1986) definen igualmente la participación como toma de decisión conjunta, aunque reconocen que existen otras formas posibles (como la delegación o los sistemas representativos).

9) Asimismo, Wagner III y Gooding (1987), también definen la participación como un proceso en que la influencia o la toma de decisiones es compartida entre los superiores jerárquicos y sus subordinados.

10) En el mismo sentido se manifiesta Leana (1987), cuando define la participación como toma de decisión conjunta entre superiores y subordinados. En su intento por diferenciarla de la delegación, que sería el proceso por el cual el directivo transfiere la autoridad en la toma de decisiones a los subordinados. Esta unión entre participación y delegación, propiciada por escritores como Lowin, 1968; Sashkin, 1976; Sorcher, 1971; Strauss, 1963; o Tannenbaum, 1962; ha perjudicado notablemente, según el grupo de investigación configurado por Locke, Schweiger y Leana, la clara comprensión del fenómeno que nos ocupa y será objeto de atención especial por nuestra parte con posterioridad.

11) Vroom y Jago (1990), siguiendo el punto de vista de French *et al.*, (1960) y de sus propios trabajos anteriores (Vroom y Yetton, 1973), definen la participación como la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones.

12) En resumen, podemos seguir manteniendo la afirmación que Bass propusiera en 1981, de que la participación ha sido por lo común definida operacionalmente por los investigadores como, toma de decisión conjunta entre superiores y subordinados.

Sin embargo y evidentemente, existen otros puntos de vista y otras tantas definiciones (ver Quintanilla, 1988):

13) Para Joseph Scanlon (Sashkin, 1982), un conocido experto en el tema reconocido por su famoso plan de participación, ésta se caracteriza por el reparto de los beneficios económicos generados por la innovaciones de los trabajadores que repercuten en un incremento del la productividad laboral.

14) Para Rensis Likert (1967), se trata de un sistema comprensivo de organización y *management* basado en el uso de métodos grupales para la realización de las operaciones relativas al flujo laboral, entendiendo la organización como la configuración de una serie de grupos solapados.

15) Branco Horvat (1983) enfatiza la importancia de la auto-gestión por parte de los trabajadores, si se desea incidir en una verdadera y plena participación laboral.

16) Algunos autores la definen en base a la participación en los objetivos (ver Zander, 1971; Latham y Yukl, 1975; Locke *et al.*, 1981; Odiorne, 1983).

17) Otros destacan la importancia de la participación en grupo para la solución de problemas (Maier, 1963, 1979; Maier y Sashkin, 1971).

18) Y otros, finalmente, señalan la trascendencia que puede tener hacer participar a los subordinados en la planificación y puesta en marcha de los cambios e innovaciones en el interior de las empresas (línea de trabajo, que ya fue iniciada por Coch y French en 1948, en una de las primeras investigaciones que se conocen acerca de esta temática).

En definitiva, aunque la mayor parte de los estudios han depositado su atención sobre la participación en la toma de decisiones (PDM), no se puede generalizar este hecho indiscriminadamente aunque, si bien, no deja de ser una importante cuestión a considerar. Existen otras múltiples formas de participación en el trabajo, como lo han reconocido diversos autores, entre ellos:

19) Sashkin (1982), al afirmar que el dirección participativa tiene que ver con la implicación de los trabajadores en la planificación y control de sus propias actividades laborales, aunque, a su entender, existen diferencias importantes entre las diversas clases de planificación y control.

20) Miner (1984), quien plantea que la participación puede no ser una entidad única, sino la consecuencia de los diversos sistemas organizacionales para enfrentar la jerarquía.

21) O, para finalizar este apartado, Hermel (1990), cuando dice que participar significa tomar parte en algo aunque, no obstante, el grado de implicación de los individuos y la naturaleza misma de la participación pueden variar según el caso.

1.3 Una definición tentativa de la participación en el trabajo

Quintanilla (1988) propuso la siguiente definición de participación en el trabajo, mucho más comprensiva que la de sus predecesores porque incluía los desarrollos teóricos de carácter más europeo, sin dejar de

desatender al mismo tiempo la orientación conceptual más cercana al ámbito estadounidense: la participación organizacional puede definirse como "los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción o funcionamiento" (p.112). De esta manera se reconoce que, y a diferencia de lo que buena parte de las definiciones previas habían considerado, la participación puede implantarse de diferentes modos y a distintos niveles o a través de diferentes vías. No se trata de un concepto unívoco, y por lo mismo, no es posible reducirla a concesiones tales como intervenir, contar, o tomar parte en el sistema organizativo. Ni tampoco a nociones operativas sinónimas de informar, opinar, tomar decisiones conjuntamente, 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. Pero además, también habrá que considerar el modo y las formas en que semejantes procesos son implantados en una determinada empresa, y los distintos niveles que realmente son implicados en una aplicación concreta. En realidad, admitir la existencia de diferentes posibilidades de implantación y desarrollo de la participación a través de distintas vías de planificación y control en la que los miembros de la organización pueden comprometerse, conlleva aceptar muy variados tipos de participación y consecuentemente, diversas potencialidades a la hora de su introducción en las organizaciones, lo que relativiza los resultados logrados por la investigación según las condiciones que hayan condicionado dicha implantación.

Pero, ahora bien, según esta definición, es preciso la *integración activa* de los individuos para poder hablar de verdadera participación y, por lo tanto, no es suficiente con un mínimo de participación delegada que simplemente se acabe en sí misma con alguna solicitud de información u opinión aislada de los empleados. Antes bien, es absolutamente necesario *implicar* formalmente a los miembros a los que se les procura una mayor participación, para que pongan al servicio de la organización y de sí mismos, su iniciativa y creatividad, al mismo tiempo que se responsabilizan por sus acciones. La auténtica participación equivale a compromiso, lo que presupone asumir los riesgos y responsabilizarse de los resultados. No se puede confundir participación con crítica ausente de

alternativas. Es algo más que información y diálogo, se trata de una negociación continuada entre los miembros de una organización, lo que normalmente supone, compromisos y cesiones entre todas las partes (Crozier, 1970). Y para finalizar, dicha integración debe producirse *estructuralmente*. Esto es, debe reconocerse la representatividad formal de los trabajadores dentro de la estructura de la organización. La estructura piramidal clásica de las organizaciones, ha de estar directamente afectada por la introducción de un planteamiento que conlleva una redistribución del grado de poder formalmente establecido entre sus miembros, y en varios de sus niveles.

Indudablemente se trata de una concepción sumamente amplia de la participación, que muy posiblemente todos aquellos que trabajamos en este campo desearían firmemente y sin restricciones. Pero uno de los problemas que le apreciamos, fijándonos en los últimos desarrollos acontecidos en el campo durante el cambio de decenio, es que puede tratarse más de un ideal que de una verdadera definición acorde a lo que está sucediendo en la realidad. Queda claro, que los ideales como las utopías, admiten ciertos grados de acercamiento, y evidencias hay de lo dicho. El primer ejemplo, posiblemente el más antiguo, destacado y conocido sea, el fenómeno de la democracia industrial sueca (Gyllenhammar, 1977). Que aunque no representa un ejemplo de democracia en las organizaciones en sentido estricto, sin duda constituye un modelo que amplía considerablemente el concepto de participación y que ha dado excelentes resultados. Existen otros casos más recientes, como el de los trabajadores y al mismo tiempo directores de la *British Steel Corporation*. En el que, además de posibilitarse la participación de los trabajadores en el consejo de la compañía, se produjeron cambios sustanciales en la estructura organizacional (Branen, 1983). También puede señalarse la participación de los trabajadores en las juntas directivas de algunas empresas inglesas (Chell, 1983), la participación sindical italiana (Treu, 1983), o la codeterminación alemana (Streeck, 1984), junto a las experiencias australianas (Lansbury y Prideaux, 1984), todas ellas recogidas en los dos primeros volúmenes del *International Yearbook of Organizational Democracy*. En todos estos casos, se viene a constatar una progresiva tendencia en el grado de participación estructural de los trabajadores en la gestión de sus respectivas empresas.

Aun así, si solamente es posible hablar de participación teniendo presentes los condicionantes antes aludidos en la definición, la mayoría de las ocasiones sería absolutamente imposible referirnos, ni siquiera indirectamente, a este concepto. Es, en consecuencia, por lo que en la actualidad preferimos ofrecer una definición menos ambiciosa, pero que haga factible el estudio de este proceso, que tan importante resulta en el intento por alcanzar un completo entendimiento del funcionamiento de las organizaciones.

De modo tentativo, y tratando de ser igual de generales a la hora de conceptualizar este fenómeno, con el fin de abarcar las múltiples diferenciaciones que sobre el mismo se han establecido, entendemos la participación en las organizaciones como: *los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartida*. Consideramos que la participación es un *proceso* que irremediablemente ocurre en alguna proporción en cualquier organización. No puede suceder que el poder no sea compartido en alguna manera por muy autoritaria que sea dirigida una empresa. En realidad, muchos son los autores que han señalado que la participación no es un proceso de todo o nada, sino más bien un continuo, hasta cierto punto hipotético, que establece distintos grados en que puede ser compartido el poder entre todos los colaboradores de una organización (Crozier, 1970; Vroom y Yetton, 1973; IDE, 1976; King y van de Vall, 1978; Locke y Schweiger, 1979; o Sashkin, 1982). E incluso, otros investigadores yendo un poco más allá pero enfatizando el mismo hecho, consideran que la participación se trata de un concepto multidimensional (Walker, 1974; Dachler y Wilpert, 1978; Cotton *et al.*, 1988).

Siempre existen ciertas esferas de influencia que por razones de conocimiento, estatus o prestigio, deben delegarse a una posición diferente a la que ocupa el propietario o gerente de la empresa. Es difícil especificar en una organización, pongamos por caso, la coordinación racional de actividades para el logro de objetivos comunes, la división del trabajo y sus funciones, la jerarquía de autoridad y sus responsabilidades, sin preguntarse, por ejemplo, quién toma determinadas decisiones, qué métodos se utilizan para resolver los problemas, o de qué manera se establecen los objetivos. Además de indagar, cuáles son los procedimientos

que son dispuestos en cada caso para su resolución y que tienen que ver con las personas que son implicadas en este proceso, su margen de maniobra y su capacidad para influir en dicha resolución. Esta concepción, se opone a otra muy frecuentemente empleada y que concibe la participación como un intervención estratégica o un tratamiento o técnica puntual que conlleva, usualmente y a la postre según nuestro punto de vista, tan sólo una redistribución en el modo en que el poder estaba siendo compartido. Ambas comportan las dos caras de un mismo fenómeno y su diferenciación, aunque útil en un cierto sentido, podría conducir a una mayor confusión que agravara aún más la fragmentación que esta área está sufriendo (Dachler y Wilpert, 1978).

Asimismo, el vocablo delegación, se podría utilizar como sustitutivo de compartir en la definición. Y como el poder puede ser compartido por igual, se podría establecer un continuo hipotético desde la mínima delegación hasta la máxima delegación, pues en la definición, no se establece ninguna limitación en el grado en que el poder tenga que ser compartido. Sin embargo, debido a la gran polémica existente respecto a la relación entre participación y delegación (Locke y Schweiger, 1979; Leana, 1987), preferimos emplear el término compartir, entre otros motivos, porque continuamos considerando que la delegación es una de las posibilidades concretas en que puede ser compartido el poder, como lo son decidir conjuntamente o solicitar la opinión, si bien, estos procesos establecen distintos grados de influencia, como posteriormente veremos.

Por otro lado, si anteriormente uno de los problemas radicaba en ofrecer una definición precisa del término integración activa, el cual se equipara al concepto de implicación, en este caso el problema se sitúa a la hora de definir el vocablo poder. Según Kanungo (1982), la investigación psicológica en el área de la implicación en el trabajo, presenta múltiples problemas conceptuales y metodológicos. El primero de ellos, es la excesiva generalización de significados que se han incluido bajo una misma denominación. Se ha confundido con motivación intrínseca, se han mezclado tanto las posibles causas que la pueden desencadenar como las probables consecuencias negativas y positivas que se pueden derivar a partir de el mismo, se le han atribuido rasgos tanto cognitivos como emocionales y, por último, no se han tenido en cuenta los diferentes

contextos en que un individuo puede mostrar implicación personal. En concreto, y refiriéndose a esta última cuestión, no se ha aclarado si la implicación se corresponde con la realización de un trabajo particular o, si por el contrario, abarca al trabajo en general como valor en sí mismo. No es igual el tipo de creencia o grado de identificación psicológica que un sujeto atribuye en relación al trabajo concreto que está desempeñando, de la creencia depositada en el trabajo en sentido general como un aspecto central en la vida, aunque ambas dependan del tipo de necesidades que este individuo posea y de la percepción del grado en que ese trabajo específico o el trabajo en general llega a satisfacerlas.

Por si todo ello fuera poco, frecuentemente también se ha confundido la implicación en el trabajo, sea de la naturaleza que fuere (*job involvement vs. work involvement*), con el compromiso organizacional (*organizational commitment*), que hace referencia a las actitudes generales que uno tiene respecto a la organización en la que trabaja considerada como un todo (Porter *et al.*, 1974). Y otro autor, Jans (1985), acentuaba aún más esta demarcación, al diferenciar entre la implicación en el trabajo particular que una persona desarrolla, de la implicación en el ámbito de especialización profesional que uno ha adquirido durante su proceso de formación académica. Todas estas diferencias conceptuales, han recibido apoyo de la investigación y, por lo tanto, han de ser tenidas presentes cuando se utiliza el término implicación. Si, además, esta integración activa o implicación para poder llegar a hablar de auténtica participación, debe tener un correlato en la estructura de la organización, la cuestión aún se complica todavía sensiblemente más. Por este motivo, preferimos cambiar de enfoque, y pasar a plantear este tema como un problema de distribución de poder.

Pero el concepto de *poder*, tampoco está a salvo ni mucho menos, de sufrir algunas ambigüedades e imprecisiones que también lo complican en cierta manera. Por ejemplo, en cuanto al vínculo entre poder y autoridad, o bien se optado por ofrecer una definición global del primero y restringir el segundo al poder dependiente del puesto ocupado, o bien ha sido considerada la alternativa opuesta, siendo entonces el poder igualado al ejercicio de la coerción (Peiró, 1986). Otros autores, como por ejemplo Hermel (1990), le han agregado al concepto de poder el calificativo de

formal o informal. El primero es aquel que se le reconoce oficialmente al directivo respecto a sus subordinados, mientras que el poder informal es aquel que un individuo puede ejercer sobre otro sin necesidad de que tenga que haber sido establecido de antemano por la organización. Aunque, lo más usual, es encontrar asignadas estas características al concepto de liderazgo: liderazgo formal implica reconocimiento oficial a la persona que lo ostenta en función del cargo que ocupa, mientras que el liderazgo informal se basa en la capacidad de influir en otras personas por algún otro medio que no suponga existencia alguna de normas explícitas al respecto.

La posición que creemos que mejor resume este tema, es la mantenida por Katz y Kahn (1977). Definen el poder como la *capacidad de ejercer influencia*. Es decir, un individuo cuenta con poder cuando puede conseguir que otro haga alguna cosa, y además dispone de los medios para lograrlo sin que importe cuál sea su naturaleza (incluso coercitivos o mediante el uso de la fuerza). La autoridad, por el contrario, queda circunscrita al uso del poder legítimo, esto es, aquel que se desprende de la ejecución de un puesto que ha sido dotado con semejantes poderes por ley o acuerdo. Esta autoridad, para ser tal, debe ser aceptada socialmente por el conjunto de las personas sujetas a su dominio. Los afectados consideran legítimo que se les trate de influir en aquellas cuestiones que recaigan dentro de los límites estipulados, porque entre otras razones interpretan que así está establecido. Pero, como generalmente, no siempre sucede que las órdenes sean obedecidas, se posibilita al ocupante del cargo que aplique sanciones y/o recompensas con el fin de obtener su cumplimiento. En realidad, no hay diferencias entre los conceptos de poder formal, poder legítimo y autoridad en el sentido en que aquí han sido expuestos.

¿Y como debemos entender el concepto de liderazgo?. Katz y Kahn, consideran que existe, claro es, un liderazgo formal, ya que muy pocos dudarían que las personas que han sido elegidas para desempeñar puestos de poder no sean también líderes, en este caso formales, de la organización. Por consiguiente, los conceptos de poder formal, liderazgo formal y autoridad serían intercambiables. Pero precisamente es el liderazgo informal, el que más interesa destacar en este punto. Estos autores, tomando como punto de referencia las bases del poder planteadas por French y Raven (1959), defienden que la esencia del liderazgo informal

reside en aumentar la influencia que de por sí tiene la persona con autoridad, a través de mayores dosis de conocimiento y/o destreza para conectar con la gente. En definitiva, gracias al saber y carisma (el cual está basado en el grado de identificación, cariño y afecto que despierta alguien en los demás), con que parte un directivo y de los que puede ir dotándose a lo largo de su desarrollo profesional, se incrementa proporcionalmente la verosimilitud de que sus propuestas sean mejor y más rápidamente aceptadas por sus subordinados.

El poder legítimo o autoridad que un cargo ostenta, y las recompensas y sanciones que lo acompañan, son justamente iguales para cada nivel jerárquico (la jerarquía no es ni más ni menos que el modo en cómo los distintos niveles directivos van repartiéndose los sucesivos grados de autoridad a lo largo de la pirámide resultante). Sin embargo, es un hecho que la habilidad para influir en los subordinados varía entre los distintos supervisores. La razón hay que buscarla en su diferente capacidad de liderazgo, asentada precisamente en su mayor conocimiento o carisma para con sus dirigidos, ya que si por otro lado cambiaran estos, probablemente su cantidad de influencia se vería alterada al unísono. La fuerza de su contribución no se sitúa en la existencia de unas normas asumidas por el colectivo y en unas consecuencias derivadas de su incumplimiento sino, por el contrario, en unas características individuales y unas relaciones interpersonales que moldean su impacto y que se distribuyen independientemente de la posición ocupada.

Por lo tanto, el concepto de poder, tanto formal como informal, se trata de un concepto bidireccional en el sentido de que depende del superior pero también depende de los subordinados. Es, en esta interacción, en donde se clarifica la distinta posición que van a jugar unos y otros. Por consiguiente, además, cualquier miembro de la empresa puede disponer de esta capacidad de liderazgo, demostrándose incluso en muchas situaciones que, la influencia entre compañeros es más fácil de aceptar que la procedente de los superiores, apareciendo así la figura del líder informal, que tan profusamente ha sido analizada en la literatura científica relativa a la Psicología social del trabajo. A este respecto, los términos liderazgo y poder informal, si nos ajustamos a las definiciones aquí ofrecidas, pueden ser empleados como si de sinónimos se tratase. Reconocemos que no todos los

autores estarían de acuerdo con nuestro planteamiento, y de hecho, cuando estemos describiendo la ideas de otros investigadores que no utilicen los términos como aquí preferiríamos, no modificaremos su denominación para no desvirtuar de este modo su enfoque, aunque nos parezca mejor, claro es, el nuestro propio.

Para concluir, primeramente hemos distinguido la participación en el trabajo, de otros dominios mucho más generales como pueda ser los diversos tipos de participación en la comunidad, con el claro propósito de ubicar este proceso dentro de las organizaciones, empresas o instituciones que conforman nuestra realidad circundante, no a salvo de cometer algunas ambigüedades que son inherentes, la mayoría de las veces, a límites poco diferenciables. En segundo lugar, hemos expuesto las definiciones más representativas sobre la participación en las organizaciones que hemos sido capaces de recopilar. En último lugar, partiendo de una definición previa propuesta por Ismael Quintanilla en 1988, hemos tratado de ofrecer una nueva conceptualización de este término, creemos más ajustada a los desarrollos que actualmente están siendo realizados acerca de esta materia. El objetivo ha sido centrar la participación laboral en el eje axiológico del poder, entendiéndolo en sentido amplio como la capacidad de ejercer influencia y, por lo tanto, considerando todas sus posibles acepciones. Las cuales, hemos tratado de explicar y relacionar con otros conceptos que pueden resultar afines sino idénticos en ocasiones.

Existen, por otra parte, una serie de autores que, en realidad, o no ofrecen una única definición sobre la participación, o aun planteándola, más bien, clarifican cuáles son los rasgos distintivos que en todo momento deben tenerse presentes a la hora de tratar de acotar lo que ha de entenderse por este término. Expondremos a continuación algunas de las clasificaciones más relevantes que han sido planteadas en este sentido, siguiendo para esta exposición una ordenación cronológica.

2. TIPOLOGIAS

2.1 Las aproximaciones de Vroom y colaboradores

Vroom y Yetton (1973), distinguieron entre problemas individuales y problemas de grupo, basándose en las recomendaciones que ya propusiera Likert en 1961. El primer tipo es aquel que tiene efectos potenciales solamente sobre una persona, mientras que por problemas de grupo se refieren a aquellos que producen efectos sobre más de un individuo. Para cada uno de estos problemas, distinguieron entre *cinco tipos diferentes de participación en la toma de decisiones* que aparecen resumidos en las siguientes tablas (ver tablas 2.2 y 2.3). Como uno de los objetivos de estos autores era formalizar un lenguaje único de participación que unificara criterios a la hora de referirse a este tema, asignaron para cada proceso una letra seguida por un número, de modo que al plantear uno de estos tipos, no hubiera confusión posible: 'A' quiere decir autocrático, 'C' consultivo, 'G' grupo y 'D' delegación. Los números romanos especifican las variantes dentro de cada uno de estos tipos de participación potencial. Estos cinco procesos pueden ser considerados como tramos de una escala de participación o de poder compartido. Al ir pasando desde el primero hasta el último, se va produciendo un progresivo aumento en las oportunidades que se presentan a los subordinados para influir en una decisión. Aun así, en todos los casos, excepto en el último, es el líder quién toma la decisión final.

SIMBOLO	DEFINICION
AI	El gerente resuelve el problema o toma la decisión sirviéndose de la información de que disponga en ese momento.
AII	El gerente obtiene de sus subordinados la información necesaria y, luego, él mismo decide cuál es la solución al problema. Puede contar (o no) a sus subordinados la razón de sus preguntas o informarles del problema o la decisión en que está trabajando. Lo que ellos le digan es claramente en respuesta a su solicitud de información específica. Ellos no intervienen en la definición del problema o en la elaboración o evaluación de soluciones alternativas.
CI	El gerente comparte el problema, de forma individual, con los subordinados adecuados, obteniendo sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo. Luego es él quien toma la decisión. Esta decisión puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados.
CII	El gerente comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. En esta reunión, obtiene sus ideas y sugerencias. Luego, es él quien toma la decisión, que puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados.
GII	El gerente comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la solución. Su papel es el de presidente de la reunión, coordinando las discusiones, manteniéndolas centradas en el problema y asegurándose de que se discutan los temas capitales. Puede proporcionar al grupo las ideas o la información de que disponga, pero no debe tratar de «presionarlos» para que adopten «su» solución, y debe estar dispuesto a aceptar y llevar a efecto cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

TABLA 2.2 Tipos de métodos de decisión en la empresa. Problemas grupales (Vroom y Jago, 1990).

SIMBOLO	DEFINICION
AI	El gerente resuelve el problema o toma la decisión utilizando la información de que disponga en este momento.
AII	El gerente obtiene del subordinado cualquier información que necesite, luego decide él mismo la solución del problema. Puede informar (o no) al subordinado sobre la razón de sus preguntas o sobre el problema o decisión en la que está trabajando. Lo que obtiene de esa persona no es más que una respuesta a su solicitud de información específica. Esta persona no desempeña ningún papel en la definición del problema ni en la creación o evaluación de soluciones alternativas.
CI	El gerente comparte el problema con el subordinado adecuado, obteniendo sus ideas y sugerencias. Luego es él quien toma la decisión. Esta decisión puede reflejar (o no) la influencia del subordinado.
GI	El gerente comparte el problema con uno de sus subordinados, y juntos analizan y llegan a una solución satisfactoria para ambas partes en un ambiente de libertad y de abierto intercambio de ideas e información. Ambos contribuyen a resolver el problema dependiendo la aportación de sus conocimientos y no de su autoridad formal.
DI	El gerente comparte el problema con uno de sus subordinados, proporcionándole cualquier información de interés de que disponga, pero dando a esa persona la responsabilidad total y única sobre la solución del problema. Cualquier solución por la que opte dicha persona debe recibir el apoyo del gerente.

TABLA 2.3 Tipos de métodos de decisión en la empresa. Problemas individuales.

(Vroom y Jago, 1990).

Los tres primeros procesos son comunes a ambos tipos de problemas. Las variaciones se encuentran en los dos últimos. GI se refiere a una decisión tomada por un directivo y un solo subordinado, y requiere el consenso de ambas personas antes de tomarla. Según Vroom y Yetton, la teoría Y de McGregor (a la que él denominaba dirección por integración y autocontrol), utiliza profusamente este método de solución de problemas y de toma de decisiones. En su esquema para una dirección por objetivos, McGregor sugería que cada directivo tuviera un intercambio de ideas con cada uno de sus subordinados, con el fin de llegar a un acuerdo sobre asuntos tales como los requisitos del puesto de trabajo o las metas a alcanzar. Reconocía que establecer objetivos produce mejores resultados cuando estos no vienen prefijados desde arriba o desde abajo, sino cuando se establecen conjuntamente por ambas partes. Consciente del hecho de que la palabra del directivo iba a tener una importancia considerablemente mayor que la de sus subordinados, propuso que fuera este último quien primero expusiera sus ideas, generalmente por medio de un escrito en el que figurara una lista de los requisitos u objetivos de su puesto de trabajo.

DI no es más que la delegación de la decisión al subordinado. Este se encarga de resolver el problema o de tomar la decisión dentro de los márgenes de libertad de que disponga su superior. Este proceso proporciona el máximo de participación o influencia al subordinado respecto a los problemas individuales, y ocupa la misma posición que tenía GII para los problemas de grupo. Aunque se les sugirió a Vroom y colaboradores por otros investigadores y profesionales, incluir un sexto tipo en estos problemas de grupo que se denominaría DII, y que sería el proceso mediante el cual el líder faculta al grupo para tomar una decisión sin estar él mismo presente (delegación en grupo), optaron por eliminarlo, y pasaron a considerarlo como una variante permisible de GII en la cual el líder no se halla presente en la reunión. Reconocen Vroom y Yetton que este proceso DII, es más participativo que GII (toma de decisión conjunta) y una práctica bastante común (por ejemplo, en los grupos semi-autónomos de trabajo), pero de todos modos optaron por mantener su primera posición.

Por otra parte, en 1988, Vroom y Jago (1990) mantienen intactas estas consideraciones, pero consideran útil además distinguir entre *participación*

real y participación percibida, aludiendo este último concepto al grado en que una persona se siente partícipe en una decisión. Afirman que a veces la participación percibida supera con creces a la participación real, en tales casos, la gente cree que su incidencia en la decisión es significativamente mayor de lo que ha sido en realidad. También puede darse la situación contraria, aunque no suele ser lo corriente, cuando algunas personas ejercen una influencia de la que no son plenamente conscientes. Los efectos motivadores de la participación, están estrechamente unidos a la participación percibida, en tanto que los efectos sobre la calidad de las decisiones adoptadas, están más vinculados a la participación real.

Asimismo, consideran pertinente distinguir entre la *oportunidad de participar* y el *ejercicio efectivo de una participación real*. No es igual que existan leyes o se convoquen reuniones con el propósito de que las personas participen que, de hecho, la gente tome parte activa colaborando realmente. La participación real requiere sistemas que la faciliten así como un grupo de personas que quieran aprovechar estas oportunidades. Al mismo tiempo, es posible diferenciar dos tipos de participación real: a) lo que denominan *participación legislada*, que siempre arranca del sistema legal vigente, en donde los organismos que toman las decisiones como las reglas por las que se rigen, son de carácter formal. Y b) la *participación informal*, que emerge de las relaciones existentes entre las personas y no de determinadas disposiciones legales. Locke y Schweiger (1979), consideran a la primera un ejemplo de participación forzada, como más adelante veremos, puesto que la necesidad de involucrar a los trabajadores no obedece a una iniciativa de la dirección, sino que viene dada por ley. Vroom y Jago prefieren la palabra legislada ya que el hecho de que una actividad esté estipulada por ley no significa necesariamente que el principal motivo para llevarla a cabo sea la existencia de una fuerza externa (además de que, en nuestra opinión, puede haber sido libremente pactada entre las partes, lo mismo que disuelta por una de ellas, dependiendo de los derechos contraídos).

En Europa existe un mayor interés por los sistemas formales o legislados de participación en el ambiente laboral. Contrariamente, la participación formal cara a cara es más característica de la dirección de

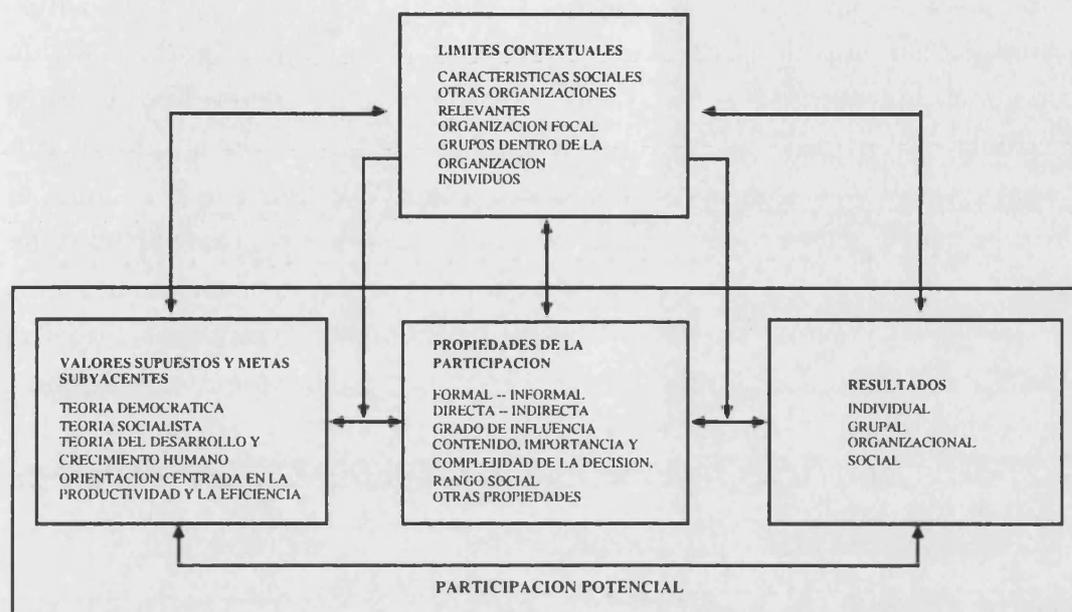
empresas en Japón y Estados Unidos y, según estos autores, más eficaz para dirigir al personal y aumentar la productividad. Por otro lado, los organismos formales de toma de decisiones crean oportunidades de participación tanto directos, pues sus miembros participan directamente en la toma de decisiones, como indirectos ya que quienes no tienen la cualidad de miembros, gozan de oportunidades indirectas de influir en tales decisiones merced al papel que desempeñan en la elección de sus representantes. En esta interpretación de la *participación directa vs. indirecta*, se diferencian en buena medida del resto de los autores.

2.2 El planteamiento de Dachler y Wilpert

Un ejemplo destacado, por las grandes repercusiones que ha tenido sobre otros autores y que ha conllevado el que fuese ampliamente citado, es el trabajo que Dachler y Wilpert realizaron en 1978. En él explicitan un modelo, tomando como punto de partida la teoría sistémica, en que es necesario atender a cuatro subsistemas o dimensiones, si realmente se desea alcanzar una comprensión integrada de este constructo, y que son: a) teorías sociales subyacentes al fenómeno de la participación, b) propiedades de los sistemas participativos, c) limitaciones contextuales y d), resultados obtenidos. Según Wilpert (1984), el término participación denota una vinculación entre las decisiones y los intereses de los trabajadores afectados, en virtud de un serie de condiciones, estructuras y procesos de la organización. Lo cual supone que la participación siempre es un concepto variable que aparece influido, al menos, por estas cuatro dimensiones y su correspondiente interacción (ver gráfica 2.4).

Las cuatro *teorías* principales que han influido diferencialmente el desarrollo de este concepto han sido: el modelo democrático, el ideal socialista, la teoría del desarrollo y crecimiento humano, y la orientación centrada en la productividad y la eficiencia. Cada una de ellas se sustentan en un sistema de valores diferentes y, por lo tanto, definen los problemas que a su juicio requieren solución también de forma diferente. Asimismo, varían en las metas que persiguen y en la manera en como entienden finalmente el fenómeno de la participación. No obstante, estos autores manifiestan que todos los esquemas expuestos deben complementarse en

un único marco integrador que considere las aportaciones que cada uno de ellos propone conjuntamente, al menos, con respecto a las características generales de la participación.



GRAFICA 2.4 Dimensiones definitorias de la participación (adaptado de Dachler y Wilpert, 1978).

Mientras que la *teoría democrática* parte del valor de la democracia como un valor en sí mismo y en una visión del ser humano basada en su capacidad para comportarse responsablemente, interesarse por las cuestiones sociales, ávido de información, racional y cooperativo, el *modelo socialista* se refiere a la alienación que sufren los trabajadores en las empresas capitalistas con un alto grado de especialización y división de las tareas, como consecuencia de la relación dialéctica que mantienen capital y trabajo. La participación, por lo tanto, en el primer sistema no puede reducirse a la participación de carácter político, sino que debe ser extensible al ámbito familiar, la escuela y, por supuesto, al lugar de trabajo. La asunción central del segundo enfoque es que la participación puede liberar económicamente al hombre, al convertirlo en parte activa y creativa del proceso productivo, al realizar además las tareas propias que le son asignadas desde el modelo capitalista a los directivos.

En relación a las *teorías sobre el crecimiento y desarrollo humanos*, las proposición de Dachler y Wilpert sería equivalente a la que aquí hemos mantenido al hablar de la teoría humanista. La participación se considera como un elemento útil para superar los problemas asociados al diseño tradicional del trabajo. El objetivo último es el concepto de auto-actualización que significa un ser humano activo, independiente, capaz de autocontrolarse, interesado en ejecutar una extensa gama de diferentes conductas, que tiene amplitud de miras y que anhela la igualdad. Sin embargo, desde las *teorías centradas en la productividad y la eficiencia*, el objetivo prioritario será precisamente aumentar este tipo de resultados, de naturaleza esencialmente económica, cuando para el resto de los modelos antes descritos, éstos consistían tan sólo en una meta más a conseguir. La participación se convierte en un medio, una tecnología social, una herramienta que contribuye a evitar los problemas asociados a las empresas modernas, que inciden negativamente en su producto final (la alienación, la insatisfacción, la falta de implicación, o incluso, el sabotaje).

Centrándonos ahora en las *propiedades* de los sistemas participativos, nada más empezar, plantean el gran estado de confusión existente, pues es frecuente encontrar según su opinión, algunas investigaciones que utilizan, como si de sinónimos se tratase, por ejemplo, los conceptos de toma de decisiones participativa o de igualdad del poder. Consideran, siguiendo a Walker (1974), que el concepto de participación es un constructo multidimensional, que no puede ser abarcado exclusivamente suponiendo un continuo subyacente a lo largo del cual se van ubicando los distintos tipos de participación.

Por esta razón; diferencian entre *participación formal e informal*, dependiendo de que el tratamiento que se le da a la participación varíe desde un planteamiento basado en un sistema de reglas explícitas de tipo legal, contractual como la negociación colectiva, o estatutarias (IDE, 1976), a otro sustentado en un consenso emergente entre miembros que interactúan. Tannenbaum *et al.*, (1974), al referirse a estos términos, define la primera según la estructura de adopción de decisiones legalmente establecida, mientras que la participación informal se define atendiendo al modo particular en el que los superiores ejercen el mando y comparten su autoridad con los subordinados. Como ya dijimos, en los países europeos ha

habido un mayor interés por desarrollar los esquemas formales de participación, en tanto que en los países anglosajones son más proclives a los sistemas informales. Si bien, como apuntan Dachler y Wilpert, esta tendencia es muy general observándose, en realidad, un cierto proceso de acomodación entre ambas orientaciones. De hecho, los sistemas formales promueven a su vez tipos de participación informal, del mismo modo que a los sistemas informales se les pueden acoplar estructuras más formales de participación.

La *participación directa vs. indirecta*, depende de que los empleados accedan sin ningún intermediario, o por medio de algún tipo de representación democrática, a los órganos de decisión. Dachler y Wilpert aclaran que las cuatro orientaciones teóricas desarrolladas con anterioridad, convergen en considerar las formas directas como las más apropiadas. Aunque igualmente también divergen en el significado que le atribuyen a estos términos y en el grado en que cuestionan la viabilidad de este tipo de participación (Lammers, 1967). Todas ellas difieren en el sentido que otorgan a este tipo de participación ya que pueden variar en una serie de características como el grado en que los participantes tienen influencia, el alcance de las cuestiones tratadas, la clase de reglas que rigen el proceso, quién tiene derecho a participar, o cuál es la base de la legitimación subyacente. Por este motivo, proponen investigar sistemáticamente cuáles son las condiciones que favorecen o entorpecen cada una de las variadas aplicaciones concretas que se han utilizado para implantar esta dimensión de la participación, más que decidirse acerca de cuál de los dos tipos es generalmente mejor.

Por otra parte, en lo que hace referencia al acceso a la participación de los empleados en las decisiones o, lo que es lo mismo, a su *grado de influencia*, establecen seis niveles que son adaptados a su vez del IDE (1976): 1º) ningún tipo de información les es dado a los empleados sobre las decisiones a ser tomadas, 2º) los empleados son informados por la dirección de antemano, antes de que las decisiones sean efectivas, 3º) los trabajadores pueden dar sus opiniones, 4º) las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta durante el proceso de decisión, 5º) los empleados cuentan con derecho a veto, o negativamente bloqueando una decisión que ha sido tomada, o positivamente al tener que otorgar previamente su

conformidad con esa decisión, 6º) la decisión está completamente en manos de los miembros de la organización, sin distinción entre directivos ni subordinados. Entienden Dachler y Wilpert que, en este último caso, se hace realidad el principio de la igualdad del poder, ya que no debe existir diferencias entre superiores ni subalternos (a nuestro modo de ver, es completamente equiparable al último nivel de participación que propusieron Vroom y Yetton en 1973).

Respecto al *contenido, importancia y complejidad de las decisiones*, en opinión de estos autores las diferentes teorías no son muy explícitas en relación a este atributo, aunque se puede encontrar una cierta tendencia general. Los modelos democráticos y socialistas incluyen cualquier tipo de decisión, mientras que por el contrario, las teorías sobre el crecimiento y desarrollo humanos y las orientaciones focalizadas en la eficiencia y la productividad, suelen limitar más frecuentemente las decisiones que se pueden tomar participativamente a la inmediata área de trabajo que les es propia a los empleados (como, por ejemplo, sistemas de compensaciones, métodos de producción, horarios de trabajo, y varios factores higiénicos como los descansos o la decoración). En definitiva, hasta la fecha, carecemos de un marco teórico integrador que proporcione explicaciones válidas de estos aspectos.

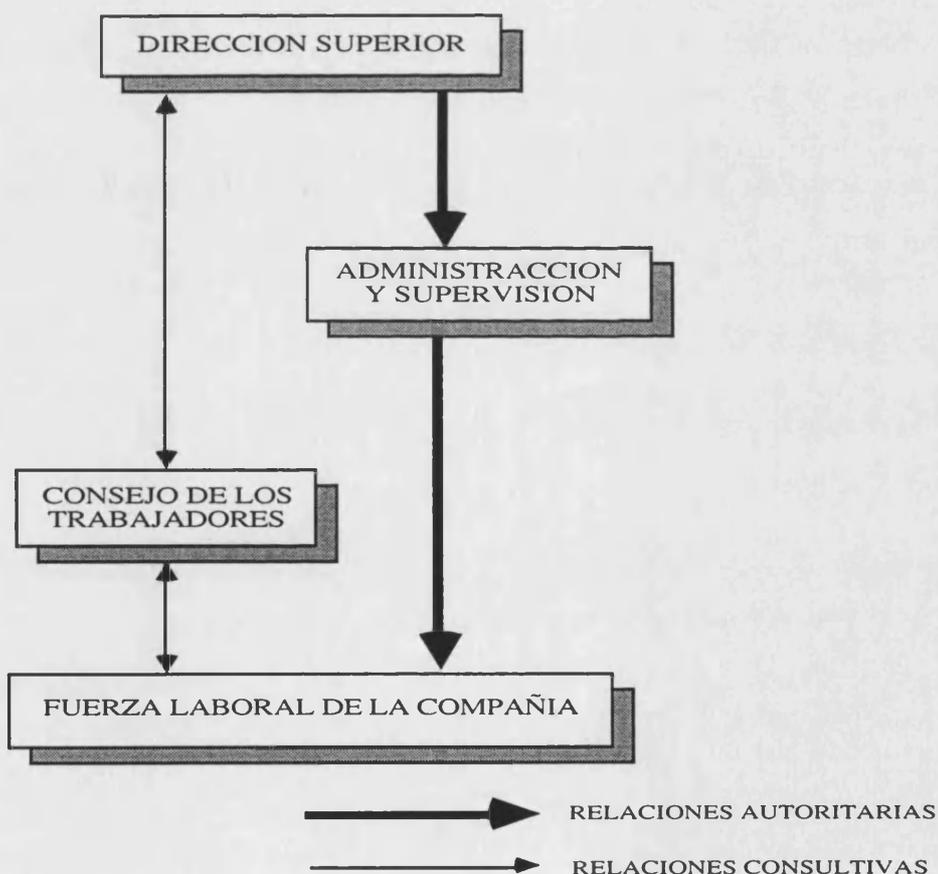
Finalmente, el *alcance social de la participación* se corresponde con la clase de personas que son implicadas en la implantación concreta de un plan participativo: un grupo de personas seleccionadas, toda una sección o departamento, el conjunto de los miembros de la organización. Es claro que un sistema amplio de participación frente a uno más limitado, producirá diferentes resultados individuales y organizacionales, mediatizados a través de diferentes procesos psicológicos entre otros aspectos.

Efectivamente, cualquier combinación es posible a partir de los elementos descritos, lo que supone un gran abanico de relaciones potenciales que necesitan ser investigadas. Junto a ello, también intervienen una serie de variables contextuales que es preciso considerar en el estudio de la participación laboral y que afectan igualmente a los resultados alcanzados, como son: elementos de naturaleza social, características de otras organizaciones relevantes como la familia, las instituciones educativas o la iglesia, y factores propiamente intrínsecos a

la organización, o al grupo, o al conjunto de individuos que van a formar parte del programa.

2.3 La tipología de King y van de Vall

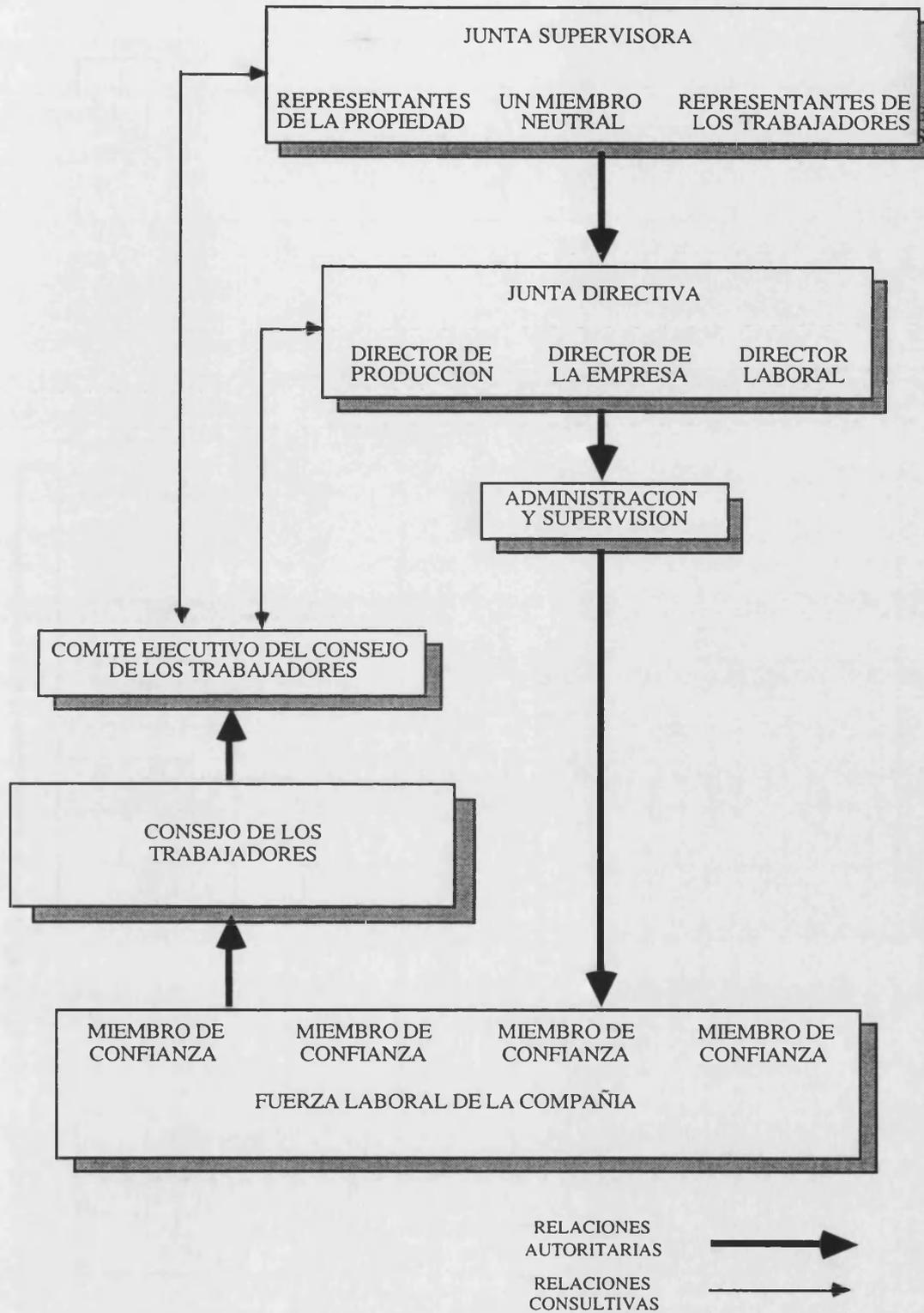
King y van de Vall en 1978 (ver Szell, 1988), consideraron el modelo de concertación (*joint consultation*) característicamente inglés, el sistema de codeterminación alemán, y el modelo de autogestión yugoslavo, como los tres principales tipos de participación de los trabajadores en la dirección hallados en la Europa contemporánea. Al comparar los esquemas de democracia de los tres países indicados, estos autores comprobaron que el sistema británico se situaba en el nivel más bajo de participación, mientras que los sistemas yugoslavo y alemán alcanzaban cotas muy superiores. Lo cual es razonable si se atiende a su diferente estructura.



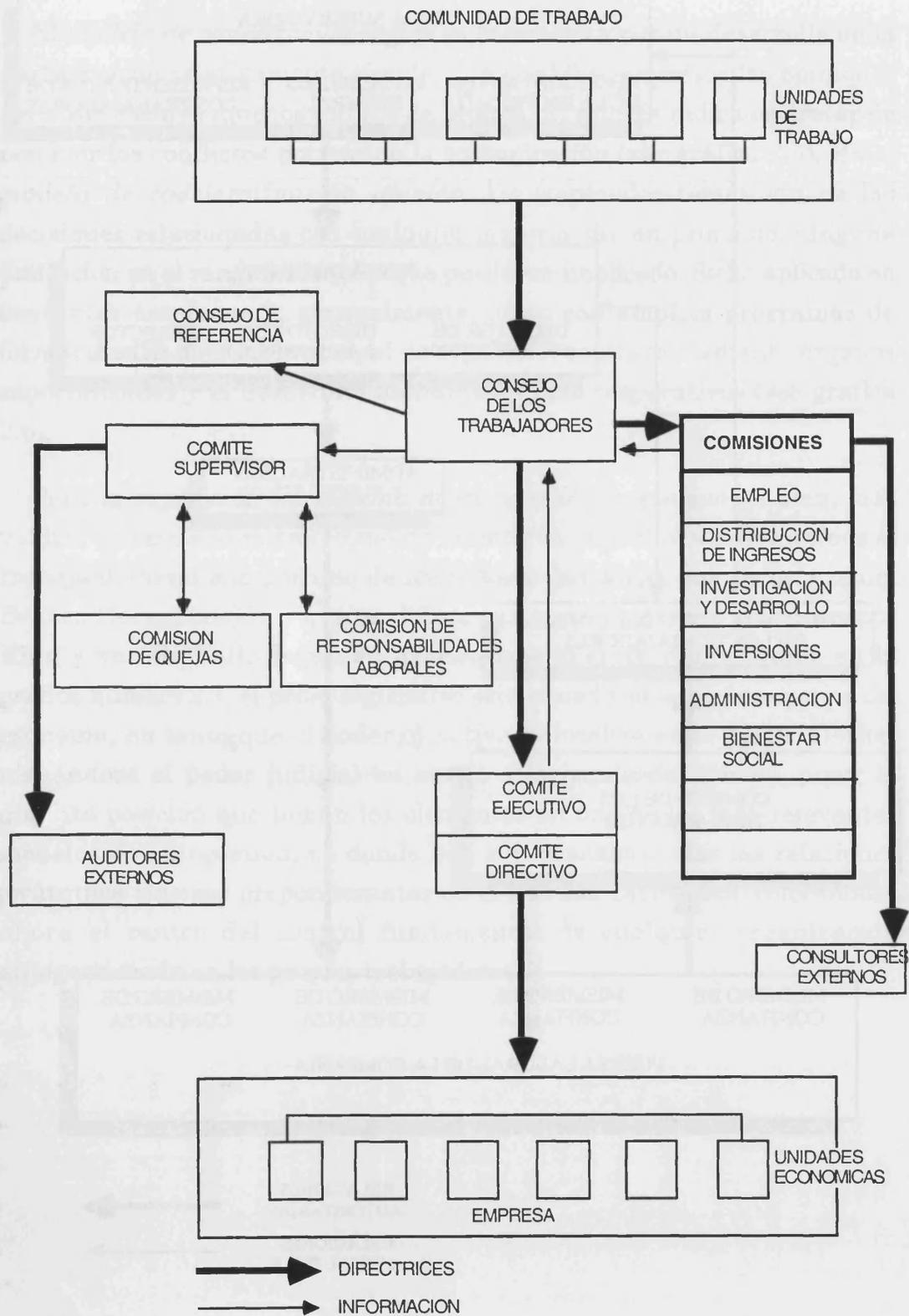
GRAFICA 2.5 El sistema de concertación inglés (King y van de Vall, 1978 -ver Szell, 1988-).

El *modelo de concertación inglés* se caracteriza por un desarrollo de la participación relativamente simple, que posibilita expresar las opiniones pero que excluye muchos tópicos de interés. El interés radica en tratar de resolver los conflictos por vía de la comunicación (ver gráfica 2.5). En el *modelo de codeterminación alemán*, los empleados tienen voz en las decisiones relacionadas con cualquier materia sin, en principio, ninguna limitación en el rango jerárquico que puede ser implicado. Se ha aplicado en bastantes empresas y, generalmente, junto con amplios programas de formación. El objetivo principal es regular el conflicto mediante órganos especializados y el desarrollo de intereses más cooperativos (ver gráfica 2.6).

Para la exposición del *sistema de autogestión yugoslavo* (si bien, más valdría referirse al mismo como de la antigua yugoslavia), seguiremos el trabajo desarrollado por uno de los autores que mejor conoce este tema; Branco Horvat (1983), y que no difiere sustancialmente del propuesto por King y van de Vall. Según su modelo, que aparece representado en la gráfica número 2.7, el poder legislativo está situado en la parte superior del esquema, en tanto que el poder ejecutivo se localiza en la parte inferior, ubicándose el poder judicial en medio a la izquierda. Vemos, pues, la distinta posición que toman los elementos en uno de los más relevantes modelos de autogestión, en donde han sido transformadas las relaciones jerárquica clásicas preponderantes en el sistema capitalista, colocándose ahora el centro del control fundamental de cualquier organización autogestionada en los propios trabajadores.



GRAFICA 2.6 El sistema de codeterminación alemán (King y van de Vall, 1978 -ver Szell, 1988-).



GRAFICA 2.7 El modelo de autogestión yugoslavo (Horvat, 1983).

2.4 La propuesta de Locke y Schweiger

Locke y Schweiger (1979) definen la participación como toma de decisión conjunta. Definida la participación de este modo, suponen que no necesita lógicamente de ningún grupo de subordinados, es decir, es suficiente únicamente con un supervisor y un subordinado. Además, tampoco es preciso que el reparto sea por igual, sino tan solo que haya algún grado de reparto. Finalmente, la definición no especifica el contenido al que debe referirse esa decisión conjunta.

Estos autores consideran, que la definición anterior de participación *excluye a la delegación*. Posición también mantenida por Davis (1963), aunque este autor identifica la PDM con la implicación del grupo o la toma de decisiones en grupo. La delegación, en el contexto organizacional, significa asignación de responsabilidades específicas a los subordinados. Y normalmente este resultado no proviene de un reparto en común de estas asignaciones, sino de una división formal del trabajo previa y que además es determinada jerárquicamente. Es decir, los subordinados generalmente no participan en este proceso de delegación sino, más bien, les viene impuesto. Y dicen Locke y Schweiger que tampoco el superior participa en las decisiones que son delegadas. Pudiera ocurrir lo contrario si el superior y el subordinado decidieran conjuntamente cuánta responsabilidad va a tener este último, pero esto no es preciso que suceda, ni tampoco frecuente. Por lo tanto, ni la participación implica lógicamente delegación, ni viceversa.

Según su opinión, esta unión entre participación y delegación, propiciada por escritores como Lowin (1968), Sashkin (1976), Sorcher (1971), Strauss (1963), o Tannenbaum (1962), ha ayudado a fomentar el estado de confusión existente, porque ha traído consigo la fusión de la escuela de las Relaciones Humanas con la escuela del Desarrollo Cognitivo (también conocida como Recursos Humanos), ambas ya tratadas en el capítulo anterior. La primera pretende por medio de la participación saciar necesidades de tipo social, al crear buenas relaciones entre superiores y subordinados y cohesivos grupos de trabajo. Mientras que la segunda se basa en el enriquecimiento del trabajo, a través de la delegación de

mayores responsabilidades individuales, para subsanar necesidades de tipo cognitivo. La participación puede utilizarse para introducir técnicas derivadas del enriquecimiento del trabajo, y éste puede requerir trabajo en grupo, pero ambas cuestiones no tienen por qué necesitarse mutuamente, ni darse al unísono.

Una vez diferenciados los procesos de participación y delegación, comentan los distintos tipos de participación que existen a su juicio. Comienzan distinguiendo la *PDM forzada*, por ley o decreto gubernamental, de la *voluntaria* que es aquella que ha nacido de un interés propio de la dirección o de los trabajadores pero que es acordada conjuntamente entre ambos. Existe en la realidad un tipo intermedio que es el resultado de la *negociación colectiva* entre sindicatos y dirección, que es particular y concreta a cada rama o sector productivo e incluso para cada organización, pero que es determinada por ley en el sentido de obligar a las partes a tener que negociar. A esta distinción unen la diferenciación antes aludida entre *participación formal e informal* por un lado, y *participación directa e indirecta* por otro lado. Siendo lo más común, en su opinión y en la de otros autores que ya han sido introducidos (Lammers, 1967; Dachler y Wilpert, 1978; Tannenbaum, 1974; van del Vall y King, 1973), que la participación forzada vaya unida a la participación formal y a la indirecta, dándose con más frecuencia en Europa, en tanto que las características contrarias se combinan más habitualmente en los Estados Unidos.

Además, Locke y Schweiger proponen siguiendo a otros autores (Sadler, 1970; Tannenbaum y Schmidt, 1958; Vroom y Yetton, 1973) que *la participación puede variar su grado a lo largo de un continuo* que oscilaría: a) desde la nula participación, en que los supervisores ordenan a los empleados lo que tienen que hacer independientemente de que les expliquen las razones de su actuación; b) pasando por varios grados de consulta, en donde los directores pueden pedir a sus subordinados su opinión antes o después de que los superiores mismos sean los que tomen una decisión; c) hasta llegar a la participación plena, que se correspondería con el hecho de que superiores y subalternos decidieran como iguales en grupo y mediante voto la decisión final definitiva.

Al mismo tiempo, la participación en la toma de decisiones también puede variar en su *contenido*, es decir, en los asuntos que puedan ser

tratados conjuntamente, y que Locke y Schweiger dividen en cuatro clases: a) funciones personales de rutina como contratos, entrenamiento, salarios, disciplina, evaluación del rendimiento, b) trabajo en sí mismo, concerniente a asignación de tareas, métodos y diseño del trabajo, establecimiento de metas, velocidad de ejecución, c) condiciones de trabajo relativas a pausas de descanso, horarios, emplazamiento del equipo, luminosidad, y d) políticas generales de la empresa referentes a despidos y colocaciones, reparto de beneficios, escalas salariales, ventajas supletorias o adicionales, inversiones de capital, dividendos, estrategias globales de actuación, y un amplio etcétera.

Según su impresión, la PDM voluntaria, informal y directa (más propia como ya comentamos del contexto americano) se centra alrededor de los tres primeros tipos, con especial énfasis en el segundo. Mientras que la participación con las características opuestas (más común en los países europeos), puede referirse a cualquiera de estas cuatro categorías, aunque dependiendo del rango jerárquico que ocupe el comité en cuestión: cuanto mayor sea su nivel, más tratarán temas relacionados con la política general de la compañía.

2.5 La aproximación de la Organización Internacional del Trabajo y del *Industrial Democracy in Europe* (IDE)

Nos hemos decidido a comentar estas dos tipologías juntas porque, además de que han sido propuestas por organizaciones internacionales (y no tanto por autores individuales) y coincidiendo en un mismo año; 1981, presentan bastantes similitudes entre sí. Ambas reconocen la existencia de variados tipos de participación que incluyen desde los sindicatos, los consejos de los trabajadores y la autogestión o las empresas propiedad de los empleados, hasta las formas de participación promovidas desde la dirección con el fin de aumentar el nivel de implicación de los subordinados en sus puestos de trabajo.

Los tipos de participación que la *Organización Internacional del Trabajo* considera son seis (Szell, 1988): funcionamiento sindical (información y consulta), negociación colectiva, consejos de los trabajadores, comités de



empleados o cuerpos similares, paridad o minoría de representación de los trabajadores en el consejo de dirección, y autogestión. A los que añadieron posteriormente un tipo más: la participación a nivel de taller o fábrica, como la forma de participación más débil posible. Todas ellas pueden ser representadas a lo largo de un continuo, comenzando por la participación a nivel de taller o fábrica y continuando por el funcionamiento sindical, la negociación colectiva, y así sucesivamente hasta llegar a la autogestión como la forma más desarrollada de participación. Además, estos distintos tipos de participación pueden referirse todos ellos a diferentes áreas que se pueden resumir en las siguientes: cuestiones técnicas y realización del trabajo, asuntos de personal y colocaciones, política financiera y económica, y política general.

Por otro lado el grupo de investigación internacional comúnmente conocido por IDE (*Industrial Democracy in Europe*), publicó los resultados de su investigación transcultural realizada en doce países en 1981 (ver Wilpert, 1984). Además de comentar las diferencias entre estos países en cuanto a la participación en el trabajo se refiere, utilizaron una tipología que diferenciaba entre cinco posibilidades: a) procesos de negociación colectiva y establecimiento de convenios entre enlaces sindicales y dirección, b) consejos o comités sobre información, consulta y toma de decisión conjunta creados fuera de, y como apoyo a, la línea directiva, con participación de representantes de los trabajadores a uno o varios niveles, c) participación de los representantes de los empleados en el consejo que establece la política general de la compañía, d) empresas propiedad de los empleados, y e) sistemas que promueven una mayor participación en las decisiones que afectan al trabajo que cada uno realiza.

Pero el propósito principal que movilizó esta investigación fue averiguar el grado en qué el establecimiento de reglas y regulaciones formales, que pretenden una mayor implicación de los empleados en sus empresas en la toma de decisiones (participación *de jure*), explicaban la diferente distribución en el grado de influencia e implicación reales de los trabajadores (participación *de facto*) entre los diferentes países. Los resultados muestran diferentes grados de participación formal según los diferentes países: mayor en Yugoslavia y menor en Reino Unido e Israel. Sin embargo, el promedio de influencia real por parte de los trabajadores

era muy bajo en todas las muestras, con la excepción nuevamente de Yugoslavia.

No hay que confundir las diferenciaciones antes expuestas entre participación formal/informal y participación forzada/voluntaria con la que se acaba de plantear. La participación *de jure*, siempre implica a la participación formal, pero la participación *de facto* no equivale al concepto de participación informal. Este tipo de participación alude a un sistema que no está reglamentado, mientras que la participación *de facto* hace referencia al grado de influencia real que tienen los trabajadores, sea ésta del tipo que fuere, y que además, no necesariamente tiene que coincidir con lo pre-establecido. Por otro lado, la distinción entre participación forzada y voluntaria propuesta por Locke y Schweiger, se corresponde con el hecho de que haya leyes o decretos gubernamentales, pero en cualquier caso, siempre instancias sociales superiores a la propia organización, que obliguen a los individuos a tener que participar. O, si por el contrario, la participación nace de un deseo compartido entre empleados y dirección, que puede materializarse posteriormente tanto en normas formales como permanecer en la simple interacción cotidiana no reglada. Ambas pueden tener consecuencias o no sobre el grado de participación real de los empleados. Una salvedad, tal y como se midió la participación *de facto* en la investigación realizada por el IDE, con arreglo a una escala en la cual los encuestados describían su participación personal y su grado de influencia en la adopción de decisiones, ésta se ajusta más a la definición de participación percibida que a un verdadero intento por medir la participación real, según la proposición antes descrita de Vroom y Jago (1990).

2.6 La proposición tipológica de Marshall Sashkin

Sashkin (1982), afirma que la dirección participativa tiene que ver con la implicación de los trabajadores en la planificación y control de sus propias actividades laborales. Aunque, a su entender, existen diferencias importantes entre las diversas clases de planificación y control, que el divide en cuatro tipos:

Participación en el establecimiento de metas. Consiste en que los empleados están implicados en algún grado, en la determinación de las metas que tratarán de alcanzar con su desempeño en el trabajo.

Participación en la toma de decisiones (PDM). Que se limita al examen y evaluación de las alternativas propuestas para resolver un problema determinado, y que además, han sido ya previamente seleccionadas. Puede oscilar desde la consulta, por medio de la cual los empleados tienen cierta influencia en el resultado, hasta asumir la plena responsabilidad por la decisión que ellos mismos hayan tomado.

Participación en la solución de problemas. La cual amplía el grado de implicación anterior de los subordinados, también a la elaboración de las alternativas que en este caso, no les son dadas de antemano. Requiere que los subordinados tengan capacidad de reflexión para analizar la información y desarrollar nuevas ideas en base a dicha información. Conceptualmente la distinción entre solución de problemas y toma de decisiones es clara. La toma de decisiones significa selección de entre un abanico de alternativas razonablemente bien definidas. La solución de problemas, sin embargo, supone en primer lugar y como mínimo, la generación de esas alternativas y, en segundo lugar, la valoración y elección de una de ellas. Por lo tanto, la solución de problemas implica un esfuerzo y habilidad considerablemente mayores. No obstante, en la práctica, los profesionales e investigadores hablan de la solución de problemas y de la toma de decisiones como si se trataran de idénticos procesos. Precisamente, uno de los principales objetivos de la clasificación propuesta por Sashkin, es llegar a establecer una clara diferenciación entre ambos.

Participación en el cambio. Que según Sashkin va más allá del último tipo de participación, ya que requiere que directivos y empleados tomen parte conjuntamente en la generación, análisis e interpretación de datos de la organización, con el fin de que promuevan procesos de cambio innovador que superen las antiguas costumbres. La decisiva importancia de la participación

de los trabajadores en la planificación y puesta en marcha de cambios organizacionales, está tan ampliamente reconocida por los científicos comportamentales, que resulta difícil comprender por qué las personas con mando tratan tan a menudo de instituir dichas transformaciones unilateralmente, con escasa o nula participación de los trabajadores. Lo que resulta particularmente enigmático cuando se considera el hecho de que la mayoría de los directivos son plenamente conscientes del fenómeno de la resistencia de los trabajadores al cambio. Solamente cuando se participa en la detección de necesidades para introducir modificaciones (se recopilan datos, se interpretan), en su planificación y desarrollo, y finalmente en su implantación, podemos hablar de una completa implicación en el cambio desde el punto de vista de la dirección participativa.

Por otro lado, además de estas cuatro clases diferentes de participación, ha de tenerse en cuenta *tres usos distintos*, pues la dirección participativa puede ser aplicada a individuos subordinados, o en el contexto de la relación superior-subordinado, o viéndose implicado todo un grupo. Y, si bien, el segundo suele ser el más común, cada uno de los tres planteamientos parece más o menos factible dependiendo de las circunstancias. Es probable que bajo ciertas condiciones, resulte más apropiado que cada sujeto establezca sus propias metas, tome sus decisiones o resuelva sus problemas, o desarrolle e implante cambios en su lugar de trabajo. Pero para aquellas situaciones, en que la mayoría del tiempo se trabaja en equipo, el método grupal de participación obviamente resultará más adecuado.

En conclusión, existen doce combinaciones posibles de dirección participativa, de entre las cuales cada directivo se verá obligado a elegir una, la más eficaz en función de las limitaciones que imponga el contexto, si desea incorporar a su estilo de mando un mayor grado de participación. Además, Sashkin establece explícitamente un *continuo* entre los cuatro planteamientos antes expuestos. Cada tipo es progresivamente más complejo que el anterior, y su empleo eficaz requiere del buen uso de las habilidades y conocimientos desarrollados en los tipos más simples. En consecuencia, la participación en el cambio necesita de la comprensión y

dominio de la participación en la solución de problemas, la toma de decisiones y el establecimiento de metas. Similarmente, el uso productivo de la participación en la solución de problemas, requiere de los conocimientos y habilidades inherentes a la participación en la toma de decisiones y al establecimiento de metas. Por supuesto, cada grado de participación se relaciona y puede ser causa de una mayor satisfacción y productividad.

2.7 La taxonomía de Willian Spinrad

En nuestra opinión, uno de los autores que mejor ha analizado el tema de los diferentes sistemas de democracia en el trabajo o de participación de los empleados en toda su amplitud, ha sido Spinrad en 1984. Primero distingue entre los siguientes *tipos de decisiones*: a) necesidades y exigencias esenciales de los trabajadores (por ejemplo, remuneración, ambiente de trabajo, horarios, seguridad en el empleo, protección contra tratos arbitrarios), b) procesos de trabajo, que se refiere a las modalidades concretas de ejecución de las tareas, tanto desde el punto de vista del trabajador individual como de su relación con otros trabajadores (organización del trabajo, métodos de supervisión, asignación de recursos tecnológicos o de otra índole), y c) asuntos de la empresa en temas tales como objetivos de producción, sistemas de financiación, construcción de instalaciones, selección de personal, o incorporación de nuevas tecnologías. A continuación, describe los distintos modelos que a su juicio componen las distintas posibilidades de aplicación existente en cuanto a la participación de los trabajadores, entre los que distingue los siguientes:

Negociación colectiva. Se trata del tipo más universal de democracia en el trabajo. Su vehículo catalizador, los sindicatos, por definición opuestos a la organización y a la administración, participan en la mayoría de los problemas que surgen en torno a las necesidades esenciales de los trabajadores. Por lo general, evitan intervenir en los problemas relativos a los procesos de trabajo y en los asuntos más generales que afectan a toda la empresa. Pero en ciertas ocasiones, se ven obligados a tratar estos temas porque tienen una clara influencia en los asuntos que ellos

consideran esenciales para los trabajadores. Su intervención se realiza, aunque existen bastantes diferencias entre los países, tanto en empresas o instituciones particulares como actuando en sectores específicos o a nivel nacional.

Consejos de los trabajadores. Sus representantes son elegidos entre todos los empleados, independientemente de la afiliación sindical, y a veces, incluso incorporan a miembros de la administración, aunque su funcionamiento y estructura varía mucho de un lugar a otro. En la mayoría de los países en que los sindicatos negocian y tratan de consensuar grandes pactos nacionales, la principal función de estos consejos consiste en servir de mecanismo de participación para solucionar los problemas esenciales a los que se aludía anteriormente. Es frecuente que esto ocurra cuando los trabajadores de una misma empresa pertenecen a sindicatos diferentes. No obstante, en algunos países, estos consejos de los trabajadores, también discuten los problemas derivados de los procesos de trabajo o de la política general de la empresa.

Concertación. En este sistema los representantes del sindicato o del consejo de los trabajadores participan regularmente en sesiones con la dirección de la empresa sobre una variedad de temas, que incluyen habitualmente, los procesos de trabajo y los asuntos más generales de la organización. Sus sesiones no son vinculantes para la dirección, pero parece ser que ejercen alguna influencia. Este sistema fue muy común en el Reino Unido después de la segunda guerra mundial, pero lo es menos actualmente. Un ejemplo muy conocido son los Consejos conjuntos previos a la decisión, del Japón, que han ejercido una influencia considerable sobre las decisiones de la administración en asuntos tales como los cambios tecnológicos y las reorganizaciones estructurales.

Cooperativas de producción. Se caracterizan por ser organizaciones en que los propietarios son los trabajadores mismos, al menos en su mayor parte. Actualmente existen muchas cooperativas en todo el mundo que producen una gran cantidad de bienes diferentes (además, no sólo existen cooperativas

de esta naturaleza sino que se pueden encontrar de muchos otros tipos: agrarias, de servicios, de consumidores, de viviendas, de enseñanza, de transporte, de crédito, de seguros). Recientemente se han planteado como una alternativa a la crisis económica, aunque muchas de ellas, confrontadas con serios problemas financieros, no sobreviven largo tiempo. Pero otras tantas, han llegado a alcanzar el estatus de ejemplos muy destacados. Como el caso Mondragón en España, las cooperativas manufactureras de madera de los Estados Unidos, o los Kibbutz israelíes. El autor de este trabajo incluye también los establecimientos que son oficialmente propiedad de los trabajadores y administrados por ellos en Yugoslavia, pero nosotros preferimos tratarlos como una clase aparte.

El control que los empleados pueden ejercer, varía bastante de una circunstancia a otra. Frecuentemente, en una asamblea celebrada anualmente entre todos los miembros, valoran cual ha sido la marcha de la empresa y las actuaciones efectuadas por el cuerpo directivo, eligen al órgano encargado de gestionar la entidad durante el próximo periodo o ratifican al mismo, y toman algunas decisiones sobre asuntos generales que tendrán repercusión a largo plazo. Otras veces, se regulan conjuntamente la mayor parte de las actividades del proceso de trabajo, mediante consultas tanto formales como informales con los trabajadores, quienes cuentan con derecho a apelar las decisiones que hayan sido tomadas sin su consentimiento, siendo en este caso su participación en las reuniones y en los distintos comités muy activa.

Cogestión (o codeterminación). Salvo el caso yugoslavo, las tentativas y realizaciones más amplias para la participación de los empleados en la adopción de las decisiones más importantes de las empresas, en opinión de este autor, se han canalizado a través de este sistema. El ejemplo más conocido es el de las industrias de acero y carbón en Alemania, si bien, también se ha aplicado en otras empresas de este país. En su forma actual, los representantes de los trabajadores, tanto de los sindicatos como de los consejos de trabajadores, constituyen la mitad de los miembros

de los consejos de supervisión (más un miembro neutro adicional), los cuales tienen la función de tomar todas las decisiones, entre ellas, por supuesto, también las más relevantes (ver gráfica 2.6 ya expuesta).

Asimismo, en otros países existen experiencias similares de alcance más limitado pero de funcionamiento más complejo. En Noruega, se dictó una ley en 1973 que estipula la creación de asambleas de empresa, las cuales ejercen la autoridad máxima sobre las decisiones más importantes y en las que un tercio está compuesto de representantes de los trabajadores. En Austria, los representantes de los empleados constituyen por ley un tercio de los consejos de dirección. Y en Francia, se determinó en 1973 igualmente por ley, que debía haber tres representantes de los trabajadores en los consejos de dirección de las empresas más grandes, siendo su función consultiva.

Empresas propiedad de los sindicatos. Las experiencias en este sentido son mas bien escasas y de corta duración. Un ejemplo destacado es el de las *industrias Histadruth* en Israel, y otro caso muy relevante es el *plan Meidner* en Suecia, por medio del cual se reguló que todas las grandes empresas debían traspasar regularmente acciones a los sindicatos. La razón más frecuentemente mencionada del relativo escaso éxito de este sistema es, que generalmente a los sindicatos se les hace muy difícil administrar una empresa al mismo tiempo que atienden las peticiones de sus afiliados, salvo contadas excepciones.

Agrupaciones para mejorar la calidad de la vida laboral. Este sistema, funciona sobre la base de consultas informales relativas a los procesos de trabajo a distintos niveles, con el fin de remodelar los puestos de trabajo, normalmente tratando de enriquecerlos para que resulten más atractivos a los trabajadores, pretendiendo de este modo aumentar la productividad y la satisfacción laboral. Los empleados suelen, en estos casos, disponer de un poder de decisión muy limitado, incluso más que el sistema de concertación descrito anteriormente. Como generalmente carecen de un carácter legal, los empleados y los sindicatos a menudo desconfían

de los propósitos reales que guían estos planes, pasando a menudo a considerarlos simplemente como mecanismos de manipulación. Por ello, cuando los sindicatos toman una postura activa y la dirección se compromete a responder de manera formal a las propuestas de los trabajadores, los peligros de la posible manipulación desaparecen y se logra alcanzar en mayor medida la posibilidad de que este sistema estimule una mayor democracia en el trabajo. Las experiencias de este tipo son muy numerosas y sería prácticamente imposible poder enumerarlas todas ellas juntas.

2.8 La tipología de György Szell

Siguiendo el trabajo de György Szell (1988), una de las últimas revisiones más profusas y exhaustivas que han sido efectuadas sobre el concepto de participación laboral, distingue tres tipos de nociones sustancialmente diferentes sobre el concepto de participación, después de revisar más de veinte tipologías distintas establecidas sobre este constructo: la noción de participación propiamente, lo que denomina control de los trabajadores (*workers' control*) y la autogestión.

Incluye bajo el *concepto de participación*: la dirección participativa, la negociación colectiva, las empresas parcialmente o totalmente propiedad de los trabajadores (como los planes ESOP; *Employee Stock Ownership Program*), y la codeterminación. Como ejemplos relevantes para la implantación de la dirección participativa comenta los sistemas socio-técnicos, el desarrollo organizacional y la calidad de vida laboral, conjunto de técnicas descritas por nosotros en otra ocasión (Quintanilla y Bonavía, 1993) y que dejamos un tanto de lado en este discurso porque nos interesa, más que concentrarnos en el implantación práctica y aplicada de la participación, referirnos al desarrollo conceptual de este término. Por lo que respecta a las empresas propiedad de los trabajadores, en las que el empleado es transformado en un accionista más, su éxito ha sido más bien moderado. La negociación colectiva, basada en las organizaciones sindicales, es la práctica más difundida para defender los intereses de los trabajadores en todo el mundo. A partir de ella, ha sido posible

últimamente y en algunos casos puntuales, la integración de otras formas participativas como el proyecto Saturno de la *General Motors*. Pero, generalmente los sindicatos son muy reacios a la introducción de otros tipos de participación como los comentados en esta sección. La codeterminación supone la extensión de la negociación colectiva, al facilitar a los representantes de los trabajadores su participación en las diversas juntas o asambleas en que se toman las decisiones dentro de las compañías. En definitiva, según la opinión de este autor, todos estos diferentes tipos de participación están orientados solamente a una mejor utilización de los recursos humanos con el propósito, casi exclusivo, de incrementar los resultados de las empresas.

Por lo que respecta al *control obrero*, existen dos concepciones un tanto diferentes relacionadas con el mismo: o los autores se refieren al control que pasa a los trabajadores en las industrias nacionalizadas, o más recientemente, al control por los sindicatos y sus delegados de los factores productivos, al menos parcialmente. Se trata de una noción, sobre todo utilizada en los países anglosajones. En concreto, Poole (1978) desarrolla este concepto de una manera más elaborada. Plantea que la participación y el control de los trabajadores es función del poder latente (que depende del control de ciertos aspectos económicos y tecnológicos) que ostenta una determinada clase o grupo industrial, y de los valores subyacentes a ese contexto social, que favorecen o no un clima apropiado para la consecución de un mayor control por parte de los trabajadores. Existen otras visiones que van más allá de la expuesta, que entienden el control obrero como un forma de estrategia revolucionaria para luchar contra el capital, por medio de la cual los trabajadores se hacen con el control de absolutamente todas las facetas de una empresa.

Por otro lado, el concepto de *autogestión*, se ha desarrollado esencialmente en Francia y Yugoslavia. En el primer país, según Szell (1988), los autores que han trabajado este tema pueden ser clasificados atendiendo a su orientación marxista o no: según mantengan una postura crítica o, más bien, aboguen por la aplicación concreta del socialismo real que fue llevada a cabo en la antigua Unión Soviética (o, lo que es muy similar, de los preceptos que guiaban por aquel tiempo al Partido Comunista Francés). Aun así, todos ellos compartirían, como punto de

partida, una definición del concepto de autogestión como principio democrático básico de organización aplicable a todas las esferas de la vida y del trabajo, que presupone en su grado máximo, la socialización de los medios de producción así como la planificación macro-económica. Esto no es sino y en definitiva, la superación y el vencimiento del viejo sistema capitalista. Pero es sin duda en la antigua Yugoslavia, en donde más cuerpo ha tomado tanto a nivel teórico como práctico, este concepto. Aunque hay autores que llegan a distinguir entre cinco acepciones distintas del concepto de autogestión dentro de la misma Yugoslavia, uno de los investigadores que mejor ha sabido enfocar este tema, según nuestro punto de vista y como ya expusimos, ha sido Branco Horvat (1983).

2.9 El planteamiento empírico de John L. Cotton y su equipo

Este trabajo plantea un punto de vista totalmente diferente a los anteriores, ya que partiendo de un sistema de clasificación previo basado principalmente en otros autores, Cotton y sus colaboradores (1988) llegan a proponer una tipología a posteriori de los distintos tipos de participación existentes, en base a un concienzudo trabajo de revisión de la literatura publicada acerca de este tópico. En concreto, elaboraron un esquema de clasificación basado en las aportaciones de Dachler y Wilpert (1978) y Locke y Schweiger (1979). Los primeros, consideraban como dimensiones importantes en el estudio de la participación las siguientes, como ya hemos comentado más arriba: *formal/informal*, *directa/indirecta*, y *grado de influencia*. Locke y Schweiger, por su parte, plantearon como dimensión importante el *contenido*, que se refiere a los aspectos en que los empleados pueden participar. Por último, Cotton y sus colegas consideran que falta una dimensión fundamental para acotar convenientemente el tema de la participación; su duración *a largo/a corto plazo*.

Al rastrear la bibliografía existente sobre este constructo, encontraron más de 400 artículos relacionados con esta temática, de los cuales fueron seleccionados 91. Cada uno de estos trabajos, fue clasificado en términos de estas cinco propiedades por un investigador. El estudio era entonces discutido y catalogado finalmente por todo el grupo de investigadores que firmaban este artículo. Siguiendo este sistema fue evidente que, aunque la

combinación de estas cinco dimensiones permitía 192 posibilidades diferentes, la revisión que realizaron estos autores, arrojaba tan solo seis configuraciones útiles con que clasificar todos los estudios que componían su muestra, y que pasamos a describir.

Participación en las decisiones de trabajo: Se trata de un tipo de participación que es formal, directa, a largo plazo, con un grado elevado de influencia por parte de los trabajadores, estando referido su contenido al trabajo en sí mismo.

Participación consultiva: Se caracteriza por ser formal, directa, a largo plazo, con un grado bajo de influencia (cuestión ésta que la diferencia de la anterior), y centrada también en el trabajo en sí mismo. En este tipo, incluyen los estudios sobre círculos de calidad y planes Scanlon.

Participación a corto plazo: Se ha desarrollado comúnmente como un tipo de participación formal, directa, a corto plazo como es obvio, pero con un grado elevado de influencia respecto a cuestiones relacionadas con el trabajo en sí mismo.

Participación informal: Es la clase de participación peor definida ya que no es posible determinar ni su grado de influencia ni el contenido al que suele ir referida. Por otro lado, como su nombre indica, es informal (la única de las seis), directa y se supone que a largo plazo en la mayoría de las ocasiones.

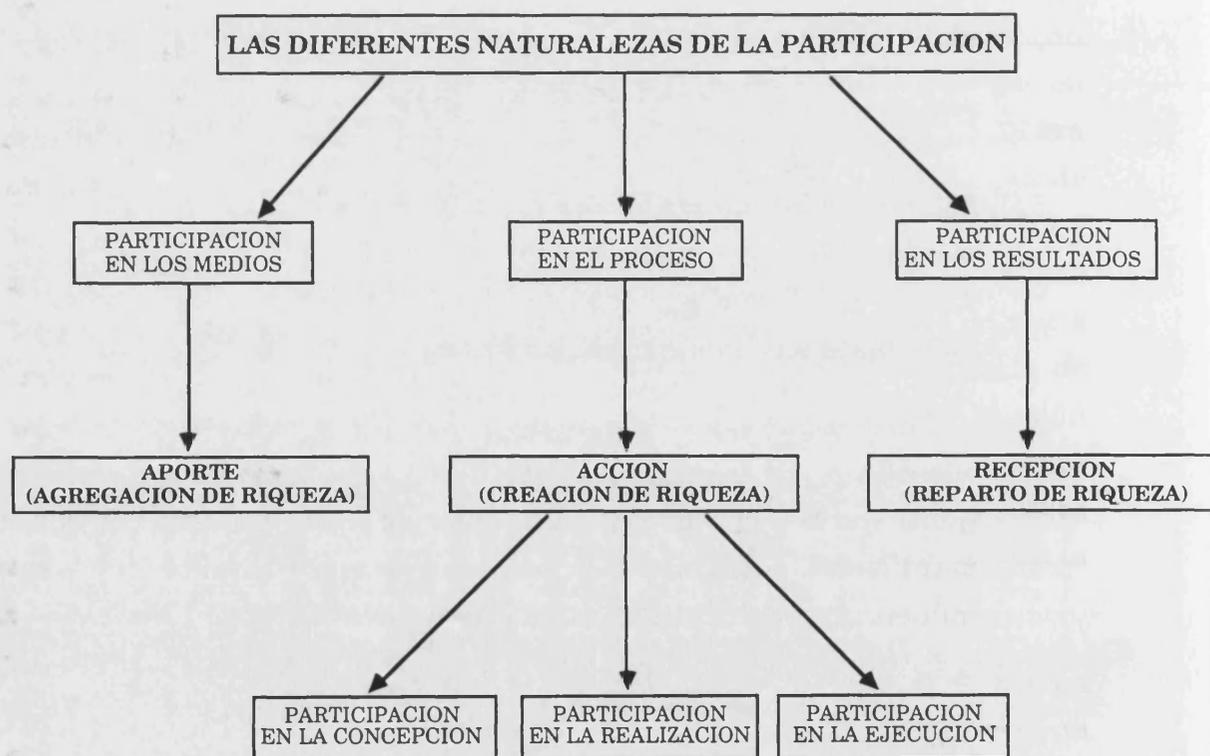
Participación en empresas propiedad de los empleados (employee ownership): Se trata de un tipo de participación formal, indirecta (junto con la que viene a continuación son, los dos únicos tipos que manifiestan esta característica), a largo plazo, grado elevado de influencia, y puede incluir los cuatro tipos diferentes de contenido.

Participación representativa: Como la anterior, tiene las propiedades de ser formal, indirecta, a largo plazo, pudiéndose centrar en cualquier contenido de trabajo pero, a diferencia de que en este caso, tan sólo existe un grado bajo de influencia.

2.10 La clasificación de Philippe Hermel

Hermel (1990), afirma que participar significa tomar parte en algo aunque, no obstante, el grado de implicación de los individuos y la naturaleza misma de la participación pueden variar según el caso. Admite que la participación puede revestir distintas formas y ejercerse en diferentes niveles, y propone cuatro ejes para definir los diversos tipos de participación: naturaleza, nivel o grado, actores y mediación (directa/indirecta), que finalmente resume en dos: a) naturaleza, y b) amplitud e intensidad de la participación.

Las variadas naturalezas de la participación. Distingue tres tipos que pasamos a describir a continuación y que aparecen representadas en el siguiente gráfico número 2.8.



GRAFICA 2.8 Los diferentes tipos de participación según Hermel (1990).

La *participación en los medios*, especialmente mediante aportaciones financieras (participación en el capital), no ofrece, por norma general, la posibilidad de intervenir, directa ni indirectamente, en el funcionamiento de la organización. Sus miembros pueden convertirse en accionistas y formar parte del consejo de administración, lo que puede llevar una cierta forma de participación en el control de la organización o en el visto bueno de las directrices generales, pero normalmente poco más. Existen experiencias de recompra de la empresa por los asalariados, lo que aumenta evidentemente la intensidad de esta forma de participación pero no cambia su naturaleza, ya que una cosa es poseer en propiedad una empresa y otra bien diferente dirigir ésta. Según Hermel, los sistemas de cogestión o codeterminación estarían a medio camino entre este tipo de participación y el siguiente, porque otorgan una cierta posibilidad al consejo de supervisión de dirigir el proceso, pero nunca de intervenir activamente en su desarrollo.

La *participación en el proceso*, se trata del conjunto de acciones que contribuyen al funcionamiento de la organización, la cual se puede subdividir a su vez en tres clases: a) participación en la *concepción*, que consiste en colaborar en la previa determinación del producto a realizar y de los objetivos a conseguir, b) participación en la *realización*, se corresponde con la ejecución de un trabajo y la creación del procedimiento a seguir para realizarlo, y c) participación en la *ejecución*, que se trataría, ni más ni menos, de realizar el trabajo según los métodos y los procedimientos establecidos por otros. Por lo tanto, se puede considerar que todos los miembros de la organización, lo quieran o no, lo deseen sus responsables o no, participan en el proceso, sobre todo en la ejecución. Cualquier individuo cuenta con un margen de maniobra y de libertad que le otorga un cierto poder, aunque éste no se manifieste más que en términos de bloqueo o de resistencia. Un grado mayor de poder adquiere el trabajador cuando es responsable no solo de la realización de su trabajo sino también de la forma en cómo lo ejecuta. La escuela de las Relaciones Humanas, alienta este tipo de participación cuando anima a los empleados a que sean ellos mismos los que resuelvan determinados problemas simples relacionados con su trabajo. Según Hermel, la forma mas completa de participación en el proceso es la de concepción, que da por supuesto que el participante define su propio trabajo y lo que debe hacer con él antes de realizarlo. Este tipo de participación se observa entre los mandos

intermedios de la empresa, pero es mucho más difícil de constatar en los niveles inferiores. La dirección participativa por objetivos o los aportes de la corriente socio-técnica y los grupos semi-autónomos de trabajo, los círculos de calidad o los grupos de progreso, son ejemplos de este tipo de participación en la concepción. La participación en el proceso es activa porque requiere acción por parte de las personas implicadas, mientras que el primer tipo y el que viene a continuación, son generalmente más pasivos, en el sentido en que solamente se corresponden con aportar o recibir a cambio.

La participación en los resultados. Consiste en el conjunto de medidas encaminadas a recompensar de alguna manera el esfuerzo realizado, bien sea a título individual o colectivo. Si se limita a la prima por el buen rendimiento personal, se está entonces simplemente asociando un incentivo a la participación en la ejecución desempeñada por el trabajador. Pero la empresa puede, porque existen sistemas para ello, practicar igualmente la participación en los resultados vinculándola preferentemente al funcionamiento de la organización en su conjunto. Incluso es posible ir todavía más allá, y algunas empresas fomentan cada vez más los enfoques del tipo "objetivos, medios y contrapartidas" negociados entre superiores y subordinados. En estos sistemas, se especifican tanto la contrapartida por el esfuerzo y los resultados alcanzados, como las modalidades de funcionamiento que permitan una mayor participación de los empleados en la realización, y todo ello, gracias a la definición concertada de los objetivos a alcanzar y de los medios que podrán ser utilizados.

Amplitud e intensidad de la participación. Hermel propone tres criterios que son los siguientes: *Grado de participación*, el cual depende, por un lado, de la duración en el tiempo, es decir, de si existen dispositivos permanentes o regulares de participación o de si solamente se han empleado en momentos de crisis. Y, por otro lado, de su ubicación en el espacio, esto es, de su mayor o menor generalidad a la hora de implantar estos procedimientos, lo que varía en función del número de unidades implicadas (alguna sección específica, todo un departamento, o la organización en su conjunto). *Actores afectados*, que como su nombre indica,

se refiere a si la participación afecta únicamente el cuadro directivo, o también a los mandos intermedios, o incluye a todo el personal.

Y, por último, *formas directas versus indirectas de participación*. La primera es aquella que se le reconoce en un momento dado a un grupo para ejercer influencia sobre su entorno, mientras que la segunda supone una serie de intermediarios como ya vimos. La participación indirecta generalmente se expresa en el ámbito de la negociación colectiva, y con menor frecuencia, mediante la elección de representantes de los trabajadores para formar parte de los consejos obreros. Se diferencian tres grados en la negociación colectiva, que son: a) información, cuando se solicitan aclaraciones y precisiones acerca de las repercusiones que ciertas decisiones pueden provocar, b) consulta, mediante la expresión de opiniones y proposiciones alternativas a las de la dirección, pero teniendo ésta la última palabra, y c) co-decisión, en forma de acuerdos escritos y convenios colectivos, e incluso también por medio del derecho a veto. Habitualmente, la mayor parte de las decisiones que se toman mediante formas de participación indirecta, teniendo en cuenta una consideración amplia de este tema, incluyen: problemas técnicos, organización del trabajo, empleo y cuestiones relativas al personal, condiciones de trabajo, contribuciones de la empresa al bienestar de los empleados fuera del lugar de trabajo, política económica y financiera y, política general y estructural. De todas modos, quede claro que según la posición mantenida por Hermel, los tipos directos de participación de los trabajadores en el seno de sus empresas, implican una mayor intensidad y amplitud que las formas indirectas.

3. PROPOSICION DE UN MARCO TEORICO INTEGRADOR

Después de haber revisado y presentado un conjunto de tipologías diferentes relacionadas con el concepto de participación, vamos a continuación a tratar de argumentar sobre algunos de los elementos que consideramos de especial relevancia, a la hora de establecer una tipología de carácter general que nos sea útil en el desarrollo posterior de esta investigación.

3.1 La falsa polémica en la distinción entre participación y delegación

Carrie R. Leana (1987) ha ahondado en la diferenciación entre participación y delegación en un artículo, en que se sirven de un estudio experimental basado en el modelo que establecieron Vroom y Yetton (1973), junto con otro estudio de tipo correlacional efectuado por ellos mismos, con el ánimo de establecer las distinciones entre lo que, según su opinión, se trata de dos procesos diferentes.

La investigación sobre la distribución de la autoridad en la toma de decisiones en las organizaciones abarca desde luego a ambos procesos. Pero generalmente, los estudios realizados sobre la participación, por lo común, la definen operacionalmente como toma de decisión conjunta entre superiores y subordinados. Es escasa, la investigación sobre otros modos de implicar a los subordinados en la toma de decisiones, según esta autora. Incluso la delegación ha sufrido esta falta de interés y de reconocimiento. Se trata de un proceso por el cual el directivo transfiere la autoridad en la toma de decisiones a los subordinados. Y, sin embargo, ambos procesos son frecuentemente utilizados según un estudio de Bass y Valenzi (1974), sin duda, incluso en muchas más ocasiones que los métodos autoritarios. ¿Por qué, entonces, han recibido este interés por parte de los investigadores tan dispar?

Siguiendo argumentos ya expuestos por Locke y Schweiger (1979), se propone que la participación halla su fundamento teórico, en la aproximación del modelo de las Relaciones Humanas a la dirección que, en otra lectura de este modelo algo diferente a la nuestra, enfatiza la igualdad del poder y la interacción social. Likert (1967) y otros autores ubicados en esta corriente, excluyen específicamente la delegación como una alternativa válida de la participación porque, como Heller (1976) ha sugerido, estos investigadores defienden las virtudes del trabajo en grupo, las cuales no pueden ser establecidas ni potenciadas a través del trabajo individual. Precisamente, y a diferencia de lo anterior, la delegación se basa en las teorías sobre el Desarrollo Cognitivo o los Recursos Humanos que enfatizan la necesidad de la autonomía y del desarrollo individual. Strauss

(1963) en la misma línea afirmó, que la participación desarrolla la igualdad y la conformidad, mientras que la delegación estimula el logro y el individualismo. No en vano, Strauss es uno de los investigadores que más ha tratado de acentuar las diferencias entre participación y delegación.

La participación supone la colaboración entre superiores y subordinados en la toma de decisiones, en tanto, que la delegación transfiere la autoridad real de la toma de decisiones desde el superior a los subordinados. Por esta razón, la participación es siempre un proceso grupal o diádico, mientras que la delegación típicamente asume que es un individuo solo quien finalmente tomará la decisión. Por ello, la delegación supone la asignación de la suficiente autoridad a los subordinados que deben optar por una decisión, a diferencia de los métodos participativos que no necesariamente conllevan (y menos como han sido definidos por esta autora), una verdadera autonomía por parte de los subordinados que deben elegir una decisión cualesquiera. Por este motivo, la delegación ha sido correctamente conceptualizada a nuestro modo de ver, como la más completa forma de implicación de los subordinados en la toma de decisiones (por ejemplo, por autores tales como Heller y Yukl, 1969; Tannenbaum y Schmidt, 1958; o Vroom y Yetton, 1973) porque, a diferencia de la participación, necesariamente supone una renuncia del poder o control directivos sobre la decisión delegada. La participación no trae consigo semejante resultado ya que, como se ha dicho, sólo implica que la autoridad en la toma de decisiones sea compartida entre superiores y subordinados y, por lo tanto, esa autoridad difícilmente podría descender al nivel organizacional más bajo como puede suceder, de hecho, mediante la delegación.

No es de extrañar, por tanto, que una gran cantidad de investigadores hayan incluido la delegación en sus análisis como parte de un continuo que se diferencia solo de la participación en el grado, y no en ninguna otra variable sustancial de fondo (ejemplos destacados son Bass y Valenzi, 1974; Heller, 1976; Tannenbaum y Schmidt, 1958; o Vroom y Yetton, 1973). Aun así y no obstante, en opinión de Leana y a partir del resultado de sus investigaciones, se deduce la idea de que la delegación no es un paso más dentro de un continuo hipotético establecido de participación, sino un proceso específico e independiente que los directivos solo utilizan si se dan una serie de condiciones muy particulares: conforme

las decisiones son menos importantes, los subordinados están más informados y son más capaces, y el líder tiene una sobrecarga de trabajo tal que desaconsejan procesos participativos de toma de decisión conjunta. Pero, al mismo tiempo, también afirma que lo anterior no significa que ambos procesos sean enteramente independientes pues, a la base, pueden estar mantenidos por los mismos factores motivacionales.

Asimismo, existe evidencia aportada por otros investigadores, que apunta la existencia de otras características diferenciales entre ambos procesos. Bass y cols. (1975), descubrieron que la complejidad de las tareas que realizan los subordinados estaban relacionadas significativamente con la delegación pero no con la participación. También comprobaron que los factores cognitivos tales como el incremento de la información o la comprensión, que tradicionalmente han sido descritos como resultados positivos de la participación, pueden de hecho ser requerimientos previos para la delegación.

Según nuestra opinión, el punto de vista que acabamos de diseccionar en detalle por su especial importancia, ya que Leana (1987) junto con Locke y Schweiger (1979) son los más apasionados defensores de la separación entre participación y delegación, es útil para diferenciar ambos procesos, pero no llega a consolidar argumentalmente la pretendida separación que está en el centro de sus proposiciones. Es decir, no creemos que los resultados obtenidos en sus investigaciones, demuestren la inexistencia de un continuo hipotético sobre la participación que alcance su punto más álgido con la delegación. Es claro, que ambos procesos no son idénticos, pues, en tal caso, hablaríamos de ellos en el mismo sentido y utilizaríamos estos términos intercambiadamente a modo de sinónimos. Y, por lo tanto, es de esperar que si no se trata del mismo proceso, ambos vengán influidos por distintas variables. Ahora bien, esto no significa, ni mucho menos, que: a) la participación tenga por qué ser definida siempre como toma de decisión conjunta, o b) que la delegación, (exactamente con la misma concepción que ha sido introducida en este trabajo de Leana, y no tanto, como la definieron Locke y Schweiger, ya que podría aumentar aún más el estado de confusión), pueda ser pretendidamente establecida desde un determinado marco teórico, que nosotros defendemos, como el proceso más

participativo posible. Todo depende de la amplitud con que manejemos y definamos el concepto de participación.

Probablemente, si Leana hubiera también comentado los resultados obtenidos para los procesos de índole consultiva, que Vroom y Yetton (1973) desde luego incorporan como posibilidades de elección al alcance de cualquier directivo; o, incluso, si hubiera introducido los resultados de su propia investigación en donde analizó el interés de los mandos para solicitar las opiniones a sus subordinados; encontraríamos que como sucede con la delegación, estos procedimientos consultivos también vienen precedidos y afectados por condicionantes bien diversos de aquellos que intervienen en los procesos de toma de decisión conjunta. Sin embargo, no hemos hallado todavía a nadie que plantee seriamente que la consulta pueda, no ser considerada, como un proceso de dirección participativa.

El interés de este trabajo de Leana radica, precisamente en aclarar buena parte de las distintas relaciones que afectan a la delegación y a la toma de decisión conjunta y como, por ello, ambos métodos son empleados diferencialmente por los directivos, a la hora de elegir entre las diversas posibilidades de dirección participativa existentes. Ahora bien, ¿todos los superiores se comportan de igual forma?. ¿No influyen en sus procesos de elección variables idiosincrásicas o contextuales (aparte de las analizadas por Leana)?. ¿Invalida que se proponga la delegación como un proceso participativo que va más allá de la decisión compartida entre superiores y subordinados, el hecho de que la delegación vaya frecuentemente acompañada de decisiones menos importantes que la toma de decisión conjunta?. Nosotros, pensamos que no, y seguimos considerando que, aun tratándose de procesos diferentes, la delegación supone un paso más allá que la toma de decisión conjunta, dentro de un continuo hipotético que oscilaría entre la mínima y la máxima participación.

Por otra parte pero en relación a lo anterior, se pueden encontrar, como mínimo, hasta tres nociones diferentes del concepto de delegación. En primer lugar, el grado de *delegación* (reparto o distribución) de poder, por el que un directivo comparte su capacidad de influir con otros subordinados. Lo que puede oscilar entre distintos niveles de influencia: desde compartir cierta información, pasando por pedir la opinión de los subordinados o tomar una determinada decisión conjuntamente, hasta llegar finalmente (y

éste es su segundo sentido), a *delegarles* a ellos mismos la posibilidad de elegir una opción. Precisamente, este último uso de la delegación es, de hecho, al que se refiere Leana. Y, por último, la asignación de tareas específicas que un individuo asume cuando entra a formar parte de una organización, y que le son *delegadas* como parte de sus funciones en dicha organización (postura que mantienen Locke y Schweiger, 1979).

En el primer caso, comúnmente empleado por diferentes investigadores de la participación como Crozier (1970) o Mintzberg (1984), se conecta el grado de delegación con la noción de poder. Es decir, tiene que ver con el modo en que se distribuye el poder para tomar las decisiones en una empresa, a lo que también hace referencia Leana en su artículo (aunque ella se refiere, más concretamente, al concepto de autoridad). Nosotros, señalamos precisamente esta ambigüedad, cuando propusimos nuestra definición. Por ello, dijimos que preferíamos emplear el término compartir. No existe, por tanto confusión, si en todo momento queda perfectamente aclarado por parte del investigador correspondiente, cuál es la utilización que está haciendo del vocablo delegación: se está refiriendo al grado de delegación del poder o, más bien, está remitiéndose en su discurso a la delegación concreta de una decisión desde el superior al subordinado, para que sea éste finalmente quien decida acerca de la misma.

Por otro lado, es claro que cuando un individuo se incorpora a una empresa o institución, adquiere la responsabilidad de ejercer una serie de tareas que le han sido asignadas por el mero hecho de pasar a ser miembro de esta organización. Respecto a estas tareas que ya han sido delegadas, no cabe preguntarse hasta qué punto el directivo hace uso de una mayor o menor participación, en el sentido en que aquí lo establecemos. Ya que, en principio, en relación a las funciones que le han sido asignadas y según el grado de poder que le haya sido conferido, es el nuevo empleado quien ostenta toda la capacidad para influir en su ámbito de trabajo así como de asumir su grado de responsabilidad pertinente. Es cierto, que conforme el empleado va ganando en preparación, puede ir adquiriendo cada vez mayores niveles de responsabilidad respecto a las tareas que le fueron delegadas en un primer momento. Porque va asumiendo la totalidad de las facetas que incluyen estas tareas en toda su amplitud, al mismo tiempo que puede ir integrando mayor número de tareas delegadas dentro de sus

funciones. Todo ello, como consecuencia de su mayor adiestramiento, junto a un mayor grado de confianza en sus posibilidades otorgado por su supervisor. Además, no necesariamente lo anterior tiene que ir unido a un ascenso en el nivel jerárquico, lo que en tal caso también podría ser un indicador indirecto del grado de participación promovido. No obstante, pensamos que existe en la psicología del trabajo y las organizaciones otras especialidades que pueden afrontar mejor la explicación de este hecho como, por ejemplo, los modelos teóricos acerca de los procesos de socialización laboral (verbigracia, el cono de carrera desarrollado por Schein en 1971).

En definitiva, y como otros tantos autores han defendido, entre ellos los siguientes: Tannenbaum y Schmidt (1958), Tannenbaum (1962), Strauss (1963), Lowin (1968), Heller y Yukl (1969), Sorcher (1971), Sashkin (1976), Vroom y Yetton (1973), Bass y Valenzi, (1974), Heller (1976), Hersey y Blanchard (1982), consideramos que el concepto de delegación, también se puede entender como un polo del continuo, posiblemente el más alto y elevado de la escala, que es factible establecer al referirnos a la participación laboral.

3.2 Dirección participativa y democracia en las organizaciones

En un intento por continuar aclarando semejante entramado conceptual, vamos a desarrollar una idea que creemos servirá para ayudar a centrar este tema, y que ya fue propuesta por un autor de renombrado prestigio en el estudio de las estructuras que configuran las organizaciones; Henry Mintzberg (1984). La distinción entre dirección o gestión participativa por una parte, y democracia organizativa o industrial por otra. Y que resultó muy útil para que el profesor y director de esta tesis, Ismael Quintanilla, planteara en 1988 la necesidad de integrar ambos conceptos.

Mintzberg propone la distinción entre *gestión participativa*, que ha recibido una atención considerable en E.E.U.U., y la *democracia organizativa o industrial*, que ha recibido mayor atención en Europa (lo que no significa que, y sobre todo actualmente, la dirección participativa no

haya sido investigada a fondo en Europa, o viceversa, aunque en este sentido ciertamente con una menor repercusión). La gestión participativa difícilmente puede calificarse de una verdadera democratización, dado que se basa en la premisa de que el directivo dispone del poder formal, y opta o no por compartirlo con sus empleados, recurriendo a ellos para buscar asesoramiento y, tal vez, también para tomar conjuntamente ciertas decisiones (Perrow, 1974). Pero la democracia no depende de la generosidad de los que ostentan el poder formal, sino que distribuye de modo constitucional dicho poder por toda la organización. Esto es, en las organizaciones democráticas, el poder no se basa en el puesto o en los conocimientos, sino en el mero hecho de pertenecer a la organización.

En la organización perfectamente democrática, *todos* participarían por igual en *todos* los temas y asuntos, muy posiblemente mediante algo equivalente al voto. Los directivos, tal vez serían elegidos para llevar a cabo las decisiones alcanzadas, pero no deberían tener ninguna influencia especial al ejecutarlas. Todos los miembros, por lo tanto, serían iguales, ya que tendrían la misma capacidad (al menos, a priori) de influir, pues cada voto tiene exactamente idéntico valor. Es la premisa comúnmente hecha explícita a través de la expresión "un hombre, un voto". En definitiva, nos encontraríamos ante el fenómeno de la completa igualación del poder formal. Pero está claro que dicha situación, dista mucho de ser real. No existen entidades con semejante naturaleza. Lo que sí existe, son organizaciones que se aproximan en mayor o menor grado a este objetivo, como sucede en los casos ya comentados de la autogestión, cogestión o cooperativismo.

Katz y Kahn (1977), plantean una diferenciación relacionada con el poder, que resulta de gran interés a esta idea. La *separación entre el poder legislativo y el ejecutivo*, también en las organizaciones, el cual está a la base de la distinción entre estructuras democráticas y jerárquicas. La diferencia fundamental entre ambos tipos de estructuras se encuentra precisamente en la distribución de la autoridad. En la estructuras jerárquicas, conforme se asciende por los distintos niveles, el superior correspondiente generalmente va ganando en poder ejecutivo. Pero, no sólo adquieren un mayor margen e importancia sus actos relativos al funcionamiento de la organización, sino que también se incrementa su

poder legislativo, esto es, la legitimidad de poder establecer leyes y normas, así como de variar la política de la organización. En las organizaciones democráticas, por lo común se distribuye el poder ejecutivo a lo largo de la estructura piramidal resultante, sin embargo, el poder legislativo muestra una distribución diferente porque lo comparten ampliamente la mayoría de los miembros de la organización a través del voto.

Desde luego, no siempre es clara la distinción entre crear una política (legislar) y llevarla a cabo (ejecutar), pero se pueden separar ambas funciones, atendiendo en primer lugar, a tres dimensiones fundamentales, que son: nivel de generalidad de la decisión, espacio organizacional afectado y duración en el tiempo. A medida que la magnitud de una decisión aumenta proporcionalmente como lo hacen estas tres dimensiones, más seguro se puede estar de que se trata de la formulación de una nueva política y no de la ejecución parcial de otra política anterior. Otro elemento diferenciador entre ambos tipos de decisiones es, la base legítima de quién posee el derecho a veto, ya que mediante este punto se puede llegar a identificar el pilar en que se sustenta el poder. En la estructura jerárquica clásica, la presentación repetida de un asunto a instancias de autoridad cada vez más elevadas, acaba finalmente en la oficina del presidente, pero si se trata de una organización democrática, finaliza en la asamblea de empleados o de sus representantes. El último criterio para diferenciarlos se refiere a la hora de determinar la selección, la inmovilidad y el despido, especialmente respecto a las posiciones ejecutivas más altas. Es característico de la organización jerárquica, que cada nivel detente el poder para nombrar a personas que van a ocupar los puestos del nivel inmediato inferior. En las organizaciones democráticas, se pueden encontrar muchas variaciones, pero casi siempre el presidente o el director general son elegidos mediante el voto por los empleados o socios, para ocupar el puesto sólo durante un periodo estipulado, e igualmente, será requerido en asamblea, al menos anualmente, para valorar cuál ha sido su gestión durante este tiempo.

Pero éstos no son los únicos autores que han propuesto una diferenciación similar. Desde otro punto de vista, Lammers (1975), propone distinguir dos conceptos de democratización en las organizaciones: *la participación y la autogestión*. El primero hace referencia a que los

participantes pueden tomar parte, pero solamente en aquellas áreas que han sido previamente definidas al respecto. Mientras que el segundo vocablo denota que los participantes deben abarcar en su totalidad todas las áreas de que se trate. La autogestión inexorablemente tiene que ir unida al concepto estructural de la participación que supone una igualación del poder. Es el ideal del gobierno de la gente, por la gente y para la gente. Sin embargo, el término participación va unido a un concepto funcional que, en definitiva, pretende una mayor eficiencia, estabilidad, flexibilidad y regulación de los conflictos (ver Szell, 1988).

Schregle (citado por la ILO, 1981) considera que existen dos escuelas de pensamiento en cuanto a la participación de los trabajadores se refiere. Una que basa la toma de decisiones en la *propiedad*, y por lo tanto, que propone que los trabajadores tendrían que tener parte en este proceso. Se trata de la fórmula preconizada por los que sostienen que el poder de decisión proviene del derecho de propiedad, de forma que el medio lógico de asociar a los trabajadores y de permitirles adquirir este derecho en la empresa es participando en el capital social (Weiss, 1978). Y otra, más amplia, que argumenta que los trabajadores tienen derecho a expresar su opinión sobre la *dirección* de sus empresas, independientemente de si poseen o no parte de esta propiedad. La propia Organización Internacional del Trabajo (ILO, 1981), afirma que la participación indirecta parece ser fomentada en la mayoría de las empresas occidentales, a diferencia de la participación directa que es más común en EEUU. Otros autores como Strauss y Rosenstein (1970), comparten la misma idea al plantear que los científicos sociales americanos definen la participación en la toma de decisiones como un estilo directivo específico, mientras que los escritores europeos la ven mayormente como un mecanismo determinado legalmente, de modo que los empleados puedan influir en las decisiones organizacionales.

Por otra parte, Locke y Schweiger (1979) como ya dijimos, plantean que la PDM voluntaria, informal y directa es, más característica de los Estados Unidos. Mientras que la participación en la toma de decisiones obligatoria (forzada por ley o decreto gubernamental), formal e indirecta es, más propia de Europa. Opinión que, según Locke y Schweiger, compartirían también otros tantos autores que ya han sido expuestos

como Dachler y Wilpert (1978); Lammers (1967); Tannenbaum (1974); o van del Vall y King (1973). Además, un elemento común a muchas de estas definiciones, es la contraposición entre los conceptos: *igualación del poder versus reparto del poder* (Heller y Yukl, 1969; Lammers, 1967; French, 1960; Leavitt, 1965; Tannenbaum, 1974). Locke y Schweiger aseveran que las preferencias ideológicas por la PDM son más explícitas, más universales y más abiertamente políticas en Europa. Consecuentemente, están menos interesados en este continente en los proyectos de investigación a pequeña escala con el propósito de introducir programas que estimulen una mayor participación directa de los empleados con el fin de aumentar así la producción, y ponen más énfasis en desarrollar lo que se denomina democracia industrial por ley o decreto gubernamental.

Por último, Mintzberg (1984), propone una distinción similar en su análisis de la gestión participativa, distinguiendo dos proposiciones en la misma. Una de carácter fáctico o comprobable que afirma que la participación conduce a un aumento de la productividad. La otra, sin embargo, tiene un carácter más valorativo y, por lo tanto, menos susceptible de verificación. Defiende que en las sociedades democráticas, los trabajadores tienen derecho a participar en las organizaciones que los contratan (y que sería extensible al modelo de la democracia organizativa). Según este autor, los investigadores americanos de la gestión participativa, se han encontrado mayoritariamente alrededor de la primera proposición, aunque sus defensores parecen estar, en realidad, también comprometidos con la segunda.

4. CONCLUSIONES

Resumiendo lo hasta aquí dicho, observamos que han sido propuestas dos visiones bastante diferentes en sus puntos de partida y en los objetivos que persiguen respecto al tema de la participación. La primera, *la democracia organizativa o industrial*, pretende que la participación vaya unida a una 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. En tanto que la segunda, *la*

gestión o dirección participativa, no plantea semejante correlato estructural para la participación sino, tan sólo, que los superiores compartan en alguna proporción con sus subordinados, el poder que les fue conferido por su empresa, normalmente para la realización de tareas concretas, estando siempre en su mano la capacidad para dar marcha atrás en este proceso. A la base de esta diferenciación, permanece la proposición de Katz y Kahn de separar el poder legislativo del poder ejecutivo. Las organizaciones democráticas requieren que el poder legislativo sea compartido por igual, no siendo necesario tal requisito por lo que respecta al poder ejecutivo. Nuestro interés a lo largo del presente trabajo se situará en estudiar fundamentalmente las derivaciones del modelo de la dirección participativa.

La democracia organizativa se ha desarrollado principalmente en Europa, a diferencia de la dirección participativa que ha sido más profusamente analizada por los investigadores americanos, cuyas influencias se han dejado sentir ampliamente en los autores europeos que han estudiado este estilo directivo. En el primer caso, se ha depositado un mayor interés en alcanzar lo que se ha dado en llamar la democracia económica, esto es, considerar como una cuestión de valor que, en las sociedades modernas y democráticas, los trabajadores tienen derecho a participar en las organizaciones que los contratan. Sin embargo, en Estados Unidos se ha puesto un mayor énfasis en conseguir aumentar y mejorar la eficiencia de las organizaciones en las que se han aplicado estos sistemas de dirección participativa.

De hecho, la tipología que proponen King y van de Vall (1978), se ubica abiertamente en este primer modelo, que unida a las presentadas por la ILO (1981), IDE (1981), Spinrad (1984) y Szell (1988), acaban por configurar un marco integrador de las diferentes posibilidades que la democracia industrial ha logrado (sin dejar de reconocer la existencia de otras aplicaciones que no necesitan de semejante condición estructural), y que se podría sintetizar en las siguientes, cada una con sus características propias: negociación sindical y convenios colectivos, empresas propiedad de los sindicatos y/o de los empleados total o parcialmente (cooperativas, planes ESOP), consejos de los trabajadores a distintos niveles, sistemas de concertación, cogestión y autogestión.

Puede parecer sorprendente que la participación sindical aparezca reflejada en dos ubicaciones diferentes. Cuando nos referimos a la participación comunitaria (Barriga y Martínez, 1990), colocamos la participación sindical dentro de la participación sectorial y fuera, por ende, de la participación en el trabajo y las organizaciones. Lo que, en cualquier caso, debe quedar claro es: que la participación laboral no se reduce a, ni es en ningún modo equiparable, a la participación que ejercen los sindicatos, por muy importante y necesaria que sea ésta. Existen múltiples formas que pueden complementarse la inmensa mayoría de las veces, ya que entre otras razones, de esta manera verían potenciados sus efectos. Nuestra pretensión aquí es, acentuar precisamente, el gran papel que podría suponer la combinación de distintos tipos de participación en diferentes momentos y circunstancias.

Por otra parte, las taxonomías propuestas por Vroom y Yetton (1973) y Sashkin (1982), se ubican enteramente en el modelo de la dirección participativa. Junto a algunos autores que igualmente consideran en sus aproximaciones algún apartado para la democracia industrial como Dachler y Wilpert (1978), Cotton *et al.* (1988), Hermel (1990), y el equipo de investigación conformado por Locke y Schweiger (1979) y Leana (1987), y cuyas tipologías, estarían a medio camino entre ambas orientaciones teóricas y prácticas. Estos investigadores proponen un conjunto factible de dimensiones válidas para clasificar los diversos tipos de participación posibles, aunque no siempre convergen en lo que entienden por cada uno de ellos: formal/informal, directa/indirecta, grado de influencia, tarea, contenido, duración y ámbito.

Hemos optado por eliminar la diferenciación que proponen Locke y Schweiger entre participación forzada y voluntaria, porque no creemos que una vez establecida la distinción entre dirección participativa y democracia industrial, tenga mucho sentido mantenerla pues, vemos muy improbable (así como enteramente desaconsejable), por ejemplo, que se pudiera pensar en un plan nacional decretado por ley y que obligara a introducir procedimientos de dirección participativa en todas las empresas. Tampoco consideramos que la proposición establecida por Hermel de distinguir entre participación en los medios, en el proceso y en los resultados, aporte nada si mantenemos el resto de las dimensiones, aún

tratándose de los intentos clasificatorios más ambiciosos que conocemos respecto a este tema. En otras palabras, la participación en los medios quedaría englobada dentro del modelo de la democracia industrial. La participación en el proceso sería una parte de los diferentes tipos de contenido planteados para la participación, sobre todo en lo referente a la organización y diseño del trabajo. Mientras que la participación en los resultados, entra de lleno en la polémica habida en cuanto a la separación de los efectos que produce la participación por una lado, de los que provocan otras técnicas motivacionales como la incentivación económica. Desde luego el esfuerzo que supone una mayor participación puede ir asociado a la recepción de diversas recompensas -no sólo económicas-, e igualmente los procedimientos participativos pueden ser aplicados para decidir acerca de cuestiones salariales, pero lo que se discute es si, en estas situaciones, no se están combinando diferentes técnicas. Por este motivo, preferimos no hacernos eco ahora de dicha controversia, ya tratada por nosotros en otro lugar (Bonavía y Quintanilla, 1992).

Las nociones de *participación formal/informal* y de *participación directa/indirecta*, no plantean ambigüedad a partir de las caracterizaciones ya realizadas por los diferentes investigadores. A no ser, como proponen Vroom y Jago (1990), la inclusión en los sistemas representativos tanto de la participación indirecta, para aquellos miembros que eligen a sus representantes, como de la participación directa que ejercen los propios representantes, y que algunos autores no tienen presente (Dachler y Wilpert, 1978; Locke y Schweiger, 1979; Cotton *et al.*, 1988).

Las primeras discrepancias importantes, aparecen relacionadas con la precisión del *grado de influencia* que los empleados alcanzan. Nosotros preferimos reducirlas a cuatro (cinco si se estima oportuno), además de introducir alguna que otra remodificación importante, con el fin de tratar de adecuar el planteamiento de Dachler y Wilpert (1978) a nuestra definición. Pretendiendo con ello dotarle, de este modo y al mismo tiempo, de una mayor generalidad y uniformidad con otros enfoques tratados en esta exposición. Que se trate de cuatro o cinco niveles, solamente depende de que se considere al primero "ningún tipo de información les es dado a los empleados sobre las decisiones a ser tomadas", como exactamente el

opuesto al siguiente o como el nivel cero, el cual se correspondería con un grado de influencia nulo por parte de los trabajadores, en donde las órdenes les son dadas sin informarles de los motivos que las justifican. Además, los niveles tercero y cuarto han sido unificados con el propósito de aclarar más explícitamente la relación que los empleados pueden mantener con sus superiores cuando expresan sus opiniones. Por otra parte, hemos optado por eliminar el "derecho al veto", que Dachler y Wilpert colocaban en el quinto nivel, por no considerarlo adaptable a la realidad empresarial circundante, ya que raramente es formalizado, solapado en cierta medida con los demás niveles, y difícilmente operacionalizable como una variable independiente en la mayoría de las ocasiones. Y finalmente, hemos introducido un nuevo grado que se refiere al concepto de delegación, que en su momento, ya precisamos que se podía considerar el nivel máximo de influencia al que puede aspirar un subordinado en relación a una determinada tarea. Por lo tanto, proponemos resumir los distintos niveles de influencia en los siguientes cuatro tipos:

1º).-Información, cuando el líder comunica a sus subordinados noticias, novedades o datos que pueden ser de su interés.

2º).-Consulta, por medio de la cual un superior pide a sus subordinados su opinión ante diversos temas, o incluso, cuando éstos puedan dar sus opiniones siempre que quieran a aquel sin necesidad de que su supervisor se las haya solicitado.

3º).-Cooperación (*), cuando los directivos y los empleados llegan a un acuerdo conjunto y por igual (lo que no significa necesariamente que deban tener en todo momento la misma influencia, sino que existe el compromiso de alcanzar una posición común).

4º).-Delegación, mediante la cual el directivo transfiere a sus subordinados su propia capacidad de influencia.

(*) Según el diccionario de la Real Academia Española, cooperar significa obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin. Y éste es, precisamente, el significado exacto que le queremos dar a este término.

Por lo que respecta al concepto de *tarea*, han sido propuestos diversos intentos de definición y clasificación, buena parte de ellos recogidos por uno de los autores que mejor ha trabajado este tema, como es McGrath (1984). Su libro tiene por objetivo el estudio de los grupos, y más concretamente, el texto está dedicado casi por completo, a describir y analizar los ocho tipos de tareas que componen su modelo circunflejo. Pero lo que aquí creemos que resulta realmente importante destacar es qué se entiende por tarea. Generalmente, la mayoría de los autores estarían de acuerdo en afirmar que la tarea existe independientemente de la persona que tiene que afrontarla, que es externa al individuo, pero que demanda a este sujeto que efectúe alguna acción y/o cognición para con ella. En cuanto a los intentos de clasificación, nosotros preferimos seguir la proposición de Sashkin (1982) y su diferenciación entre: participación en el establecimiento de metas, en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en la planificación y puesta en marcha de cambios. El motivo es que se trata de una tipología planteada desde el ámbito de estudio de la dirección participativa, sobre la que existen ya resultados concretos y un bagaje de investigación y conclusiones previos que conocemos.

Respecto al *contenido* al que puede ir referido la participación, desde las clasificaciones menos elaboradas (Dachler y Wilpert, 1978; ILO, 1981) hasta las más trabajadas (Locke y Schweiger, 1979; Spinrad, 1984), preferimos la de éste último, que divide el contenido en tres clases como se recordará: necesidades y problemas esenciales de los trabajadores (por ejemplo, remuneración, ambiente de trabajo, horarios, seguridad en el empleo, protección contra tratos arbitrarios), b) todo lo relativo al trabajo en sí mismo considerado (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, junto a un amplio etcétera). Aunque se aceptará fácilmente que no siempre es claramente delimitable a que tipo de contenido pertenece un tema específico (por ejemplo, la contratación ¿es un asunto exclusivo de la compañía o entra dentro del área también de las necesidades esenciales de los empleados?; y el entrenamiento y la formación, ¿afecta sólo al desempeño del puesto o

puede ser considerado igualmente un asunto de especial relevancia para los empleados?).

Por último, si consideramos la participación, además de como un proceso, como una estrategia interventiva (dirección participativa por objetivos, grupos solapados, grupos semi-autónomos, plan Scanlon, círculos de calidad, por señalar tan solo algunos ejemplos destacados), la especificación del tiempo y del espacio afectados por la implantación de estas técnicas resulta capital. La *duración*, se acota precisando el intervalo temporal que ha supuesto la aplicación de un plan concreto, o su tiempo previsto. Sobre todo es útil la distinción entre tener una visión a largo plazo a la hora de poner en funcionamiento estas técnicas o, por el contrario, reducirlas a implantaciones puntuales, casi experimentales, en algunas ocasiones asociadas únicamente a momentos de crisis. El *ámbito* queda circunscrito al espacio afectado por la introducción de estos procesos, que pueden oscilar entre: a) afectar a individuos aislados, b) a ciertos grupos de empleados o a una sección o departamento determinados, o c) a toda la organización en su conjunto. Que, en definitiva, no se trata sino de los tres niveles de análisis clásicos en que generalmente se divide el estudio de la conducta organizacional.

Capítulo III

DESAROLLO TEORICO E INVESTIGADOR: Resultados de la participación

Después de semejante actividad teórica, sin perder de vista que los puntos de partida de los distintos autores divergen en gran medida, lo que ha llevado a un estado de confusión conceptual no solucionado definitivamente aún, ¿cuáles son las conclusiones que se han llegado a establecer?, ¿qué se puede afirmar con respecto a las relaciones halladas entre la participación y otras variables?, ¿cuál es la eficacia de la participación organizacional?, ¿es siempre efectiva o lo es sólo en determinados casos?, ¿cuáles son las variables realmente importantes y las situaciones óptimas que influyen en su efectividad?.

Si bien, son muchos los resultados que podrían ser evaluados en vista a observar la bondad o no de las técnicas participativas como, por ejemplo, el desarrollo o crecimiento adulto, el impacto del trabajo participativo sobre la vida familiar, o sobre la comunidad (ver, para una revisión de estos efectos de la participación, Quintanilla; 1988), han sido fundamentalmente dos resultados, los que más han interesado a los investigadores: el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. No obstante, los efectos de la participación son múltiples y variados y, por tanto, creemos conveniente realizar una mínima aproximación a algunos de los más relevantes, aunque centrados exclusivamente al ámbito interno de las organizaciones.

1. LA PARTICIPACION Y SU RELACION CON OTRAS VARIABLES

Con este propósito, hemos utilizado la información que le solicitamos por escrito a John L. Cotton en base a su trabajo de revisión, pero que no aparecía publicada en su artículo de 1988 ni posteriormente (al menos para las variables que no se referían a la productividad o a la satisfacción). No hemos seguido exactamente la misma distribución que en dichas tablas venía reflejada, porque en este caso nos interesaba sobre todo subrayar los diferentes efectos que han sido estudiados en relación a la participación. En todas ellas, aparece un signo "+" si se encontraron correlaciones positivas entre la participación y la variable dependiente de que se tratase en cada momento, un signo "-" si las relaciones fueron negativas, y un "0" si no se halló ninguna clase de relación entre ambas variables. En algunos casos, son consignados dos o más efectos para un mismo estudio, no teniendo porqué ser además coincidentes. Siempre que sea posible trataremos de explicar a que se debe esta disparidad en los resultados.

Además, hemos tenido en cuenta las críticas que Leana *et al.* (1990) realizaron al primer trabajo de Cotton y cols. (1988), si bien, hemos considerado igualmente la defensa que estos últimos efectuaron de su revisión en 1990. En concreto, el criterio que hemos seguido es remodelar todos aquellos aspectos a los que Cotton y su equipo no dieron respuesta, pasando a considerarlos desde el punto de vista mantenido por el grupo de Leana. Aunque, esto no significa que cambiemos el sistema de clasificación que Cotton y sus colegas propusieron, ya que lo consideramos de sumo interés porque sirve para clarificar buena parte de los resultados alcanzados por la participación al reconocer la existencia de diversos tipos posibles. A diferencia del planteamiento sostenido en sus revisiones de la literatura por Locke y Schweiger (1979), Schweiger y Leana (1986) y Leana *et al.* (1990), que consideran la participación como si de un concepto unitario se tratara.

1.1 Participación y productividad/rendimiento

Por lo que respecta a la participación en las decisiones de trabajo (ver tabla número 3.1), en el estudio de Latham y Yukl de 1975, se encontraron diferencias en función del nivel de cualificación de los trabajadores: positivas cuando se trataba de empleados no cualificados y neutras para el caso de trabajadores formados. En el estudio de Morse y Reimer (1956), hemos preferido considerarlo como resultado indiferente, debido a la gran polémica que mantienen los diversos autores en la interpretación de este trabajo (situación conflictiva que no se repite para el resto de las variables dependientes analizadas y que aparecen en las próximas secciones). En las investigaciones de Rice (1953) y Trist *et al.* (1977), la manipulación de la participación estaba confundida con otros cambios. Por otro lado, en el trabajo de Dossett *et al.* (1979), los grupos que establecieron sus propias metas no obtuvieron ni resultados positivos ni negativos en relación a los grupos en que las metas les venían impuestas. Sin embargo, en comparación al grupo control, el grupo que estableció sus metas de modo participativo sí disminuyó su rendimiento. Las investigaciones realizadas por Abdel-Halim (1983 b) y Long (1978 a), según Leana y su equipo, no se refieren al rendimiento, aunque Cotton y sus colaboradores así lo consideraran en un principio, por lo que fueron eliminadas.

La conclusión, a nuestro modo de ver, es clara. O bien la utilización de la participación correlaciona positivamente con el aumento del rendimiento y la productividad. O bien, no se han podido hallar estos efectos positivos sin que, prácticamente en ningún caso, se vean perjudicadas negativamente estas variables por el empleo de este estilo directivo. Posteriormente, al referirnos a la revisión de Cotton *et al.* (1988), comentaremos los resultados logrados para cada una de las clases diferentes de participación.

TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	RESULTADOS		
		POSITIVOS	NEGATIVOS	NEUTROS
PARTICIPACION EN LAS DECISIONES DE TRABAJO	BRAG & ANDREWS (1973)	*		
	COCH & FRENCH (1948)	*		
	JURALEWICZ (1974)	*		*
	LATHAM & YUKL (1975)	*		*
	LATHAM & YUKL (1976)			*
	MORSE & REIMER (1956)			*
	RICE (1953)	*		
	RICHTER & TJOVOLD (1980)	*		
	TRIST et al (1977)	*		
	VEEN (1972)	*		
	FLEISHMAN (1965)	*		
NEIDER (1980)	*			
PARTICIPACION CONSULTIVA	CUMMINGS & MALLOY (1977)	*		
	SCHUSTER (1984)	*		
	LEE (1982)	*		
	MOHRMAN & NOVELLI (1982)			*
	TORTORICH et al (1981)	*		
PARTICIPACION A CORTO PLAZO	DOSSETT et al (1979)		*	*
	FRENCH et al (1960)			*
	IVANCEVICH (1976)			*
	IVANCEVICH (1977)			*
	LATHAM & SAARI (1979 a)			*
	LATHAM & SAARI (1979 b)	*		*
	LATHAM & MARSHALL (1982)			*
	LATHAM et al (1978)			*
	LATHAM & STEELE (1983)			*
	LATHAM et al (1982)			*
SEEBORG (1978)			*	
PARTICIPACION INFORMAL	ARGYLE et al (1958)	*		
	BERKOWITZ (1953)			*
	IVANCEVICH (1979)	*		
	Mc MAHON (1976)	*		
	VROOM (1959)	*		
EMPLOYEE OWNERSHIP	CONTE & TANNENBAUM (1978)	*		
	LONG (1980)	*		
PARTICIPACION REPRESENT.	ROSENB. & ROSENST. (1980)	*		
	RUS (1970)		*	*
	WITTE (1980)			*

TABLA 3.1 La participación y sus efectos sobre la productividad y el rendimiento (adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

1.2 Participación y satisfacción laboral

En cuanto a las relaciones entre participación y satisfacción, los resultados aparecen en la siguiente tabla 3.2. Hemos dividido, cuando era factible hacerlo, los resultados para cada tipo de satisfacción. En los trabajos informados por DIO (1979) y Koopman *et al.* (1981), que se basan en siete estudios en empresas de Holanda, Gran Bretaña y Yugoslavia, se hallaron los datos globales que se muestran en esta tabla: 4 resultados positivos, 2 neutros y 1 negativo. Por otra parte, en el trabajo de Nurrick (1982), las correlaciones positivas entre una mayor participación y un incremento de la satisfacción, se daban sólo para los trabajadores que pertenecían a la comisión directiva. Resultado muy parecido al arrojado por Obradovic (1970), en que estas relaciones favorables únicamente aparecían entre los empleados miembros del consejo de los trabajadores.

En total, 50 resultados positivos, 2 negativos y 17 nulos. Lo que demuestra nítidamente los beneficios reales que la utilización de la participación puede conllevar para elevar la satisfacción laboral. Los efectos provocados dependiendo del tipo de participación, serán descritos cuando introduzcamos la revisión de Cotton *et al.* (1988). Ahora nos centraremos en analizar los efectos para cada modalidad de satisfacción.

En primer lugar, como indica la columna 1, en 30 de los 69 resultados recopilados, no se especifica el tipo de satisfacción medida. En cuanto a las investigaciones que han utilizado un índice de satisfacción general (columna 2), 6 han obtenido efectos positivos y 3 nulos. Únicamente un resultado ha medido concretamente la satisfacción con la empresa (columna 3), siendo éste positivo. En la columna 4 aparece la satisfacción de los trabajadores con su trabajo, obteniéndose en todos los casos en que se ha utilizado este indicador, resultados favorables. Al igual que sucede para la satisfacción con la supervisión y la propia autonomía alcanzada al incrementarse el nivel de participación (columnas 5 y 6). La satisfacción con los compañeros (columna 7), con la promoción (columna 8), y con el salario (columna 9), tiene un patrón de resultados muy similar, siendo pocos los estudios recogidos que hayan medido estas variables, y obteniéndose tanto resultados positivos como neutros. En definitiva, excepto en dos casos que se han obtenido correlaciones negativas, se puede afirmar que los resultados para cada tipo de satisfacción son, en general,

francamente favorables, si bien, en algunos estudios no se ha podido demostrar dicha relación positiva.

TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	JACKSON (1983)	+								
	JURALEWICZ (1974)	0								
	LATHAM & YUKL (1976)	-								
	MORSE & REIMER (1956)		0	+		+				
	RICHTER & TJOVOLD (1980)	+								
	VEEN (1972)		0							
JENKINS & LAWLER (1981)	+									
PARTICIPACION CONSULTIVA	DONOVAN & VAN HORN (1980)	+								
	STEELE et al (1985)	+								
	TORTORICH et al (1981)	+				+				
	ZAHRA (1982)	0								
PARTICIPACION ACORTO PLAZO	FRENCH et al (1960)	0								
	IVANCEVICH (1976)	0								
	IVANCEVICH (1977)	0								
	LATHAM et al (1978)	0								
	SEEBORG (1978)	0								
	TAYLOR & ZAWACKI (1978)	+								
WEXLEY et al (1973)	+									
PARTICIPACION INFORMAL	ABDEL-HALIM (1983 a)						+			
	ABDEL-HALIM (1983 b)				+					
	AIKEN & HAGE (1966)		+			+		+		
	ALUTTO & ACITO (1974)				+	+			+	0
	ALUTTO & VREDENBURGH (1977)		+							
	BAUMGARTEL (1956)		+							
	BERKOWITZ (1953)					+				
	DRISCOLL (1978)		+				+			
	IVANCEVICH (1979)				+	+		0	0	0
	LISCHERON & WALL (1975)		+			+				
	Mc MAHON (1976)		0							
	MILES & RITCHIE (1977)					+				
	MITCHELL et al (1975)		+			+				
	NORTON (1976)					+				
	RUNYON (1973)						+			
SADLER (1970)						+				
SCHULER (1980)					+	+		+	+	
STAGNER (1969)							+			
EMPLOYEE OWNERSHIP	LONG (1982)	0								
	LONG (1980)	+								
	LONG (1978 a)	+								
	LONG (1978 b)	+								
	RUSSELL et al (1979)	+								
PARTICIPACION REPRESENTATIVA	DIO (1979)	4(+) 2(0) 1(-)								
	NURRICK (1982)	+								
	OBRADOVIC (1970)	+								+

TABLA 3.2 La participación y sus efectos sobre la satisfacción laboral (adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

1.3 Participación e influencia

Tres han sido los conceptos que los investigadores han empleado al referirse al grado de influencia alcanzado por medio de una mayor participación. Influencia real, que trata de medir a los sujetos afectados a través de observadores independientes, con el fin de conocer cuánta influencia verdaderamente tienen los empleados respecto a determinadas cuestiones. Influencia percibida, normalmente por medio de cuestionarios que solicitan información a los subordinados sobre la cantidad de influencia que ellos mismos experimentan en sus empresas. Y por último, influencia deseada, que consiste en preguntarles a los empleados si desearían elevar o disminuir su nivel de influencia.

La siguiente tabla muestra los resultados clasificados según estas distintas posibilidades (ver tabla 3.3). En realidad, en los estudios de Bertsch y Obradovic (1979), Obradovic (1970) y Rus (1970), no hacen referencia directamente al grado de influencia sino al concepto de control, pero nosotros hemos considerado pertinente considerarlos conjuntamente. En estos casos, cuando los investigadores concluían que el sentimiento de control es bajo (por ejemplo entre los empleados elegidos para representar a sus compañeros; Obradovic, 1970), o que asimismo son bajos el control percibido o deseado por estos representantes (por ejemplo; Rus, 1970), hemos estimado más acertado calificar estos resultados como indiferentes, pues siendo el concepto de control o influencia un concepto relativo, seguramente se habrá aumentado éste al ser elegidos representantes, pero no cuantitativa ni cualitativamente tanto como hubiese sido de esperar.

Los resultados indican que el nivel de influencia percibida generalmente aumenta con la introducción de algún sistema para incrementar la participación de los trabajadores lo cual, por otra parte, es bastante lógico. Los tres primeros tipos de participación reflejados en esta tabla, han demostrado en cualquier circunstancia, apoyándose en la investigaciones que hasta el momento han sido realizadas, ser capaces de elevar el nivel de influencia percibida (resulta sorprendente, sin embargo, que ningún trabajo sobre participación informal haya medido la cuantía de estos efectos).

TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	INF. REAL			INF. PERCIBIDA			INF. DESEADA		
		POS.	NEG.	NEU.	POS.	NEG.	NEU.	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	JACKSON (1983) VEEN (1972)				*				*	
PARTICIPACION CONSULTIVA	TORTORICH et al (1981)				*					
PARTICIPACION A CORTO PLAZO	FRENCH et al (1960) LATHAM & SAARI (1979 a) LATHAM & SAARI (1979 b) TAYLOR & ZAWACKI (1978) WEXLEY et al (1973) WOOD (1972)				*	*	*	*	*	*
EMPLOYEE OWNERSHIP	LONG (1981) LONG (1980) RUSSELL et al (1979)									*
PARTICIPACION REPRESENTATIVA	BARTOLKE et al (1982) BERSTCH & OBRADOVIC (1979) NURRICK (1982) OBRADOVIC (1970) RUS (1970)				*	*	*	*	*	*

TABLA 3.3 La participación y sus efectos sobre la influencia de los empleados
(adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

Sin embargo, en relación al grado de influencia deseada e influencia real, si bien todavía hay pocas investigaciones que traten este tema, las primeras conclusiones no son muy alentadoras. Destacando el hecho de que los tres trabajos que han ahondado en el concepto de influencia real, no han obtenido resultados a favor de la utilización de este estilo directivo. No obstante, es de resaltar que estos tres estudios se corresponden con una clase de participación muy específica; típicamente indirecta, aunque puede variar en el grado de influencia a priori que los representantes poseen. Argumento que se entenderá mejor todavía, si traemos a colación las investigaciones efectuadas por Long en los años 1979 y 1981, en donde comprobó que ni la participación percibida, ni la participación deseada, ni la participación real, se incrementaba entre los empleados que poseían una parte en propiedad de estas empresas.

1.4 Participación y motivación

Los tres primeros estudios se refieren a las relaciones entre participación y motivación intrínseca, mientras que en el resto no se

especificaba este dato empleando este concepto globalmente. Los resultados, como puede apreciarse en la tabla número 3.4, son en su mayoría favorables (solamente un caso en sentido inverso). Si bien, no en todas las investigaciones se ha podido demostrar las relaciones positivas entre estas variables. Parece ser que puede afirmarse, casi sin temor a equivocarse, que el incremento de la participación en las empresas que pertenecen a los empleados, aumenta generalmente la motivación de estos.

TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	RICHTER & TJOSVOLD (1980)	*		
PARTICIPACION CONSULTIVA	MOHRMAN & NOVELLI (1982) TORTORICH et al (1981)	*		*
PARTICIPACION INFORMAL	IVANCEVICH (1979) LAWLER & HALL (1970) NORRIS et al (1979) SEARFOSS & MONCZKA (1973)	*	*	*
EMPLOYEE OWNERSHIP	LONG (1982) LONG (1980) LONG (1978 a) LONG (1978 b) RUSSELL et al (1979)	*		*

TABLA 3.4 La participación y sus efectos sobre la motivación laboral (adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

1.5 Participación y actitudes hacia la propia participación

Todas las investigaciones que han evaluado las actitudes que la participación produce respecto a sí misma (ver tabla 3.5), es decir, hasta

qué punto una mayor participación promueve unas actitudes más positivas hacia el tipo de programas que han estimulado su empleo, prueban que estas actitudes se mejoran a medida que se fomenta su utilización. Esto es, al menos así, para la participación en las decisiones de trabajo, la participación informal y la participación representativa. Faltaría por conocer si en los otros tipos de participación, se sigue manteniendo la misma conclusión favorable.

TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	BRAGG & ANDREWS (1973)	*		
	MORSE & REIMER (1956)	*		
	VEEN (1972)	*		
PARTICIPACION INFORMAL	ALUTTO & ACITO (1974)	*		
	SADLER (1970)	*		
	VROOM (1959)	*		
PARTICIPACION REPRESENTATIVA	DIO (1979)	*		

TABLA 3.5 La participación y sus efectos sobre las actitudes hacia la misma participación (adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

1.6 Participación y establecimiento de metas

En cuanto a las relaciones entre participación y establecimiento de metas, y en función de los estudios recopilados por Cotton y su equipo (ver tabla 3.6), no es posible declarar que la participación conduzca a unos mejores resultados (Latham y Yukl, 1975; solamente hallaron este efecto positivo en el caso de trabajadores no cualificados). La mayor parte de las veces estas investigaciones se han desarrollado durante un corto espacio temporal. Además, generalmente se ha comparado el nivel de dificultad de las metas que se fijan los grupos a sí mismos con el nivel que marca

unilateralmente un líder para los demás miembros. Siendo que, en algunas ocasiones, los empleados se ponen fines más altos bajo condiciones participativas que asignadas, pero cuando el nivel de las metas es controlado, estableciendo los mismos objetivos para ambos grupos, raramente surgen diferencias en la aceptación de las mismos (Locke y Schweiger, 1979).

TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	LATHAM & YUKL (1975)	*		
PARTICIPACION A CORTO PLAZO	LATHAM & SAARI (1979 a)			*
	LATHAM & SAARI (1979 b)			*
	LATHAM & MARSHALL (1982)			*
	LATHAM et al (1978)			*
	WEXLEY et al (1973)	*		

TABLA 3.6 La participación y sus efectos sobre el establecimiento de metas (adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

Empero, estos resultados contrastan bastante con los aportados por otro de los autores que más ha trabajado este tema; Sashkin (1982), cuando relaciona la participación en el establecimiento de metas con el desempeño. Afirma casi textualmente que: muchos años de investigación, tanto en ambientes de laboratorio como en organizaciones reales, han demostrado de forma concluyente el poder de la participación en el establecimiento de metas. Más del 90% de las investigaciones realizadas en este sentido confirman esta conclusión. Y continúa: en cualquier caso, se ha puesto de manifiesto la eficacia de esta técnica, para las personas que establecen sus propias metas, para el establecimiento conjunto de metas entre superiores y subordinados, así como, para el establecimiento grupal de metas, citando los trabajos de Zander, 1971; Latham y Yukl, 1975; y Locke *et al.*, 1981; que no aparecen reflejados en esta tabla.

No obstante, y casi al mismo tiempo, Latham y Marshall (1982) y Latham y Steele (1983), afirman que la participación puede tener efectos sobre el nivel en que se establecen las metas, pero que no tiene efectos sobre la productividad cuando los niveles para las metas asignadas por la dirección son igualados a los auto-impuestos por los subordinados. Y para complicar más la cuestión, Miller y Monge (1986) hallaron que las investigaciones relativas al establecimiento de objetivos de rendimiento mediante procedimientos participativos, obtuvieron una pequeña, pero significativa, correlación positiva ($r=0.11$).

En definitiva, aunque es relativamente escasa y abundan los resultados contradictorios en la investigación que trata de esclarecer las relaciones entre participación y establecimiento de objetivos, se puede concluir que: a) no se ha demostrado que la participación conduzca a una elevación de las metas que se fijan los individuos, y b) en cambio, sí se puede afirmar que el establecimiento de metas conlleva una mejora del rendimiento, tanto cuando es utilizada como técnica motivacional independiente como cuando es combinada con métodos en dirección participativa.

1.7 Participación y compromiso (*commitment*) e implicación (*involvement*)

Hemos decidido unir en un mismo apartado las variables compromiso e implicación (traducciones que preferimos de los términos ingleses *commitment* e *involvement* respectivamente), porque como ya comentamos al tratar el concepto de participación, hasta que no fueron diferenciadas por la investigación, se trataron como un todo. Además, se ha de señalar que los trabajos de Benjamin (1982) y Nurrick (1982), se centraron específicamente en el estudio del compromiso organizacional.

Las conclusiones generales se repiten con respecto a buena parte de las enunciadas más arriba (ver tabla 3.7). O se ha comprobado que la participación correlaciona positivamente con el compromiso y la implicación, o las investigaciones han arrojado resultados indiferentes, pudiéndose afirmar con rotundidad que en ningún caso parecen mostrarse efectos opuestos a los esperados. De todos modos, si observamos los

resultados para cada tipo distinto de participación, excepto para las empresas propiedad de los empleados, no existen resultados concluyentes que demuestren en todo momento la bondad del empleo de la participación en su relación con estas variables.

COMPROMISO (Commitment)				
TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION CONSULTIVA	BENJAMIN (1982)			*
PARTICIPACION INFORMAL	ALUTTO & ACITO (1974) ALUTTO & BELASCO (1972) LAUTTO & VREDENBURG (1977) IVANCEVICH (1979)	* *		 * *
EMPLOYEE OWNERSHIP	LONG (1978 a)	*		
PARTICIPACION REPRESENTATIVA	NURRICK (1982)	*		
IMPLICACION (Involvement)				
TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION CONSULTIVA	MOHRMAN & NOVELLI (1982)	*		
EMPLOYEE OWNERSHIP	LONG (1978 a) LONG (1978 b)	* *		
PARTICIPACION REPRESENTATIVA	NURRICK (1982)			*

TABLA 3.7 La participación y sus efectos sobre el compromiso y la implicación
(adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

1.8 Participación, calidad y costes

Tanto para mejorar la calidad como para reducir los costes, la participación parece demostrar siempre resultados positivos. Ahora bien, solamente han sido investigadas algunas clases de participación posibles (ver tabla 3.8). Además, los estudios sobre participación informal se han orientado exclusivamente a valorar el modelo de Vroom y Yetton (1973) y sus positivas consecuencias en la toma de decisiones, sin preguntarse después como esto posteriormente incide en la calidad del producto o en el servicio final. Por otro lado, el estudio de Rice (1953) presenta una cierta confusión de variables, ya que no solamente se introdujeron modificaciones en el estilo directivo, sino que también se tuvieron en cuenta otros cambios.

CALIDAD				
TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	RICE (1953)	*		
PARTICIPACION CONSULTIVA	CUMMINGS & MALLOY (1977)	*		
PARTICIPACION INFORMAL	FIELD (1982)	*		
	JAGO & VROOM (1980)	*		
	VROOM & JAGO (1978)	*		
COSTES				
TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	TRIST et al (1977)		*	
PARTICIPACION CONSULTIVA	CUMMINGS & MALLOY (1977)		*	
	DONOVAN & Van HORN (1980)		*	

TABLA 3.8 La participación y sus efectos sobre la calidad y los costes (adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

1.9 Participación, conflicto y ambigüedad de rol

Los resultados muestran que la participación reduce el conflicto y la ambigüedad de rol, a excepción de una investigación en cada caso en que esta consecuencia no se pudo determinar. Únicamente estos efectos positivos pueden ser afirmados para la participación en las decisiones de trabajo y la participación informal, teniendo que esperar los otros tipos de participación, apoyo en futuras investigaciones (ver tabla 3.9).

CONFLICTO DE ROL				
TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	JACKSON (1983)		*	
PARTICIPACION INFORMAL	ALUTTO & BELASCO (1972) IVANCEVICH (1979) NORRIS et al (1979) SCHULER (1980)		*	*

AMBIGUEDAD DE ROL				
TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	JACKSON (1983)		*	
PARTICIPACION INFORMAL	IVANCEVICH (1979) SCHULER (1980)		*	*

TABLA 3.9 La participación y sus efectos sobre el conflicto y la ambigüedad de rol
(adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

1.10 Participación, rotación y absentismo

En la siguiente tabla (número 3.10), se muestran los resultados para la rotación y el absentismo. En cuanto a la primera, tres investigaciones han evaluado la intención de rotar (Jackson, 1983; Mohrman y Novelli, 1982; Nurrick, 1982). Mientras que respecto al absentismo, únicamente en la investigación de Hammer *et al.* (1981), se distinguió entre el absentismo voluntario, que se refiere a la ausencia del trabajo sin causa justificada, absentismo involuntario que se trata de la falta al trabajo excusable legítimamente, y el absentismo total que es la suma de ambos dos.

ROTACION				
TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	COCH & FRENCH (1948) JACKSON (1983) MORSE & REIMER (1956) JENKINS & LAWLER (1981)		*	*
PARTICIPACION CONSULTIVA	MOHRMAN & NOVELLI (1982)	*		
PARTICIPACION REPRESENTATIVA	NURRICK (1982)			*
ABSENTISMO				
TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	POS.	NEG.	NEU.
PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	BRAGG & ANDREWS (1973) JACKSON (1983) TRIST <i>et al</i> (1977) LAWLER & HACKMAN (1969) SCHEFLEN <i>et al</i> (1971)		*	*
EMPLOYEE OWNERSHIP	HAMMER <i>et al</i> (1981)	*	*	*

TABLA 3.10 La participación y sus efectos sobre la rotación y el absentismo
(adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

Los resultados indican que un aumento de la participación, fundamentalmente la participación en las decisiones de trabajo, conduce en casi todas las ocasiones a una disminución tanto de la rotación como del absentismo. Tan sólo en las investigaciones de Jenkins y Lawler (1981) para la rotación, y Jackson (1983) para el absentismo, ambas relativas a este tipo de participación, los resultados fueron indiferentes. Por otro lado, en una investigación efectuada por Mohrman y Novelli (1982), un incremento de la participación elevó la pretensión de cambiar de organización. En tanto que para el absentismo, en el estudio ya citado realizado por Hammer *et al.* (1981), la participación correlacionaba positivamente con el absentismo involuntario. Esto es, cuanto mayor era el nivel de participación detectado, mayores eran las bajas en el trabajo que contaban con justificación legítima. Pero negativamente con el absentismo voluntario, es decir, a mayor participación menor absentismo injustificado.

1.11 Participación e interacción

A continuación (ver tabla 3.11), se detallan los resultados recogidos por Cotton y sus colaboradores, relativos al conjunto de investigaciones que se han interesado en analizar distintas variables que afectan a la relación que mantienen los empleados entre ellos mismos y con sus superiores, y que pueden verse influidos por cambios en la participación, como: la integración, el trabajo en equipo, la comunicación, la cooperación, el apoyo social o la hostilidad. En todas ellas los resultados están francamente a favor de la participación (en la variable hostilidad el sentido de la correlación está cambiado como era de esperar), excepto para el apoyo social que no se ha podido demostrar una correlación favorable. Es cierto, que pocos son los estudios que han valorado cada uno de estos efectos, pero los existentes indican que la relación entre participación e interacción generalmente es significativa y positiva.

VARIABLE	TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	RESULTADOS		
			POS.	NEG.	NEU.
INTEGRACION	EMPLOYEE OWNERSHIP	LONG (1980)	*		
		LONG (1978 a)	*		
		LONG (1978 b)	*		
TRABAJO EN EQUIPO	PARTICIPACION CONSULTIVA	MOHRMAN & NOVELLI (1982)	*		
		TORTORICH et al (1981)	*		
COMUNICACION	PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	JACKSON (1983)	*		
	PARTICIPACION CONSULTIVA	DONOVAN & VAN HORN (1980)	*		
RELACIONES	PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	RICHTER & TJOSVOLD (1980)	*		
	PARTICIPACION CONSULTIVA	TORTORICH et al (1981)	*		
COOPERACION	PARTICIPACION CONSULTIVA	DONOVAN & VAN HORN (1980)	*		
APOYO SOCIAL	PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	JACKSON (1983)			*
HOSTILIDAD	PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	COCH & FRENCH (1948)		*	

TABLA 3.11 La participación y sus efectos sobre la interacción social (adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

1.12 Participación y otros resultados

Para finalizar este apartado vamos a comentar las relaciones, que han sido estudiadas en algunas ocasiones, entre participación y todo un conjunto de efectos diversos que aparecen resumidos en la siguiente tabla 3.12.

En función de las investigaciones halladas que, aunque escasas, amplían notablemente el ámbito de referencia respecto al tópico de la participación, se puede afirmar que se han demostrado sus efectos positivos sobre: el aprendizaje, feedback, efectividad, auto-actualización, creencias (en concreto, la creencia en la orientación humanista que imprime la organización a sus acciones), resolución de problemas y toma de decisiones, así como en la reducción de las conductas que atentan contra la seguridad, el estrés o la tensión emocional, y la alienación.

VARIABLE	TIPO DE PARTICIPACION	ESTUDIOS	RESULTADOS		
			POS.	NEG.	NEU.
APRENDIZAJE	PARTICIPACION CONSULTIVA	DONOVAN & VAN HORN (1980)	*		
	PARTICIPACION REPRESENTATIVA	DIO (1979)	*		
CONFIANZA	PARTICIPACION CONSULTIVA	FROST et al (1974) MOHRMAN & NOVELLI (1974)	*		*
	EMPLOYEE OWNERSHIP	LONG (1982)			*
IDENTIFICACION	PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	VEEN (1972)			*
	EMPLOYEE OWNERSHIP	RUSSELL et al (1979)	*		
FEEDBACK	PARTICIPACION CONSULTIVA	DONOVAN & VAN HORN (1980) MOHRMAN & NOVELLI (1982)	*		
EFECTIVIDAD	PARTICIPACION CONSULTIVA	DONOVAN & VAN HORN (1980)	*		
	PARTICIPACION REPRESENTATIVA	DIO (1979)	*		
ESTRES/ TENSION	PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	JACKSON (1983)		*	
	PARTICIPACION INFORMAL	ALUTTO & VREDENBURGH (1977) IVANCEVICH (1979)		*	*
AUTO- ACTUALIZACION	PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	MORSE & REIMER (1956)	*		
SEGURIDAD	PARTICIPACION EN LAS DECIS. DE TRABAJO	TRIST et al (1977)		*	
SALUD	EMPLOYEE OWNERSHIP	RUSSELL et al (1979)			*
CREENCIAS	PARTICIPACION CONSULTIVA	MOHRMAN & NOVELLI (1982)	*		
CAMBIO	EMPLOYEE OWNERSHIP	LONG (1982)			*
ALIENACION	PARTICIPACION REPRESENTATIVA	OBRADOVIC (1970)		*	
RESOLUCION DE PROBLEMAS/ TOMA DE DECISIONES	PARTICIPACION CONSULTIVA	MOHRMAN & NOVELLI (1982)	*		

TABLA 3.12 La participación y sus efectos sobre otras variables (adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

Resultados más ambiguos los encontramos con respecto al aumento de la confianza y la identificación. Y, por último, las dos investigaciones que se han centrado en la salud y las actitudes hacia el cambio analizadas en esta revisión, no han podido probar su eficacia obteniendo resultados nulos. Ninguna conclusión puede ser entresacada en relación a las diferentes clases específicas de participación, a causa del escaso número de investigaciones existentes para cada tipo.

1.13 Conclusión

La conclusión definitiva y global de todas las relaciones investigadas y tratadas en este epígrafe es, a nuestro modo de ver, que la participación ha demostrado su eficacia en una gran variedad de aspectos diferentes: a la hora de mejorar las distintas facetas de la satisfacción laboral, aumentar la influencia percibida, acentuar las mismas actitudes positivas hacia la participación, elevar la calidad, mejorar los diferentes factores que pueden afectar las relaciones entre las personas que trabajan, disminuir los costes laborales, el conflicto y la ambigüedad de rol, y reducir el absentismo y la rotación (aunque en este último caso con menos firmeza), junto a otra gran variedad de efectos que hemos comentados en el apartado anterior.

Sin embargo, respecto a: la productividad o el rendimiento, el grado de influencia deseada y real, la motivación, la fijación de objetivos, el compromiso y la implicación, las consecuencias de la participación no han podido ser establecidas de modo concluyente. Aunque una cuestión debería de quedar clara en este sentido: los resultados informados se dividen entre aquellos que son claramente positivos y aquellos otros que no han mostrado ningún tipo de tendencia. Es decir, es muy difícil señalar estudios que muestren efectos negativos. Como consecuencia, es posible llegar a afirmar que la participación no ha podido ser relacionada negativamente con prácticamente ninguna de las variables analizadas y, por el contrario, sí lo ha sido positivamente en muchos de estos análisis.

2. REVISION DEL ESTADO DE LA CUESTION

A continuación, una vez analizadas las relaciones que han sido probadas en la investigación sobre los efectos que produce la participación, vamos a resumir algunos de los estudios de revisión más importantes realizados hasta la fecha. Nos encontramos en un momento histórico muy indicado, a raíz de la gran actividad investigadora llevada a cabo hasta el momento, para que surjan toda una serie de trabajos que tratan de examinar los resultados más relevantes y de perfilar algunas de las líneas generales que cabe concluir a partir de la investigación existente. Buena prueba de ello, son el gran número de revisiones que están apareciendo en los últimos años sobre esta temática: Miller y Monge (1986); Barrick y Alexander (1987); Wagner III y Gooding (1987); Cotton *et al.* (1988); Li-Ping Tang *et al.* (1989). Junto a ellas -que no representan una recopilación exhaustiva-, no se puede dejar de señalar que desde el momento en que este tópico empezó a interesar, las revisiones no han dejado de sucederse: Blumberg (1968); Locke y Schweiger (1979); Tannenbaum (1983); Crouter (1984).

Algunas de ellas se centran en cuestiones específicas, como la de Barrick y Alexander (1987) o la de Li-Ping Tang *et al.* (1989) sobre círculos de calidad, así como la de Tannenbaum (1983) sobre las empresas propiedad de los empleados. Otras, sin embargo, realizan sus aproximaciones desde un punto de vista más general, como la de Blumberg (1968) que analiza la participación desde una orientación sociológica, o la de Crouter (1984) que enfoca su revisión desde la influencia que puede ejercer la participación sobre el desarrollo humano y el crecimiento personal, social y familiar. Nuestra atención se depositará en el resto de los estudios, porque nos servirán a nuestro propósito de aclarar la eficacia de la participación respecto a las variables que, como hemos visto, más han interesado a los investigadores y profesionales: el rendimiento o la productividad y la satisfacción laboral. Su interés radicará en analizar por qué no siempre se han obtenido los mismos resultados por todos los investigadores, así como en esclarecer las razones que han esgrimido tanto los detractores como los partidarios de este estilo directivo.

2.1 La participación en la toma de decisiones: la perspectiva de Locke y Schweiger

Locke y Schweiger realizaron en 1979 una de las primeras revisiones más profusas que sobre el estudio de la participación hayan sido efectuadas. Para su ejecución, claro es, siguieron las pautas que establecieron a la hora de definir este concepto y, por lo tanto, separaron la noción de delegación del concepto de participación, no incluyendo ninguna investigación en su revisión que implicara un incremento de asignaciones específicas de responsabilidades a los subordinados. Sin embargo, no siguieron a la hora clasificar los trabajos las distintas clases de participación que previamente ellos mismos habían considerado, sino un sistema basado en el tipo de metodología que había sido utilizada. Cuestión ésta, muy criticada por diversos autores, entre ellos Miller y Monge (1986) o Cotton, *et al.* (1988), que observan en el planteamiento de esta revisión, un enfoque unívoco que no tiene presente la realidad tan dispar que rodea al constructo de la participación.

Además, excluyeron cualquier estudio que implicara otra variable que no fuera el estilo de supervisión como, por ejemplo, el aumento de la consideración por parte del superior hacia sus subordinados. Eliminaron asimismo, todos aquellos artículos no escritos en lengua inglesa (lo que, a nuestro modo de ver, supone una concentración de publicaciones americanas y, como consecuencia, un aumento desproporcionado de estudios que fundamentalmente desarrollan un esquema de participación de carácter informal, directa y voluntaria). Así, como todos los estudios llevados a cabo en contextos educativos, ya que formaron parte del objetivo de otra revisión previa; la realizada por Anderson en 1959.

Teniendo presentes estos requisitos, llegaron a establecer las siguientes conclusiones que se resumen en el tabla 3.13. En su artículo se puede hallar un comentario más detallado de cada una de las investigaciones que forman parte de su estudio, ya que aquí sólo aparece reflejada la cuantía final que se obtuvo y que indica, no el número de investigaciones revisadas, sino la cantidad total de resultados publicados, pues un mismo trabajo puede informar de varios efectos.

	EXPERIMENTOS DE LABORATORIO		ESTUDIOS DE CAMPO CORRELACIONALES		ESTUDIOS DE CAMPO EXPERIMENTALES CONTROLADOS		TOTALES	
	PRODUCTIV.	SATISF.	PRODUCTIV.	SATISF.	PRODUCTIV.	SATISF.	PRODUCTIV.	SATISF.
PDM SUPERIOR	4	5	3	13	3	8	10 (22%)	26 (60%)
SIN DIFERENCIAS	6	0	10	8	10	5	26 (56%)	13 (30%)
PDM INFERIOR	4	2	3	1	3	1	10 (22%)	4 (9%)
TOTALES	14	7	16	22	16	14	46 (100%)	43 (100%)

TABLA 3.13 Resultados generales de la revisión de Locke y Schweiger (1979).

Clasificaron cada investigación que revisaban en uno de los siguientes tipos: experimentos de laboratorio, estudios de campo correlacionales, estudios de campo experimentales multivariados, y estudios de campo experimentales controlados. En este cuadro no aparecen los resultados para los estudios de campo experimentales multivariados, ya que como combinan más de una variable independiente a la hora de enfocar la investigación, no se puede conocer qué efectos se debieron exclusivamente a la acción de la PDM (*Participation Decision-Making*; Participación en la toma de decisiones) y cuáles a las otras variables implicadas en el diseño. De este modo, aunque en su artículo comentan los resultados que se obtuvieron en estos estudios más clásicos, no aparecen reflejados en esta tabla: como son las investigaciones de Elton Mayo y los estudios de *Hawthorne*, las aplicaciones de la dirección múltiple de McCormick o el plan Scanlon, los experimentos de decisión en grupo de Lewin, los sistemas socio-técnicos, las investigaciones llevadas a cabo en la *Harwood and Weldon Companies*, los estudios sobre establecimiento de metas participativas o la implantación del sistema 4 de Likert. Todas ellas, garantes del éxito en la puesta en práctica de estilos de dirección más participativos, lo que habrá de tenerse presente en la interpretación de estos resultados.

Cabe concluir en opinión de los autores, que con respecto al incremento de la productividad no existe evidencia de que la dirección participativa sea más eficiente que un estilo de dirección más autoritario. No obstante, en

relación a la satisfacción, los resultados generalmente son más favorables a la participación en comparación a los métodos más autocráticos, aunque cerca del 40% de los estudios no hallaron que la PDM fuera superior. Un aspecto notorio de estos resultados es que cada tipo de investigación provoca aproximadamente la misma conclusión en cuanto a las variables dependientes objeto de su estudio. Locke y Schweiger (1979) comentan que la consistencia de los resultados hallados, demuestra la falta de apoyo que obtienen los estudios sobre PDM a la hora de elevar la productividad, y en menor grado cuál sea su efecto real sobre la moral y la satisfacción laboral.

Además, estos resultados son coincidentes con algunas de las revisiones más importantes efectuadas con anterioridad sobre este tema. La primera, de Anderson (1954), centrada en comparar las consecuencias más destacables que se podrían derivar de un enfoque más democrático de la enseñanza en contraposición a otro más autoritario. En ella, se concluía que no existía evidencia a favor de una mejora en el criterio de aprendizaje: 11 investigaciones obtuvieron mejores resultados con los métodos participativos, 13 no mostraron diferencias y 8 estudios, sin embargo, revelaban unos mejores resultados con los procedimientos autoritarios. Aunque la aproximación democrática generalmente se mostraba superior para incrementar la moral en el aula. Similarmente, Stogdill (1974) desarrolló una revisión que, aunque coincidía sólo en parte con los estudios incluidos aquí, igualmente concluía que el liderazgo participativo no necesariamente conducía a un mayor rendimiento, pero normalmente sí servía para elevar la moral en relación a un estilo de liderazgo más autoritario.

En este sentido, nos vemos obligados a introducir una aclaración de carácter general pues algunas de estas investigaciones serán objeto de interés particular en próximas secciones. Los experimentos de laboratorio tienen el grave inconveniente, de que como el tiempo que transcurre hasta que son evaluados los efectos que produce un estilo de dirección más participativo es muy corto, es posible que impidan la afloración de resultados positivos que sí tendrían lugar con programas desarrollados más a largo plazo.

Por otro lado, pero muy relacionado con lo anterior, si examinamos lo que sucede con dos, de los tres estudios de campo experimentales controlados,

que acabaron teniendo consecuencias adversas para el incremento de la productividad mediante una mayor participación (Litwin y Stringer, 1968; Seeborg, 1978), comprobaremos que se trataron de experimentos de simulación realizados durante un corto periodo temporal. Aspecto éste que curiosamente solamente era común a ambas investigaciones y que no se repetía para ninguno otro de los casos, lo que quizás pudo impedir la aparición de resultados más beneficiosos que, sin embargo, sí fueron posibles con otras estrategias de investigación del mismo tipo.

El otro estudio de esta clase que fue considerado negativamente, fue el conocido experimento que Morse y Reimer realizaran en 1956, cuyos resultados han sido cuanto menos, difíciles de interpretar. Ya que la productividad aumentó tanto en los grupos dirigidos autocráticamente como en los grupos participativos, aunque fue superior en los primeros, si bien, ello también conllevó una drástica disminución de la satisfacción laboral. En realidad, como dicen textualmente Morse y Reimer (1979, p.193) "no está claro por cuánto tiempo habría durado la superioridad del programa controlado jerárquicamente" pues, tenían serias dudas de que un descenso tan pronunciado en áreas tales como el sentimiento de la propia autorrealización, el descontento con la supervisión, con el trabajo y con la misma compañía, no fueran acompañadas en un futuro de conductas disruptivas que afectaran al rendimiento final de los empleados. Todas estas modificaciones cambiarían la lectura de estos resultados parcialmente, pero esperamos, todavía, aportar una evidencia más contundente a favor de los estilos de dirección participativos.

2.2 Participación, satisfacción y productividad: la revisión mediante procesos de meta-análisis de Miller y Monge

Miller y Monge (1986) comienzan su exposición afirmando que las revisiones realizadas hasta la fecha, siempre han arrojado el mismo resultado: la eficacia de la participación "depende de" (Locke y Schweiger, 1979; Lowin, 1968; Singer, 1974). Pero desafortunadamente esta cuestión aún no ha sido claramente respondida y, por ello, sigue sin conocerse cuáles son los factores que afectan a su efectividad. Por ejemplo, y como ya hemos comentado, según la revisión de Locke y Schweiger: la participación

no tiene efectos más positivos sobre la productividad que los estilos autoritarios, pero con respecto a la satisfacción los resultados generalmente son más favorables. Miller y Monge, sin embargo, criticarán varios de los aspectos de esta revisión. Primero, utilizaron un sistema de clasificación de los resultados muy tosco: efectos positivos, negativos y contextuales, sin valorar el tamaño del efecto. Segundo, muchos resultados fueron considerados como contextuales: 56% para el criterio de productividad y 30% para la satisfacción. Propusieron el conocimiento y la motivación de los individuos junto con las características de la tarea, los atributos del líder y de los grupos para explicar estos efectos, pero, no obstante, no realizaron una revisión sistemática de estos factores contextuales para solucionar el interrogante abierto. Por último, no efectuaron un intento de tratar de responder a los aspectos que influían en la obtención de un tipo de resultados u otro, es decir, de qué dependía que unos estudios alcanzaran resultados positivos y otros negativos.

Pero lo que todavía puede ser más importante, Locke y Schweiger (1979) sugirieron que el tipo de investigación podía tener una gran influencia y, por ello, clasificaron los estudios en cuatro categorías, no pudiendo demostrar que hubiera diferencias en los resultados informados para cada clase distinta de investigación. Concluyendo posteriormente Schweiger y Leana (1986), en base a estos resultados, que los experimentos de laboratorio son capaces de producir resultados que son generalizables a los contextos naturales. Sin embargo, como no utilizaron procedimientos metodológicos potentes, es posible que esta relación entre el método de investigación y los resultados alcanzados no apareciera aunque estuviera latente.

Con el propósito de responder a todas estas cuestiones, estos autores van a emplear una técnica más refinada que recibe el nombre de meta-análisis (Hunter *et al.*, 1982). Evalúa el tamaño del efecto y no solo el sentido de éste, proporciona métodos para corregir las fuentes de varianza debidas a errores sistemáticos o artefactuales, y diferencia entre variables metodológicas, moderadoras y sustantivas a la hora de tratar de interpretar el porcentaje de varianza no explicado en la estimación de los efectos. Schweiger y Leana (1986) rechazan la técnica del meta-análisis porque la mayoría de los estudios sobre la participación: o no informan de

las medias alcanzadas, o de las desviaciones típicas, o de las correlaciones. Pero el procedimiento utilizado en esta ocasión, sólo requiere alguna estimación del tamaño del efecto, por lo que es suficiente con las correlaciones no siendo, por tanto, ni las medias ni las desviaciones típicas necesarias.

Se basaron para realizar su revisión en publicaciones de carácter científico en lengua inglesa, eliminando cualquier material que no hubiera sido publicado aunque tuvieran noticia de su existencia. Esto supone a su entender, la inclusión de mayores estudios con resultados significativos. Sin embargo, no consideran esta limitación como un grave problema, ya que sólo la eliminación de un amplio número de investigaciones podría afectar seriamente a esta técnica. Encontraron 106 artículos y capítulos de libro sobre la participación, de los que 59 fueron eliminados también porque no eran apropiados para ser analizados mediante este procedimiento: a) ensayos que no estaban fundamentados en datos, b) investigaciones sin ninguna estimación del tamaño del efecto provocado, c) estudios en los que, o bien la participación era la variable dependiente, o bien no se utilizaron las variables rendimiento y satisfacción como variables dependientes y, finalmente, d) trabajos que presentaban problemas de distinta naturaleza metodológica, como que se manipularan a la vez varias variables o se midiera la participación de un manera confusa y no clara. En total, quedaron 47 investigaciones, de las cuales 9 eran estudios experimentales o cuasi-experimentales en las que los sujetos no eran miembros que pertenecieran a ninguna organización, 13 experimentos de campo realizados en contextos reales, y el resto eran estudios de tipo correlacional. Varios de estos trabajos informaban al mismo tiempo de los efectos que la participación había producido sobre la satisfacción y el rendimiento.

El primer paso de este análisis fue el cálculo del tamaño del efecto para cada estudio. Como aconsejan Hunter y sus colaboradores (1982), eligieron el estadístico "r" porque al tratarse de un coeficiente de correlación que varía en un intervalo conocido desde -1 hasta +1, puede ser utilizado para técnicas tales como el *path analysis* o la regresión múltiple, y permite la identificación de la proporción de varianza que esta causada por artefactos estadísticos tales como el error de muestreo (debido al empleo de muestras

de diferentes tamaños) o errores de medida. Pero este último efecto sólo puede ser evitado si se informa de los coeficientes de fiabilidad que, para este caso, únicamente la mitad de los estudios lo hacían. Por otro lado, como se ha acusado a la técnica del meta-análisis de tratar por igual a los buenos y los malos estudios se optó, como ya se ha dicho, por eliminar aquellas investigaciones con problemas de método o con dificultades para una correcta interpretación y, al mismo tiempo, se probó siempre que fue posible en los análisis, cuál era el efecto que producían las variables de corte metodológica.

De las 41 resultados que valoraban los efectos de la participación sobre la satisfacción (ver tabla numero 3.14), todos ellos menos uno (Ivancevich, 1977), obtuvieron correlaciones positivas, si bien, claro es, no todas ellas eran altas sino que oscilaban entre .01 a .62. Por lo que respecta a la relación entre participación y rendimiento, los 25 resultados hallados se distribuían de la siguiente forma: 7 efectos negativos (los tres más importantes se trataban de investigaciones de laboratorio que manipulaban el estilo de liderazgo), y un total de 18 resultados positivos.

r	SATISFACION Nº DE RESULTADOS	RENDIMIENTO Nº DE RESULTADOS
-0,62 y 0,41		1
-0,40 y -0,21		2
-0,20 y 0,00	1	4
0,00 y +0,20	11	7
+0,21 y +0,40	17	10
+0,41 y +0,62	12	1
Nº DE RESULTADOS TOTALES NEGATIVOS	1	7
Nº DE RESULTADOS TOTALES POSITIVOS	40	18
r MEDIA	0,34	0,15

TABLA 3.14 Resultados globales de la revisión de Miller y Monge (1986).

La correlación media ponderada entre participación y satisfacción fue de .34. Demostrándose que los efectos más potentes se hallan en los estudios sobre participación percibida centrados en múltiples cuestiones o desarrollados en un clima participativo general ($r=.46$) y, por otro lado, en aquellas investigaciones realizadas en contextos no organizacionales ($r=.38$). Efectos menores, aunque significativos, se encuentran en las investigaciones sobre participación percibida centrada en cuestiones específicas como puedan ser establecer metas o planes concretos ($r=.21$) y en los estudios que evalúan el grado de participación real ($r=.16$). Ambos, eso sí, efectuados en organizaciones existentes. Ninguna variable sustantiva como el tipo de organización, el nivel jerárquico del puesto considerado o el objetivo que se perseguía con la participación (por ejemplo, entrevistas de evaluación, rediseño del trabajo, decisiones financieras, etc), resultó ser útil para explicar la relación entre participación y satisfacción.

Por lo que respecta a las relaciones entre participación y productividad, la correlación media ponderada fue de .15. En este caso, las investigaciones relativas al establecimiento de objetivos de rendimiento obtuvieron una significativa, pero pequeña, correlación positiva ($r=.11$). Los estudios de campo mostraron una correlación positiva relativamente fuerte entre participación y rendimiento ($r=.27$). Mientras que los estudios de laboratorio que manipulan el estilo de liderazgo entrenando a un líder a comportarse participativa o autoritariamente, exhibieron un patrón de relaciones consistentes y negativas ($r=-.33$). Por otro lado, los estudios de laboratorio que manipulaban la naturaleza de la tarea (colocando a los sujetos a trabajar en grupos con tareas asignadas o en grupos con tareas participativas), no mostraron prácticamente ninguna relación significativa para explicar las relaciones entre participación y productividad ($r=-.01$). Igual sucedió con el resto de las variables que no se informan.

Como conclusión final podemos afirmar que, ni el tipo de organización, ni el nivel jerárquico ocupado, ni las variables de personalidad, fueron útiles indicadores de los efectos de la participación sobre el rendimiento o la satisfacción. Por otro lado, se ha podido demostrar, según vimos, que trabajar en un clima participativo está fuertemente relacionado con la satisfacción laboral. Asimismo, existe evidencia que demuestra la relación positiva entre participación y productividad. Si bien, basándose en los

estudios que investigan ambos tipos de efectos a la vez, que por línea general obtienen mejores resultados para la satisfacción, y en las correlaciones medias ponderadas antes descritas, la evidencia general está francamente a favor de la relación entre participación y satisfacción.

De todos modos, no se puede olvidar el efecto que provocan las variables metodológicas en la explicación de estos resultados. En cuanto a la satisfacción, el hecho de tratarse de estudios de laboratorio que utilizan miembros que no pertenecen a ninguna organización (generalmente estudiantes), produce unas relaciones más altas. Conclusión que se repite con respecto a la productividad pero en sentido inverso ya que, descartando el contexto en el que se efectúan las investigaciones sobre establecimiento de metas, los estudios de campo muestran una correlación moderadamente positiva entre participación y rendimiento. Mientras que los experimentos llevados a cabo en el laboratorio, o no muestran relación entre ambas variables si lo que se manipula es la naturaleza de la tarea, o aparecen marcadas correlaciones negativas si la variable independiente se refiere al estilo de liderazgo.

La diferencia sustancial entre ambos tipos de investigación, radica probablemente en el tipo de tarea que los sujetos tienen que afrontar en una y otra situación. En el laboratorio, normalmente se trata de tareas sencillas y bien definidas, en tanto que en la investigaciones de campo, lo sujetos se enfrentan con tareas complejas que difícilmente tienen una solución sencilla y correcta, como suele suceder en los diseños de laboratorio, lo que implica situaciones de mayor riesgo. Y como ha sugerido la investigación centrada en la conducta de los pequeños grupos (Cartwright y Zander, 1960), bien pudiera ser que los diferentes tipos de liderazgo y estructura fueran más apropiados dependiendo del tipo de tarea. En concreto, que el liderazgo autoritario y la estructura de grupo centralizada fuera más adecuada para tareas sencillas, como también confirman los resultados de este meta-análisis. La única relación contradictoria aparece en los estudios de laboratorio que manipulan específicamente la naturaleza de la tarea y que no obtienen relaciones significativas, posiblemente porque las tareas a realizar no sean lo suficientemente potentes para originar este efecto sobre la productividad.

2.3 Efectos de las tendencias sociales sobre la investigación de la participación: el estudio de Wagner III y Gooding

Wagner y Gooding (1987) afirman, casi textualmente, que basándose en las últimas revisiones sobre la participación (Miller y Monge, 1986; Schweiger y Leana, 1986), junto a la suya propia realizada en 1987, se puede asegurar que pocos otros conceptos organizacionales han sido estudiados en los Estados Unidos durante tan largo periodo de tiempo, y pocos son los que han recibido una atención por parte de la investigación tan importante. Por si todo ello no fuera suficiente, el interés práctico que ha despertado este tema entre los profesionales ha sido tremendamente acentuado. Las inversiones de las empresas americanas para el desarrollo y la implantación de técnicas tales como los círculos de calidad o los grupos de trabajo semi-autónomos, además de otras, sugiere que semejante interés perdurará durante bastante tiempo.

No obstante, cuál sea la eficacia de esta técnica, aún está por dilucidar, existiendo serios debates al respecto. Hay estudios que arrojan resultados positivos, otros nulos, y algunos incluso negativos. Según estos autores, las revisiones anteriores fracasaron en resolver este estado de ambigüedad (Anderson, 1959; Sales, 1966; Lammers, 1967; Lowin, 1968). Mas recientemente, sin embargo, una magnífica revisión efectuada por Locke y Schweiger en 1979, demostraba que la participación parecía influir más claramente en los resultados actitudinales como la satisfacción laboral, antes que en resultados más observables como el incremento de la productividad. Viéndose corroborada esta afirmación posteriormente (Miller y Monge, 1986; Wagner y Gooding, 1987) a través de la utilización de técnicas de meta-análisis.

Por otro lado, Wagner y Gooding (1987), informaban que los estudios que usan múltiples fuentes de datos (de distinta naturaleza como datos de archivo o de observación, recogidos en distintas mediciones durante un cierto periodo de tiempo -medidas repetidas-, o por diferentes evaluadores), aun utilizando una metodología de tipo correlacional, han demostrado que la participación produce unos efectos más débiles que las investigaciones que han empleado métodos correlacionales, que se basan en datos de escalas y cuestionarios recogidos a unos mismos encuestados, por medio de un único cuestionario en un solo pase o administración. Por lo tanto, la

evidencia disponible sugiere que las discrepancias en los resultados publicados son, en buena parte, la consecuencia de las variaciones en el tipo de datos utilizados para evaluar los efectos de la participación y de los métodos empleados para hallar estas relaciones.

Si a lo anterior se une la relación establecida por Mohr (1982), entre resultados actitudinales como la satisfacción laboral y técnicas correlacionales por un lado, y entre resultados observables como el rendimiento y técnicas observacionales y datos de archivo por otro lado, encontramos una posible explicación de la variación en estos resultados. Cuando se utilizan métodos correlacionales basados en datos de cuestionario y administrados a un única muestra, se corre el peligro de que se inflen los resultados, puesto que la gente responde típicamente a estos instrumentos tratando de mantener su consistencia de respuesta, aunque las preguntas no se refieran exactamente a lo mismo, pues no son capaces de percibir estas diferencias. Por ejemplo, puede ser que se estén midiendo distintos grados de participación que obedecen a conceptualizaciones diferentes de este término pero, sin embargo, las personas tratando de mantener su consistencia, contestan a todas ellas como si se tratara de lo mismo. Pensamos que esto debería de ser así en ambos sentidos y, por lo tanto, podría tener tanto el efecto de inflar los resultados como de disminuirlos en el caso de que el sujeto que responda no tenga una buena concepción acerca de los resultados que proporcionan estas técnicas. Lo que sí está claro es, no obstante, que si existe una cierta similaridad entre la medida criterio y las predictivas, aumenta el efecto de las correlaciones, aspecto éste que no puede darse para aquellos datos que son recogidos de tal modo, que esta tendencia en la respuesta de los sujetos es evitada de pleno, como generalmente sucede en las medidas que se toman sobre el rendimiento.

¿Y a qué se debe que los investigadores hayan utilizado un tipo u otro de metodología en sus trabajos?, ¿se debe a razones aleatorias o idiosincrásicas?, o por el contrario, ¿está causado por influencias sistemáticas debidas a los cambios en las condiciones sociales o las tendencias en los métodos de investigación?. Estos autores se decantan claramente por esta segunda opción, y para comprobarlo, realizan tres estudios diferentes que pasamos a resumir.

En el *primer* estudio parten de la hipótesis, como ya hemos comentado, de que si los intereses sociales fluctúan en un determinado sentido, que cambia con el tiempo en función de las circunstancias, entonces es posible que las cuestiones investigadas en relación a la participación se modifiquen de igual manera. Con este objetivo, los autores examinan los sondeos de opinión pública realizados en EEUU entre los años 1945 y 1985, para tratar de averiguar qué asuntos han interesado más a los americanos durante este periodo, llegando a las siguientes conclusiones. Sin considerar el interés despertado por las condiciones económicas o por las cuestiones sobre política exterior, que han preocupado siempre a los ciudadanos de este país (aunque nosotros vemos un claro corte a partir del año 70, en cuanto al interés creciente por los problemas económicos sobre el periodo anterior, en que este interés va disminuyendo progresivamente según los propios resultados aportados por Wagner y Gooding), existe una singular complementariedad entre la atención depositada por las cuestiones referidas a los derechos sociales (los derechos humanos, el bienestar general, la igualdad de oportunidades, la integración racial) en comparación al deseo por mantener el orden social (el respeto por la ley y el orden, el hincapié en la seguridad ciudadana, o la creciente decadencia moral). Desde finales de los cincuenta hasta mediados de los setenta, preocuparon en mayor medida los derechos sociales, en tanto que en los periodos anterior y posterior hubo un mayor interés por el mantenimiento del orden social.

Los autores asocian el énfasis puesto en los derechos sociales a un aumento de las investigaciones sobre el desarrollo humano, la calidad de vida laboral o la igualdad del poder. Mientras que suponen que cuando aumentan los deseos por mantener el orden social, se hacen mayores esfuerzos en consolidar la productividad de las organizaciones, con el fin de que se puedan conservar los planes económicos, políticos y sociales, y evitar así las situaciones de crisis y cambio (hemos de señalar que apreciamos más claramente la primera relación que la segunda). Por esta razón, hipotetizaron que se encontrarían en la literatura una mayor cantidad de estudios correlacionales sobre resultados actitudinales (satisfacción laboral, motivación, implicación), que utilizarían sobre todo datos de cuestionario durante el intervalo de tiempo comprendido entre 1961 a 1975 (ya que una investigación tarda en desarrollarse aproximadamente cerca de dos años). En comparación a los periodos

anterior y posterior, en que las investigaciones se habrían centrado fundamentalmente en datos de archivo y observación, para intentar averiguar en qué medida la participación garantiza un mayor rendimiento. Por este motivo, los resultados de la investigación publicados durante 1961 a 1975, pueden haber sido engordados con respecto a los otros dos intervalos temporales (de 1950 a 1960, y de 1976 a 1985), según la relación anteriormente establecida por Mohr (1982).

Para realizar su revisión parten de su definición de participación como toma de decisión conjunta. Se ciñen, como es lógico en función de sus postulados de partida, a investigaciones americanas de las que eliminan las siguientes, siguiendo las prescripciones que proponen Locke y Schweiger (1979): todas aquellas que impliquen delegación, establecimiento de metas y dirección por objetivos, estudios sobre *laissez-faire* o sobre líderes centrados en la tarea *versus* centrados en las personas (éstas últimas porque suponen alguna manipulación de la personalidad), los planes Scanlon y las intervenciones basadas en la teoría socio-técnica, y por último, los estudios que hacen referencia a las empresas propiedad de los trabajadores. Además, todos aquellos trabajos que no aportaban información adecuada para ser tratados mediante técnicas de meta-análisis fueron también eliminados, es decir, aquellos que no incluían datos correlacionales o estadísticos que pudieran ser transformados. Todo lo cual arrojó un total de 70 investigaciones y 118 resultados, los cuales fueron clasificados atendiendo al siguiente criterio: rendimiento logrado en la ejecución de una tarea que no fuera tomar una decisión o resolver un problema, rendimiento a la hora de tomar decisiones o resolver problemas, nivel de satisfacción en el trabajo, motivación para rendir en las actividades laborales, y grado de aceptación de las consecuencias derivadas de la utilización de un tipo u otro de dirección. Los dos primeros se consideraban como resultados observables mientras que los tres últimos eran tenidos en cuenta como resultados actitudinales. Las conclusiones más relevantes a las que llegaron Wagner y Gooding aparecen resumidas en la siguiente tabla 3.15.

FECHA DE PUBLICACION	TENDENCIA SOCIAL	CORRELACION MEDIA	TIPO DE RESULTADO	METODO EMPLEADO
1950 - 1960	MAYOR PREOCUPACION POR EL MANTENIMIENTO DEL ORDEN SOCIAL	0.146	59% ACTITUDINALES	89% BASADOS EN VARIAS FUENTES DE DATOS
1961 - 1975	MAYOR INTERES POR LOS DERECHOS SOCIALES	0.361	78% ACTITUDINALES	32% BASADOS EN VARIAS FUENTES DE DATOS
1976 - 1985	MAYOR PREOCUPACION POR EL MANTENIMIENTO DEL ORDEN SOCIAL	0.286	58% ACTITUDINALES	68% BASADOS EN VARIAS FUENTES DE DATOS

TABLA 3.15 Resultados generales de la revisión de Wagner y Gooding (1987).

Todos los porcentajes están calculados sobre el total, de modo que se desprende de esta tabla que, por ejemplo, para el intervalo temporal que más nos interesa, un 22% de los resultados analizados son observables y se refieren al rendimiento, en tanto que el 68% de todos los resultados están basados en datos de cuestionario administrado una sola vez. La correlación media se obtuvo a partir de las codificaciones asignadas a cada resultado mediante procedimientos meta-analíticos (Hunter *et al.*, 1982), demostrándose diferencias estadísticamente significativas entre los tres subgrupos y, por lo tanto, corroborando la hipótesis de partida que enunciaba el hecho de que los resultados más favorables para la participación se obtendrían en el periodo en que el interés por los derechos sociales estuvo al alza en los Estados Unidos. Periodo en el que precisamente los investigadores se centraron en mayor número, en averiguar los efectos de la participación sobre la satisfacción, la motivación y la aceptación y, en donde menor cantidad de estudios se realizaron utilizando varias fuentes de información.

Además, se pudo comprobar que, hallando la correlación media, los estudios correlacionales basados exclusivamente en datos de encuesta o cuestionario obtenían consistentemente mejores resultados (independientemente de si éste era actitudinal u observacional), que las

investigaciones que empleaban diversos métodos para obtener los datos. En concreto, la correlación media para la primera era de .39, mientras que para la segunda fue de .12, existiendo entre ambas diferencias significativas. Por otro lado, también se encontró comparando los distintos tipos de resultados que, igualmente existían diferencias significativas entre ambos, aunque eran inferiores a las halladas para la comparación entre los distintos métodos. En particular, para los resultados de tipo actitudinal esta correlación fue de .34, y para los resultados observables la puntuación se concretó en .21.

En su *segunda* investigación, sin embargo, algunas de sus hipótesis más relevantes no recibieron apoyo. De hecho, no siempre las relaciones halladas en el primer estudio se lograron establecer también respecto a otras áreas, como puedan ser las revisiones sobre los efectos que la satisfacción tiene sobre el rendimiento. En donde los métodos correlacionales basados en datos de cuestionarios han sido cada vez más empleados, independientemente del momento histórico concreto y de los tópicos subsecuentes que más interesaban y, que a pesar de ello, no siempre con su utilización se han obtenido resultados favorables. En concreto, la correlación media más alta entre satisfacción y rendimiento se halló en el segundo periodo, pese a que los métodos que utilizan sólo datos de encuesta y análisis correlacional, se emplearon mayormente en el tercer periodo. Consecuentemente, no puede decirse que este resultado se deba a la tendencia en la utilización de técnicas correlacionales basadas en datos de encuesta y, por lo tanto, la posibilidad de que las conclusiones alcanzadas en el primer estudio resulten de una tendencia general en el uso de estos procedimientos, no es corroborada por los resultados encontrados en esta segunda investigación.

El *tercer* estudio tiene por objetivo calcular como influyen las actitudes conservadoras o liberales de los propios investigadores de la participación, sobre la metodología que utilizan y las cuestiones que se plantean. En opinión de Kerlinger (1984), el conservadurismo se corresponde a una actitud social que apoya el mantenimiento del orden social, económico y político prevaleciente. Difícilmente pueden, por lo tanto, los procesos participativos desarrollarse bajo este enfoque. En contraste, el liberalismo es una actitud social que promueve la distribución igualitaria del poder y de

los privilegios. En este contexto, la participación es apreciada como una alternativa a la jerarquía y tiene por ello sentido su aplicación en las organizaciones. Ni que decir tiene, el gran paralelismo que mantienen ambos tipos de actitudes, con las épocas históricas en que más preocupó el mantenimiento del orden social -la primera y la tercera-, o con el momento en que mayor énfasis se depositó en los derechos sociales -la segunda-.

Según Locke y Schweiger (1979), las inclinaciones ideológicas y morales de los investigadores, sean conservadoras o liberales, pueden influir en la forma en que los estudios son realizados por ellos. Es más probable que los investigadores liberales opten, o pongan en entredicho con menor frecuencia, los métodos de investigación que favorezcan el hallazgo de resultados favorables para la participación. E inversamente, los investigadores conservadores es más probable que eviten dichos métodos. En consecuencia, las actitudes liberales pueden estar a la base de la mayor utilización de la metodología correlacional (basada en mediciones de cuestionarios exclusivamente y tomadas una única vez), mientras que las actitudes conservadoras facilitan en un mayor número de ocasiones la elección de métodos más rigurosos (diferentes mediciones, evaluadores independientes, datos menos sujetos a sesgos como los observacionales o los de archivo), que eliminan estos efectos artefactuales. Del mismo modo, los primeros pueden estar más interesados en buscar las relaciones entre participación y satisfacción o motivación, para demostrar de este modo su eficacia, pues estos resultados actitudinales es más probable que puedan ser influidos por este estilo directivo. En tanto que los investigadores conservadores, pueden estar más preocupados en averiguar cuáles son las consecuencias de la participación sobre el rendimiento y la productividad, resultados perfectamente observables la mayoría de las veces y que están menos influidos por la introducción de sesgos metodológicos. Con el ánimo de probar tales hipótesis, Wagner y Gooding realizaron su tercera investigación que resumimos a continuación.

Administraron un cuestionario por correo a los investigadores de la participación que habían publicado sus trabajos entre 1976 y 1985, y que habían sido incluidos en el primer estudio comentado más arriba, obteniendo la cifra de 21 cuestionarios cumplimentados al final del proceso (lo que representa el 70% de la muestra). Este cuestionario medía sus

actitudes liberales y conservadoras, a través de diez items cinco para cada escala. Además, a esta información se sumó si en sus investigaciones habían utilizado simplemente métodos correlacionales con datos obtenidos de cuestionarios o, por el contrario, habían empleado diversas fuentes de información para asegurar así la corrección de los resultados alcanzados, junto con el tipo de resultados en que se habían centrado (actitudinales *versus* observables). Los resultados mediante análisis discriminante, se considerarían significativos si tenían una probabilidad de ocurrencia menor de .10 (en vez del .05) ya que era materialmente imposible obtener una muestra mayor de la población que había sido definida.

Los resultados demostraron sorprendentemente que existía un efecto significativo global entre las actitudes de los investigadores y las cuestiones investigadas, pero que éste sólo se daba en la relación actitudes conservadoras y resultados observables, pero no en la relación establecida entre ideología liberal y resultados actitudinales. Por otro lado, el segundo análisis discriminante efectuado para tratar de determinar la influencia de las diferentes actitudes de los investigadores sobre la elección del método de investigación, fracasó y no reveló ningún efecto significativo general. Por lo tanto, debe concluirse la existencia de un efecto modulador para los resultados alcanzados en el primer estudio (al menos para el periodo comprendido entre 1976 y 1985). No todo se puede explicar en base a la tendencia social preponderante en un momento dado y para una sociedad determinada. Las actitudes de los investigadores ejercen su efecto sobre los resultados que interesan a los investigadores y son consecuentemente evaluados, si bien, no se ha podido demostrar que esta variable también intervenga en la elección de los métodos de investigación.

Nosotros, por nuestra parte, consideramos fundamental semejante hallazgo, que pone en entredicho las indicaciones sugeridas por Locke y Schweiger (1979). En principio, cabe pensar que los investigadores liberales están preocupados por determinar la eficacia de la participación, tanto de forma objetiva u observable como de manera más subjetiva o actitudinal. O lo que es igual, están interesados tanto por el rendimiento y la productividad como por la satisfacción, motivación, y calidad de vida laboral de los empleados. En tanto que los investigadores conservadores, tan sólo se preocupan de estudiar las relaciones entre participación y

rendimiento, pues en realidad, lo único que les interesa es que las personas rindan en sus puestos de trabajo.

No es de extrañar, por tanto, que Locke y Schweiger afirmen textualmente: "Desde el punto de vista de una organización, la satisfacción de los empleados debe ser considerada como un medio para conseguir un fin (es decir, es una condición necesaria para lograr la rentabilidad a largo plazo), y no un fin en sí misma" (1979, p. 328). En definitiva, lo que se está defendiendo es que, como la función principal de las empresas es producir y ser rentable para sus propietarios, y la participación laboral no conduce a un aumento notable del rendimiento -aunque sí, en parte, de la satisfacción- (según los resultados alcanzados por estos autores en su revisión anteriormente comentada), los métodos participativos no son eficaces y por tanto pueden ser olvidados. En contraste, tanto la investigación de Miller y Monge (1986) como ésta de Wagner y Gooding (1987), así como otras realizadas a partir de autores favorables a la implantación de este estilo directivo en las organizaciones, defienden a nuestro modo de ver, que tanto la productividad como la satisfacción laboral deberían considerarse objetivos de igual relevancia en las empresas. Y como la participación supone, en determinadas condiciones, un incremento de ambos, esta técnica en consecuencia es efectiva. Desde este planteamiento sería imposible aceptar la postura anterior, ya que tan sólo con que sea apreciable un progreso considerable en una de las variables, como realmente y sin lugar a dudas sucede con la satisfacción, la práctica de la dirección participativa resulta ser útil y debe ser por tanto introducida.

Para finalizar este epígrafe, Wagner y Gooding concluyen, considerando la globalidad de los resultados descritos, que buena parte de la evidencia presentada en este artículo explica las discrepancias en los resultados hallados sobre los distintos efectos que provoca la participación. A saber, que las tendencias sociales preponderantes en cada época histórica en los EEUU han influido en los intereses de los investigadores y de su trabajo. Principalmente, como consecuencia de la utilización de métodos correlacionales basados en datos recogidos por cuestionario en un único pase, los cuales producen una valoración más favorable de los resultados causados por la participación, que los métodos que emplean al unísono

varias fuentes de información distintas y que corrigen en mayor medida estos artefactos metodológicos. Son estas diferencias metodológicas, más si cabe, que las debidas al tipo de resultados analizados -rendimiento y satisfacción-, como propusieron Locke y Schweiger (1979), las que explican mayormente estas inconsistencias en los resultados alcanzados entre los distintos investigadores. Su rotunda afirmación, no tiene en cuenta según nuestra opinión, que los resultados informados en su segundo estudio (basado en las relaciones que mantienen satisfacción y rendimiento), son incongruentes con este efecto, lo que arroja alguna duda sobre este particular que no puede perderse de vista.

El porcentaje de varianza explicada en función del tipo de metodología empleada está cercana al 50%, lo cual quiere decir que, sin lugar a dudas, otras variables intervienen a la hora de explicar las incongruencias encontradas en los estudios que analizan los efectos de la participación. Entre ellas, posiblemente destaque, aparte de la influencia que pueda ejercer la ideología de cada investigador (fundamentalmente aquellos que muestran unas actitudes más conservadoras), los diversos tipos de participación que se pueden considerar, cuya exposición va a ser el objetivo primordial de la próxima sección.

2.4 Participación de los empleados: diversos tipos y diferentes resultados (Cotton *et al.*, 1988)

Para nuestro propósito, va a resultar esencial la revisión realizada por John L. Cotton y sus colaboradores en 1988. Se trata de una de las últimas revisiones realizadas sobre el tema de la participación, de ahí su importancia, ya que recoge buena parte de la investigación realizada hasta la fecha. Pero además de todo ello, la calidad con la que ha sido concebida y llevada a cabo, queda fuera de toda duda ya que, aun no quedando libre de críticas (Leana *et al.*, 1990), el propio Cotton se ha encargado de hacerles frente con éxito de forma rigurosa e inmediata (Cotton *et al.*, 1990). Nosotros hemos considerado esas críticas, pero sin desechar la hipótesis que plantearon Cotton y sus colaboradores: la existencia de diversos tipos de participación puede conllevar a su vez diferentes resultados. Idea que compartimos en su totalidad y que, sin embargo, el resto de revisiones

descritas hasta ahora (Locke y Schweiger, 1979; Miller y Monge, 1986; Wagner y Gooding, 1987) no tienen presente. Consideramos por todo lo dicho, que este artículo merece ser estudiado a fondo por su especial relevancia.

El grupo de trabajo de J. L. Cotton encontró, al rastrear la bibliografía existente sobre el constructo participación, más de 400 artículos relacionados con esta temática, de los cuales fueron seleccionados 91, pues, tan sólo éstos, cumplían con los requisitos que los autores se habían prefijado: a) centrarse exclusivamente sobre la participación, b) no tratarse de una discusión teórica o de otra revisión, y c) que fueran investigaciones que utilizaran como variable dependiente el rendimiento o la satisfacción. A partir de ese momento, siguieron un sistema de clasificación que ya ha sido expuesto al desarrollar el concepto de participación. Pasamos pues, a describir cuáles fueron los resultados obtenidos en este estudio para las variables rendimiento y satisfacción siguiendo su tipología (ver tabla 3.16).

Si se comparan los porcentajes que aparecen en esta tabla con los que proponen los autores, se podrá apreciar que no son idénticos aunque sí muy similares. En el artículo original, los calcularon sumando el número de efectos positivos menos el número de efectos negativos y los dividieron por la cantidad total de resultados informados para cada tipo de participación y para cada una de las dos variables (rendimiento y satisfacción). Nosotros hemos optado por realizarlo del mismo modo como lo plantearon Locke y Schweiger (1979), es decir, calculando el porcentaje parcial para cada casilla tomando como referencia el total para cada tipo distinto de participación y cada variable, con el fin de hacer más comparables ambas revisiones. Además, otra razón del porqué no coinciden es que hemos considerado, como ya hemos dicho, algunas de las críticas que Cotton y su equipo recibieron de Leana y sus colaboradores. Por otra parte, respecto a la variable satisfacción laboral, los resultados no coinciden con los informados en la tabla número 3.2, porque allí aparecían especificados los datos para cada tipo diferentes de satisfacción laboral en tanto que aquí el cómputo es general.

TIPO DE PARTICIPACION	RENDIMIENTO			SATISFACCION		
	POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO
Participación en decisiones de trabajo	10 (66'66%)	1 (6'68%)	4 (26'66%)	4 (50%)	1 (12'5%)	3 (37'5%)
Participación consultiva	4 (80%)	0 (0%)	1 (20%)	3 (75%)	0 (0%)	1 (25%)
Participación a corto plazo	1 (9%)	0 (0%)	10 (91%)	2 (28'57%)	0 (0%)	5 (71'43%)
Participación Informal	4 (80%)	0 (0%)	1 (20%)	17 (85%)	0 (0%)	3 (15%)
Propiedad de los empleados	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (80%)	0 (0%)	1 (20%)
Participación Representativa	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)	4 (50%)	2 (25%)	2 (25%)
TOTALES	22 (52'38%)	2 (4'76%)	18 (42'86%)	34 (65'38%)	3 (5'77%)	15 (28'85%)

TABLA 3.16 Resultados globales de la revisión de J. L. Cotton y su equipo
(adaptado de Cotton *et al.*, 1988).

A continuación, se resumen las conclusiones más generales.

Participación en las decisiones de trabajo: En esta categoría fueron incluidos estudios, tanto sobre participación sólo referida al trabajo en sí mismo, o sólo tratando temas puramente salariales, así como también, programas participativos que abarcaban ambas cuestiones. Las investigaciones demuestran que este tipo de participación tiene claros efectos sobre la productividad, y no tan claros en cuanto a la satisfacción. Los resultados positivos duraderos respecto a la productividad, no parecen mantenerse si los procesos participativos sólo se refieren a facetas exclusivamente económicas.

Participación consultiva: Los resultados fueron clasificados como cuestionables ya que había pocos estudios y relativamente mal

controlados. Por lo que respecta al plan Scanlon -en donde, como es sabido, la participación va asociada a incentivos económicos-, los pocos estudios existentes (Cummings y Malloy, 1977; Frost *et al.*, 1974; Schuster, 1984) arrojan resultados favorables para el aumento de la productividad, siendo estos efectos prácticamente imposibles de plantear para la variable satisfacción, ya que generalmente no se centran en analizar esta variable. En cuanto a los círculos de calidad -en donde no existe vínculo entre participación y salarios- (Lee, 1982; Mohrman y Noselli, 1982; Steele *et al.*, 1985; Zahra, 1982) los resultados positivos, de haberlos, aún son más débiles, pues además, buena parte de la evidencia a su favor se lo deben a simples estudios de casos (Donovan y van Horn, 1980; Tortorich *et al.*, 1981). De todos modos, la implantación de los círculos de calidad presupone que se podría mejorar la satisfacción de los empleados mediante esta técnica.

Quisiéramos añadir aquí brevemente, algunos comentarios más relativos a los resultados obtenidos con la implantación de dos de las técnicas participativas probablemente más conocidas: los planes Scanlon y los círculos de calidad. En relación a la primera, en un estudio de revisión realizado por Schuster en 1983, llegó precisamente a la conclusión de que los datos de la investigación debían tomarse a título orientativo. A pesar de ello, encontró evidencia que apuntaba que la efectividad organizacional, podía verse incrementada como resultado de la adaptación de las sugerencias efectuadas por los empleados a través de los planes Scanlon. Los defensores de esta estrategia afirman que, incluso cuando no se ha incrementado la productividad de la empresa con su implantación, normalmente se logran mejoras duraderas en las relaciones entre trabajadores y dirección. Resultando, por ello, una fuerza laboral más dispuesta a aceptar futuras iniciativas, nuevos retos y desafíos. Por su parte, Barrick y Alexander (1987), llegaron a la conclusión, tras analizar 33 experiencias con círculos de calidad publicados exclusivamente en revistas especializadas, que: casi en el 49% de los casos la evaluación final era positiva, en el 27% los resultados eran indiferentes, obteniéndose para el 24%

restante una valoración uniformemente negativa. Como se desprende de estos datos, se puede afirmar que en la mitad de las ocasiones, los círculos de calidad son eficaces, máxime si se considera que cinco de los ocho que fracasaron tuvieron lugar en un contexto militar (lo que reduciría el porcentaje al 9 por ciento). El entrenamiento y la formación previas junto con la duración en que el proyecto está en funcionamiento, se revelan como dos variables de importancia transcendental, dejándose sentir las consecuencias beneficiosas de su implantación transcurrido como mínimo el tercer mes.

Participación a corto plazo: Aquí las consecuencias de la participación son contundentes: no tiene efectos ni sobre el rendimiento ni sobre la satisfacción en ningún sentido, es decir, ni positivos ni negativos.

Participación informal: Por lo que se refiere al rendimiento, no se incluyen muchos estudios pero estos muestran un claro apoyo favorable. Para la satisfacción, sí hallaron gran cantidad de investigaciones de las que se desprendían resultados sumamente positivos, y esto era así, tanto para la satisfacción laboral en general, como para determinadas facetas de ésta como son la satisfacción con la supervisión o con el trabajo.

Participación en empresas propiedad de los empleados (employee ownership): No hay demasiados estudios que examinen esta agrupación, pero todos los existentes apuntan a unos muy buenos resultados tanto para el rendimiento como para la satisfacción.

Participación representativa: Esta categoría presenta los resultados mas desfavorables, siendo esto así en ambas variables dependientes.

En definitiva, han demostrado su eficacia para aumentar la productividad: la participación en las decisiones de trabajo, los planes Scanlon dentro de la categoría de la participación consultiva, la participación informal, y la participación en empresas propiedad de los empleados. Y por lo que respecta a la satisfacción laboral: los círculos de

calidad en alguna medida, claramente a favor los resultados que se desprenden de la participación informal, y junto a ello, la participación en empresas propiedad de los empleados. No han obtenido evaluaciones positivas, ni la participación que se desarrolla a corto plazo, ni la participación representativa. En cuanto a las dimensiones subyacentes a los diversos tipos de participación, Cotton y su equipo en base a los datos de su trabajo de revisión, sólo comentan que el rendimiento parece relacionarse con una clase de participación directa, a largo plazo y/o con alta influencia por parte de los trabajadores. A lo que nosotros unimos, toda una serie de comentarios publicados ya en otra ocasión (Bonavía y Quintanilla, 1992).

La conclusión más clara y general que se desprende de la lectura de esta revisión es, por consiguiente, que existen diferentes formas de participación que conllevan a su vez diferentes resultados. La mayoría de las revisiones sobre el tema de la participación, se centran en estudiar específicamente la PDM, y no en averiguar cuáles son los otros efectos que producen las demás clases de participación. Por ello, los resultados alcanzados en las anteriores revisiones (Locke y Schweiger, 1979; Miller y Monge, 1986; Wagner y Gooding, 1987), que otorgaban a la PDM resultados moderadamente positivos en rendimiento y satisfacción -aunque más marcadamente positivos para este último caso-, deberían ceñirse en muy buena medida a la participación en la toma de decisiones y no generalizar sus efectos a los otros posibles tipos de participación, ya que no tienen en cuenta el carácter multidimensional de este constructo.

2.5 Conclusiones

Considerando *globalmente* los resultados informados, creemos se está en condiciones de poder afirmar que la participación en el trabajo produce, generalmente y en la mayoría de los estudios llevados a cabo, efectos positivos tanto sobre la satisfacción laboral como sobre el rendimiento y la productividad. Siendo esto así, incluso para aquellas revisiones efectuadas por los detractores de este estilo directivo como Locke y Schweiger (1979) o Leana *et al.* (1990). Si bien, parece haber quedado más claramente demostrado este efecto favorable para la relación entre participación y

satisfacción, pues en todas las investigaciones que han tenido presente una concepción unívoca de la participación, los beneficios informados han sido siempre más acentuados para esta relación. No obstante, ni que decir tiene, que se han encontrado todo un conjunto de efectos moduladores de estos resultados.

En primer lugar, sólo se han revisado estudios en lengua inglesa publicados en revistas científicas de alto prestigio lo que, por un lado, garantiza la validez de las conclusiones alcanzadas pero, por otro lado, supone una considerable restricción en las investigaciones analizadas que podría sesgar, en algún sentido que desconocemos, los resultados finalmente considerados (aunque estamos inclinados a pensar, muy posiblemente a causa de nuestros propios sesgos cognitivos, que estos resultados serían todavía más favorables). La segunda cuestión, hace referencia al modo de medición de los conceptos utilizados, que siempre parten de una definición previa pero que, aún así, suponen en la práctica conceptualizaciones operacionales bien diferentes. Las nociones de participación, satisfacción y productividad están sujetas a tales limitaciones, lo que puede afectar en consecuencia las relaciones entre todas ellas.

En tercer lugar, no se puede olvidar el efecto que provocan las variables metodológicas en la explicación de estos resultados (Miller y Monge, 1986). Por una parte, el hecho de tratarse de estudios de laboratorio que utilizan miembros que no pertenecen a ninguna organización (generalmente estudiantes), produce unas relaciones más altas entre participación y satisfacción. En tanto que si nos referimos a la productividad se da el caso inverso, ya que en estos estudios los efectos entre estas variables se han demostrado incluso negativos, cuando sin embargo y al mismo tiempo, los estudios de campo muestran una correlación moderadamente positiva entre participación y rendimiento. Es verdad, que las tendencias sociales preponderantes en cada época histórica en los EEUU pueden haber influido en los intereses de los investigadores y en su trabajo (Wagner y Gooding, 1987). Principalmente como consecuencia de la utilización de métodos correlacionales basados en datos recogidos por encuesta administrada en un único pase, los cuales producen una valoración más favorable de los resultados causados por la participación, que los métodos

que emplean conjuntamente varias fuentes de información distintas y que corrigen en mayor medida estos artefactos metodológicos. Así pues, son estas diferencias metodológicas, más si cabe, que las debidas al tipo de resultados analizados -rendimiento y satisfacción-, como propusieron Locke y Schweiger (1979), las que explican mayormente estas inconsistencias en los resultados alcanzados entre los distintos investigadores. A no ser, como se ha podido comprobar, que se estime oportuno considerar como variable mediadora, la ideología propia de cada investigador en el tipo de resultados que está interesado en analizar ya que, si se trata de personas con actitudes conservadoras, parecen estar más proclives a indagar únicamente los efectos de la participación sobre resultados que son directamente observables (como sucede con el rendimiento).

En cuarto lugar, no se puede hablar de la participación como si se tratara de un concepto único, sino que existen diferentes tipos que provocan a su vez distintos resultados (Cotton *et al.*, 1988). La participación informal y la participación en empresas propiedad de los empleados producen efectos positivos tanto en rendimiento como en satisfacción. La participación en las decisiones de trabajo mejora la productividad pero no es tan evidente que eleve la satisfacción. Mientras que cuando se introduce la participación a modo de experimento durante un breve espacio temporal, como decíamos más arriba, o se emplean sistemas participativos de representación con escasa influencia por parte de los empleados, los resultados son generalmente negativos.

3. ¿DE QUE DEPENDE LA EFICACIA DE LA PARTICIPACION LABORAL?

Dado por sentado que algunos tipos de participación han demostrado sus efectos positivos en determinadas circunstancias, a continuación vamos a señalar varios de los variopintos mecanismos propuestos por los diversos autores, a la hora de pretender explicar la eficacia de este estilo directivo. Dos resultados han sido los que más han interesado como hemos visto. Por un lado, sus efectos sobre la moral y la satisfacción del trabajador, los cuales tienen repercusiones positivas a su vez sobre la rotación, el

absentismo y el conflicto. Y por otro lado, sus consecuencias directamente relacionadas con la eficiencia productiva como, por ejemplo, el incremento de la producción, la mejora de la calidad de las decisiones y del producto, o la reducción de los conflictos o los costes.

No se trata de dilucidar ahora, si la participación es tan sólo un sueño romántico con nulas posibilidades de aplicación, o por el contrario, es una realidad justificable y útil en su más amplio sentido. Sino que, más allá de los debates epistemológicos, y en su contexto más aplicado, la cuestión que se plantea ineludiblemente es, casi siempre la misma: ¿por qué y cuando es eficaz la participación en las organizaciones?. Podría parecer una pregunta fútil desde determinadas posiciones ideológicas pero no lo es, desde luego, desde la óptica empresarial más estricta. Lo que implícitamente sugiere un serio dilema cuyo alcance ético y moral se ha puesto de manifiesto numerosas veces. Si ningún tipo de participación en el trabajo es eficaz entonces, en gran medida y con mayores o menores limitaciones, el autoritarismo directivo puede justificarse; al menos, técnicamente. No es un argumento trivial y muchas son, por consiguiente, las ramificaciones teóricas que justifican una u otra cosa, los debates ya clásicos en el campo, y los estudios que pueden contarse por centenares. Buena prueba de ello, son el gran número de revisiones que están apareciendo en los últimos años sobre esta tema y que ya hemos descrito. Trataremos, pues, de ofrecer algunas respuestas al respecto.

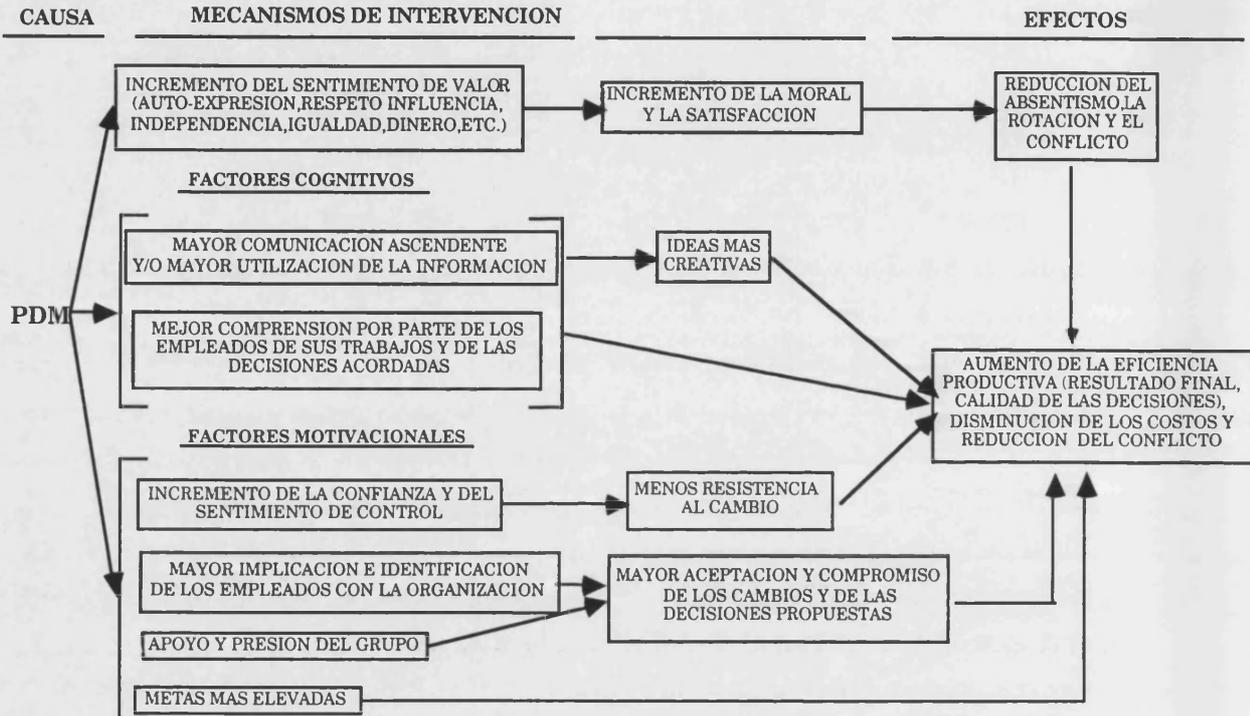
De entre las muchas razones que se pueden proponer para una mayor eficiencia de las empresas en las que existe un nivel más elevado de participación de los empleados, La Organización Internacional del Trabajo en 1981, destacó las siguientes (ILO, 1981): a) los trabajadores tienen ideas que pueden ser útiles, b) promueve una mayor comunicación ascendente que es esencial para tomar acertadas decisiones en la cúpula directiva, c) los empleados pueden aceptar mejor las decisiones si participan en ellas, d) los trabajadores pueden esforzarse más duramente si ellos comparten las decisiones que les afectan, e) los empleados pueden trabajar más eficientemente si, a través de su colaboración, terminan mejor informados sobre los motivos que mueven una determinada decisión, f) puede fomentar actitudes más cooperativas entre los trabajadores y la dirección, elevando de este modo la eficiencia a través de un mejor trabajo

en equipo, y reduciendo la ineficacia al mismo tiempo, al evitar disputas la mayoría de las veces sin sentido, g) y finalmente, la participación de los trabajadores puede actuar como acicate para incrementar la eficiencia directiva. Todas estas razones y algunas otras, generalmente se han agrupado, considerado tres grandes factores explicativos de la eficacia de la participación laboral: motivacionales, cognitivos y situacionales, que vamos a pasar a desarrollar.

3.1 Los modelos motivacionales y afectivos

Uno de los primeros modelos que trató de aunar de una manera coherente todos estos efectos y relaciones, fue el planteado por Locke y Schweiger en 1979 (ver gráfica 3.17). Estos autores, afirman con respecto a la satisfacción y la moral en el trabajo, que la explicación más simple propone que la participación incrementa las posibilidades de que los empleados consigan lo que quieren (Mitchael, 1973), o satisfagan sus motivos (French *et al.*, 1960; Lowin, 1968; Strauss, 1963) o, en definitiva, alcancen aquellos valores que han depositado en el trabajo (Locke, 1976). El problema ahora, se sitúa en conocer qué es lo que los empleados desean conseguir y si la participación puede lograrlo. Si simplemente desean expresar sus puntos de vista (Argyris, 1955), la participación puede ser un medio eficaz casi siempre. Si el empleado lo que quiere es respeto o dignidad (Davis, 1957), la participación puede igualmente lograrlo si el método utilizado se corresponde con su concepto de dignidad. Si de lo que se trata es de alcanzar un mayor grado de influencia, el nivel de satisfacción dependerá del grado concreto de poder que los subordinados consigan realmente ejercer, o perciban como tal, en relación al nivel deseado. Si lo que se pretende es la igualdad plena con los directivos, entonces difícilmente la PDM, tal y como la entienden estos autores, podrá satisfacer estas demandas (en realidad, comentan Locke y Schweiger, que no han hallado un solo caso en que la jerarquía directiva fuera totalmente disuelta en la práctica, con la introducción de estos procesos de naturaleza participativa). O finalmente, los empleados pueden querer beneficios tangibles en forma de incentivos económicos, lo que facilita en estas situaciones la implantación de sistemas tales como el plan Scanlon. En definitiva, en función del interés latente o manifiesto concreto a la base, se

podrá esperar una mayor o menor satisfacción dependiendo del grado en que ese deseo se vea realizado con la introducción de estos procesos participativos. Todo lo cual, a nuestro modo ver, puede ser perfectamente contestado satisfactoriamente, mediante la introducción de un enfoque altamente interventivo como es el marketing interno, cuestión de la que nos ocuparemos más adelante (Quintanilla y Bonavía, 1993).



GRAFICA 3.17 Proposición de los mecanismos y efectos de la PDM (adaptado de Locke y Schweiger, 1979).

En relación a los mecanismos que provocan un aumento de la eficiencia productiva, los factores probables todavía son más variados, pudiendo ser divididos según Locke y Schweiger en dos categorías: cognitivos y motivacionales. Dejando para un segundo lugar los aspectos cognitivos, con respecto a los mecanismos motivacionales implicados en los procesos participativos, se ha propuesto la reducción de la resistencia al cambio como uno de los más importantes (Coch y French, 1948; Davis, 1957; French *et al.*, 1958; French *et al.*, 1960; Kahn, 1974; Lawrence, 1971; Marrow y French, 1945; Rosenfeld y Smith, 1967; Schultz, 1951), el cual

ha sido atribuido a su vez a un incremento en la confianza depositada entre ambas partes (Davis, 1963; Lawler, 1975; Lammers, 1967), o también, a un mayor sentimiento de control y reducción de la ansiedad de los empleados, que en estos casos tienen la oportunidad de poder influir en este tipo de decisiones. Además, esta disminución de la resistencia al cambio conllevaría por otro lado, como es lógico, una mayor aceptación e implicación en los cambios y en las decisiones propuestas (Davis, 1963; Lawler y Hackman, 1969; Meyer *et al.*, 1965; Rosenfeld y Smith, 1967; Sashkin, 1976; Sorcher, 1971; Strauss, 1963; Vroom, 1969). Que, de igual modo, puede estar causado por un mayor grado de implicación e identificación de los empleados con la organización (Allport, 1945; Lewin, 1952; Patchen, 1964; Tannenbaum y Massarik, 1950; Vroom, 1964), y/o al efecto de la presión del grupo que ha acordado finalmente una decisión determinada (Lewin, 1947, 1952; Mitchell, 1973; Patchen, 1964; Rubenowitz, 1962; Sashkin, 1976; Strauss, 1963; Vroom, 1969). Por si todo ello fuera poco, también se ha observado que, en algunos casos, las personas y los grupos de trabajo son más exigentes a la hora de establecer sus propias metas elevándolas en mayor medida que si éstas son asignadas por la dirección de la empresa (Dowling, 1975; Latham y Yukl, 1975). Otra vez, en opinión de Locke y Schweiger, todas estas hipótesis, que aparecen reflejadas en la gráfica anterior, dependen de una serie de condiciones que no han sido completamente probadas y que, incluso, están sujetas a múltiples discusiones.

Este modelo general, que nosotros conocemos, no ha sido investigado globalmente. Locke y Schweiger, tan solo lo exponen, pero a la hora de referirse al conjunto de estas variables, describen únicamente algunos de los resultados empíricos hallados para las variables conocimiento y motivación que pasamos a detallar. En lo tocante a las variables motivacionales, éstas pueden afectar en una variedad de formas el éxito de la PDM. Primero, existe evidencia que apunta que la PDM no tiene porqué satisfacer a todos los empleados, o lo que es lo mismo, los estilos de dirección autoritarios no tienen porqué disgustar a todos los empleados. Hay trabajadores que quieren que les sea dicho lo que tienen que hacer (Berkowitz, 1953; Davis, 1963; Derber, 1963; Dill, 1958; Dill *et al.*, 1961; Foa, 1957; Heller y Porter, 1966; Marrow, 1972; McMurray, 1958; Obradovic *et al.*, 1970; Singer, 1974; Strauss, 1963; Vroom, 1960, 1969).

Segundo, podría no ser efectiva con aquellos sujetos que no están familiarizados con la participación (Carroll y Tosi, 1973; French *et al.*, 1966; Ivancevich, 1976; Tannenbaum y Schmidt, 1958). Lo que únicamente implica que, mediante una exposición reiterada, los empleados pueden llegar a acostumbrarse a su uso. Y tercero, existe una paradoja aún sin clarificar, relativa a si la PDM será más efectiva entre aquellos empleados más motivados (por ejemplo, que poseen una alta implicación en su trabajo, una elevada necesidad de logro, o un gran compromiso adquirido con las metas organizacionales), argumento defendido desde el punto de vista teórico por autores como Fein (1976), McMurray (1958), Singer (1974), Tannenbaum (1974), Tannenbaum y Schmidt (1958) y Vroom (1969). O precisamente, es entre los sujetos menos motivados, cuando la PDM ha demostrado su mayor éxito a la hora de incrementar este escaso nivel motivacional, como parte de la investigación empírica desarrollada parece probar (Carroll y Tosi, 1977; Latham y Yukl, 1975; Lawler y Hackman, 1969; Steers, 1975). Ninguna explicación definitiva se ha ofrecido hasta la fecha. Pero según Locke y Schweiger, bien pudiera ser que los empleados pocos motivados, impotentes e ineficaces, logran un sentimiento de control por medio de la PDM, que se tradujera en metas más exigentes junto a un mayor compromiso e implicación por alcanzarlas. En contraste, para los empleados altamente motivados, la PDM pudiera ser simplemente redundante.

Por otro lado y como complemento más reciente a la proposición anterior, Miller y Monge (1986) plantean la existencia de varios modelos que explican los resultados de la participación en base a mecanismos afectivos. Los seguidores de la escuela de las Relaciones Humanas (Blake y Mouton, 1964; Likert, 1967; McGregor, 1960), precisamente afirman que el elemento crucial es la unión entre participación y satisfacción (como ya se expuso en la introducción histórica). Estos investigadores proponen que la participación conduce a un mayor logro de las necesidades de orden superior, tales como la auto-expresión, el respeto, la independencia y la igualdad, lo que a su vez tiene repercusiones sobre la moral y la satisfacción laboral. Los aumentos en la productividad son vistos como la consecuencia de la intervención de los procesos motivacionales, ya que la satisfacción fortalece la motivación de los empleados, y este incremento en la motivación es el causante del mayor nivel de productividad de los

trabajadores. Ritchie y Miles (1970) critican a estos escritores y directivos, porque creen simplemente en la implicación por la implicación, al argumentar que en el momento en que los subordinados sienten que están siendo consultados, sus necesidades son satisfechas inmediatamente y, tan sólo por ello, están más dispuestos a ser cooperativos.

Las hipótesis derivadas de esta aproximación, por consiguiente, variarán sensiblemente de las planteadas a partir de los modelos cognitivos. La participación afectará a la satisfacción en una gran variedad de formas y, por lo tanto, no es necesario que los empleados posean grandes conocimientos sobre las decisiones a ser tomadas, porque no es el conocimiento la variables clave sino la satisfacción de sus necesidades. Además, los incrementos en la productividad vienen mediatizados por los aumentos de la satisfacción y no al contrario. El mejoramiento de las actitudes, reduce la resistencia al cambio e incrementa la motivación a través de la saciedad de las necesidades, lo que provoca finalmente un aumento del rendimiento. Finalmente, la participación dejará sentir sus efectos en los empleados de menor nivel jerárquico pues, los directivos ya tienen sus necesidades de orden superior cubiertas, a raíz del resto de aspectos que intervienen en su trabajo y que sacian plenamente sus necesidades.

Según la revisión ya descrita de Miller y Monge (1986), los modelos afectivos reciben apoyo parcial. Se ha podido demostrar que trabajar en un clima participativo está fuertemente relacionado con la satisfacción laboral. Pero la cuestión sobre si es el clima participativo lo que favorece una mayor satisfacción o es el aumento de la satisfacción la que provoca una mayor participación, queda sin estar resuelta. Si examinamos la literatura podremos encontrar algunos estudios que parecen demostrar que el clima es el causante de los resultados actitudinales antes que al contrario. Por ejemplo, Litwin y Stringer (1968) hallaron mediante investigación de laboratorio que las manipulaciones del clima tenían efectos sobre la satisfacción. Hand y cols. (1973), descubrieron una relación positiva entre la percepción inicial del clima y una mejor aceptación de nosotros mismos y de los otros. Y Taylor y Bowers (1972), encontraron por su parte a través de una investigación longitudinal, que el clima organizacional muestra evidencia de ser la causa de la satisfacción y

no al contrario. El resto de las hipótesis tendrán que esperar más tiempo ya que los investigadores de la participación, no se han preocupado todavía de indagar sus efectos sobre las necesidades de orden superior, o su influencia sobre los procesos de comunicación tanto ascendentes como descendentes resultantes de su aplicación.

3.2 Los modelos cognitivos

Retomando el modelo general que propusieran Locke y Schweiger (1979) y que aparecía representado en la gráfica 3.17, y refiriéndonos ya en concreto a los modelos cognitivos, destaca en primer lugar, el incremento en conocimiento, información y creatividad para solucionar problemas que puede producirse como resultado de la PDM (Davis, 1963; Lammers, 1967; Lowin, 1968; McGregor, 1944; Miles, 1965; Rosenfeld y Smith, 1967; Schultz, 1951; Strauss, 1963). Lo que a su vez, ha sido atribuido a un mejoramiento de la comunicación ascendente (Nicol, 1948; Rosenfeld y Smith, 1967; Sashkin, 1976; Schultz, 1951; Strauss, 1963). Este argumento asume que los empleados cuentan con información relevante al problema de que se trate y de la que carecen los superiores, al mismo tiempo que se considera igualmente, que los procesos de grupo favorecen una mejor integración y utilización del conocimiento que la toma de decisiones individual.

Un segundo factor cognitivo que generalmente ha sido propuesto por varios autores (Lawler y Hackman, 1969; Maier, 1967; Rosenfeld y Smith, 1967; Vroom, 1969), es que la PDM conlleva una más adecuada comprensión por parte de los empleados de la decisión que ha sido acordada (porque existe una mayor claridad a sus ojos de las metas que deben ser logradas, una mejor comprensión de los métodos que son usados en el trabajo, un mayor entendimiento de las razones necesarias para promover ciertos cambios y establecer algunas innovaciones en las políticas generales de actuación), lo que favorece la implantación de estas decisiones ya que son, en definitiva, a la postre los mismos empleados los que tienen que ejecutarlas. Por supuesto, la validez de esta premisa dependerá de si mediante la PDM se consiguen estos propósitos y de hasta qué punto una

mayor comprensión por parte de los empleados es crucial para mejorar el rendimiento en el trabajo.

Los resultados, aunque parciales, demuestran que un factor clave para que se tomen decisiones de alta calidad por medio de procedimientos participativos, es el grado de conocimiento que los sujetos poseen, lo que depende en muy buena medida de los individuos y de la naturaleza de la tarea. La PDM será útil cuando los participantes tengan conocimientos relevantes que aportar (Davis, 1963; Derber, 1963; Strauss y Rosenstein, 1970; Vroom, 1969). En los casos en que es el líder, u otro miembro, quien posee un conocimiento mayor que el resto de los componentes del grupo, la PDM supondría un coste excesivo en tiempo y esfuerzo, lo que afectaría negativamente la eficiencia al demorar la decisión, e incluso, podría ser perjudicial para la toma de decisiones si los miembros con menores conocimientos rechazaran las sugerencias del líder. De hecho, estas diferencias individuales en habilidades y conocimientos, también han sido reconocidas por los autores que están a favor de la participación como Marrow (1972), Maier (1970), Hall (1971), Likert (1961, 1967), Vroom (1969), o Maslow (1970). Esta posición, es defendida también por los mismos empleados, al menos en el contexto estadounidense. Según Holter (1965), los trabajadores americanos no desean tomar parte en las decisiones de la alta dirección sino, más bien, lo que quieren es poder decidir acerca de las decisiones referidas a su propio trabajo y que afectan a su medio ambiente más próximo, que precisamente son los temas en los que pueden estar mejor preparados.

Los partidarios de la escuela de las Relaciones Humanas, buena parte de los cuales ya ha sido citado aquí, han enfatizado repetidamente que la importancia del conocimiento ha sido sobrevalorada, en comparación al logro de un mayor compromiso o de una reducción de la resistencia al cambio, adquiridos a través de la PDM. Pero en opinión de Locke y Schweiger, lo anterior no tiene porqué ser necesariamente cierto. No es correcto afirmar que, siempre que los empleados no participan en la elección de determinadas decisiones, se resistan a las mismas. El fenómeno de la resistencia puede aparecer porque los cambios no sean justificados o porque los empleados no hayan sido suficientemente informados. La investigación ha demostrado que el liderazgo basado en el

poder de experto, conduce tanto a un mayor rendimiento como a una mayor satisfacción entre los subordinados (Wood, 1973). Del mismo modo que la competencia del líder, es el factor más importante determinante de la moral del grupo (Hamblin *et al.*, 1961).

Por su parte, Miller y Monge (1986) plantean al igual que Locke y Schweiger (1979), que los modelos cognitivos sugieren que la participación en la toma de decisiones es una estrategia conveniente porque aumenta la utilización de la información relevante en las organizaciones. Estos teóricos (Anthony, 1978; Frost, *et al.*, 1974) proponen, como consecuencia, que los trabajadores típicamente tienen un conocimiento más completo de su trabajos que la dirección. Además, si los trabajadores participan en estos procesos, conseguirán un conocimiento mejor sobre las decisiones que hayan sido tomadas, lo que facilitaría su implantación cuando sean estos empleados lo que tengan que ponerlas en funcionamiento (Maier, 1963; Melcher, 1976). Finalmente, otros investigadores (Miles y Ritchie, 1971; Ritchie y Miles, 1970), se refieren a los modelos cognitivos como la teoría de los Recursos Humanos de la participación, porque son las capacidades de los empleados lo que más interesa, viendo su satisfacción como un subproducto de su participación en decisiones organizacionales importantes.

Según este punto de partida se pueden deducir varias hipótesis. Como se considera el incremento de la información crucial, la participación será más efectiva para aquellas decisiones en que los empleados cuentan con más información. Esto es, en las decisiones sobre su puesto de trabajo antes que en las decisiones relativas a la política general de la compañía. Además, la elevación del nivel de satisfacción no será consecuencia directa del incremento de la PDM, sino y en todo caso, un efecto secundario provocado por el sentimiento de haber colaborado activamente y haber ayudado a alcanzar buenos resultados. Por último, no se predicen incrementos en la productividad y satisfacción de los trabajadores, simplemente por el hecho de estar trabajando en ambientes participativos o con líderes no directivos. Sino, mas bien, ese incremento será atribuible a las aportaciones efectuadas por los empleados en aquellas decisiones en que ellos estaban previamente interesados y sobre las que tenían algún conocimiento que resultó útil. La opinión expresada por Miller y Monge

(1986) es, que existe evidencia empírica que apunta que los modelos cognitivos son también adecuados para la comprensión de los mecanismos que intervienen en la participación. De su revisión se pudo comprobar la relación positiva entre participación y productividad, pero no se han podido demostrar todas las hipótesis.

Cuál de los dos modelos, el afectivo o el cognitivo, sea más eficaz a la hora de explicar los resultados, es una cuestión que todavía no está del todo aclarada. Pero si se analizan los 13 estudios que investigan ambos tipos de resultados, y que fueron recogidos en la revisión de Miller y Monge, se observa que las relaciones entre participación y satisfacción son más fuertes que las relaciones entre participación y productividad en cuatro de ellos (Katzell *et al.*, 1970; Schuler y Kim, 1978; Shaw, 1955, y Vroom, 1960). El sentido opuesto ocurre en un caso (Ivancevich, 1977). En el resto, no aparecen diferencias significativas entre ambos resultados. Lo que, junto con las correlaciones medias ponderadas antes descritas en la revisión efectuada por estos autores, que son marcadamente superiores a favor de la relación entre participación y satisfacción, podría estar indicando una mayor consistencia del modelo afectivo frente al cognitivo.

3.3 Los modelos contingentes

Todos los autores relevantes actualmente centrados en este tópico, estarían de acuerdo en afirmar que la eficacia de los distintos modos y vías de participación laboral está asociada a determinadas variables contextuales. Siendo la afirmación anterior cierta, tanto para aquellos que sostienen que la participación produce resultados positivos en satisfacción y rendimiento, como para los que mantienen que produce buenos resultados únicamente en el primer caso. Los modelos contingentes sugieren que no es posible desarrollar una teoría que pueda explicar la eficacia de la participación, sin tener presente la gran variedad existente de individuos y situaciones que interaccionan de diferentes formas para provocar distintos resultados. Estos modelos suponen, de hecho, la integración de los modelos afectivos y cognitivos expuestos sobre la participación, ya que sus reglas para proteger la calidad de las decisiones tienen que ver con el aspecto cognitivo de la participación, mientras que las

reglas establecidas en cuanto a la aceptación de las decisiones se dirigen a salvaguardar los componentes de tipo afectivo. En este sentido, van a ser irremplazables los trabajos llevados a cabo por Vroom y sus diferentes colaboradores.

3.3.1 Los modelos propuestos por Vroom y colaboradores

En 1973, Vroom y Yetton desarrollaron un modelo contingente sobre dirección participativa que sigue empleándose con notable frecuencia en nuestros días. Su éxito, sobre todo en el ámbito estadounidense en el que fue creado (aunque también en el resto del mundo como, por ejemplo, Alemania, Inglaterra o Noruega), ha venido corroborado por numerosas aplicaciones. Formularon un modelo que tenía en cuenta las características de las situaciones para decidir que proceso de toma de decisiones sería más efectivo dependiendo de estas circunstancias. Vroom y Jago (1978), han aportado resultados que indican que las decisiones tomadas siguiendo las prescripciones planteadas por este modelo, fueron más eficaces que las decisiones que no seguían estas reglas. En los últimos años, con cierto camino recorrido y considerable información sobre sus defectos y ventajas, se ha remodificado parcialmente para adecuarlo a las nuevas exigencias. El resultado mejorado, se publicó por primera vez en 1988 (Vroom y Jago, 1990). Engloba los logros alcanzados en su primer acercamiento a este tema, junto a los nuevos hallazgos conseguidos en posteriores investigaciones. Este modelo integral nos servirá de hilo conductor para el desarrollo de este apartado (si bien, dejaremos para una segunda aproximación todo lo relativo a sus árboles de decisión), a lo que añadiremos algún que otro comentario. Además, es verdad que, aunque alguna de las variables tratadas, ya han sido en parte introducidas al referirnos a los modelos afectivos y cognitivos, en este caso su tratamiento se hace desde un punto de vista más aplicado y práctico.

Lo primero, según estos autores, es evaluar el *requisito de calidad*. Hay problemas que se pueden resolver indistintamente de un modo u otro, es decir, la naturaleza de la decisión a la que se llegue presenta poca significación, por lo que el superior debería ser indiferente ante la solución finalmente adoptada. Sin embargo, normalmente sucede lo contrario,

viéndose implicados los objetivos organizacionales, como en el caso de la introducción de nuevas tecnologías o cuando se tratan de resolver las quejas de los clientes. En definitiva, un problema se dice que requiere una alta calidad en su solución, cuando de su precisión depende el logro de alguna meta importante para la organización. El procedimiento de toma de decisiones debe estar apoyado en un proceso analítico, de razonamiento exhaustivo sustentado en la información disponible. Los objetivos serán la base para juzgar los resultados obtenidos a partir de las decisiones adoptadas. En este sentido, a medida que las tareas son menos estructuradas, al superior le falte información, los subordinados compartan los objetivos de la empresa, y/o exista un conflicto entre ellos respecto a las soluciones que prefieren, se recomienda emplear procedimientos más participativos para aumentar la calidad de la decisión.

La segunda cuestión de alcance se refiere al *requisito de compromiso*, o lo que es igual, a la posible importancia que otorgarán los empleados a la decisión. Existen situaciones que, de no considerar a los subalternos, cualquier decisión puede estar gravemente en peligro y conducir inexorablemente al fracaso, incluso una correcta desde el punto de vista técnico y con alta calidad. Dos acontecimientos influyen en este sentido: a) que los subordinados tengan que ejecutar la decisión aportando sus conocimientos y experiencias, o b) que posean ideas preconcebidas y arraigadas sobre cuál es la solución que prefieren. En ambos casos, esta variable adquiere una gran transcendencia. Pero no hay que confundir la necesidad de compromiso con la necesidad de cumplimiento. Si se puede detallar exactamente lo que ha de hacerse y se dispone de los medios oportunos para controlarlo, el cumplimiento se encuentra garantizado. Por otra parte, la misma introducción de los procedimientos participativos requiere de un alto compromiso y, aun cuando sea conveniente su instauración en una empresa, fracasará estrepitosamente si esta condición no se tiene presente.

Si antes aludíamos a las relaciones entre motivación de los empleados y participación, ahora vamos a introducir dos variables más que tienen que ver con la motivación de los directivos. La primera hace referencia a la importancia que tiene para el superior minimizar el tiempo que se tardará en tomar una decisión; su *motivación en cuanto al tiempo*. Cuanto mayor

es el tiempo consumido y mayor valor tiene -económico, o porque se dejaron de hacer otras cosas importantes-, aumentan los costes asociados con la decisión. El fenómeno se agrava en las situaciones en que haya apremios de tiempo evidentes, es decir, en los casos en que es mejor tomar una decisión en un corto periodo temporal antes que ninguna. Indudablemente, los procesos participativos consumen, conforme aumenta su complejidad, considerablemente más tiempo. Por esta razón, el modelo plantea dos alternativas bien diferenciadas: o le concedemos mayor valor al tiempo o se lo otorgamos al desarrollo de los subordinados. Un factor condicionante vendrá dado por el estilo de liderazgo idiosincrásico del directivo. Pero el otro determinante, de carácter situacional, proviene del costo que representa asistir a las reuniones. La imposibilidad de realizar otras tareas, a la misma vez que participamos en un acto conjuntamente con más personas, supone una limitación que debe ser analizada. A medida que las presiones de trabajo se incrementan, el coste resultante aumenta proporcionalmente. La consecuencia obvia es que la participación se torna "más cara".

En consecuencia, no hay que confundir la motivación del directivo por reducir el tiempo necesario para tomar una decisión con la *variable tiempo* en sí misma considerada. La cual, es aceptada comúnmente como uno de los costes inevitables de la participación en las organizaciones. El concepto de tiempo presenta dos significados diferentes como hemos visto, que suponen limitaciones a la participación. Por un lado, el corto intervalo que puede existir entre el surgimiento del problema y la acción correspondiente, lo que puede representar una traba, pues las técnicas participativas relentizan la toma de decisiones. Y por otro, la cantidad de tiempo consumido, ya que acudir a las reuniones conlleva una pérdida de oportunidad a los asistentes que no pueden dedicar a otras asuntos. En este sentido, es importante tener en cuenta los posibles apremios o limitaciones temporales que suelen darse en las situaciones de emergencia. Aparece cuando se dan estas dos condiciones: a) ante esta situación, cualquier decisión aparentemente razonable sería mejor que una que se tomara demasiado tarde o que no tomar ninguna, y b) implicar a los subordinados, aunque estuvieran dispuestos a hacerlo, retrasaría excesivamente el proceso. Es extraño que ambas condiciones surjan conjuntamente, pero en algunas ocasiones sucede. En verdad, cuando

afloran graves problemas de tiempo, el directivo lo sabe perfectamente pues, sino fuera de este modo, lo más verosímil es que no existiera semejante agobio o presión. Sin embargo, con demasiada frecuencia, muchos directivos alegan problemas de tiempo para justificar su estilo autocrático. El modelo prevé la consideración de este argumento, descrito más arriba, pero, desde la perspectiva más común y real del ámbito de preferencias a la que alude.

El otro tipo de motivación aborda el interés que concede el directivo a maximizar las oportunidades de desarrollo de sus subordinados, esto es, su *motivación hacia el desarrollo personal*. La participación conduce a desarrollar las habilidades necesarias en la toma de decisiones, el aprendizaje en equipo, la identificación con los objetivos de la empresa, y refuerza el vínculo afectivo entre todos los colaboradores de la organización, entre otros aspectos. En resumen, se refuerza el "capital humano" de la empresa a largo plazo (a diferencia de los costes relacionados con el tiempo, que son inmediatos y se dejan sentir a corto plazo). Por supuesto, procurar ofrecer ocasiones que estimulen la adquisición de estos beneficios, además de estar sujeto a inclinaciones individuales, va a depender de la situación concreta, ya que pueden existir circunstancias que carezcan de los requisitos mínimos (expedientes de regulación de empleo, condicionantes coyunturales). Como se puede apreciar, por lo tanto, ambas motivaciones directivas -relativas al tiempo y al desarrollo-, están influidas tanto por variables situacionales como personales, debiendo el superior valorarlas para cada decisión, atendiendo al unísono tanto sus preferencias particulares como al momento concreto en que tiene que afrontarlas.

Por otra parte, el *conocimiento que poseen los subordinados* sobre el asunto que vaya a debatirse, es otra cuestión clave de especial relevancia. Siendo importante tanto para la satisfacción, ya que si la tarea excede en capacidades, habilidades y conocimiento al sujeto puede ser causa de insatisfacción (Quintanilla, 1984), como para el rendimiento y la calidad subsecuente. Con toda seguridad, sólo aquellos individuos que realmente están preparados, pueden llegar a responsabilizarse adecuadamente de aquello que se encuentren realizando, obteniendo por lo mismo, altas cotas de agrado con su ejecución. En las situaciones en que el gerente no dispone

de la información necesaria, deberá buscarla allí en donde se halle, tratándose como es lógico en abundantes ocasiones, de los propios empleados. Además, éstos serán los más idóneos para tomar parte en dicha colaboración, si se cumplen otra serie de requisitos que se desarrollan más adelante (por ejemplo, si están dispuestos a utilizar su conocimiento en aras del beneficio común). Si por el contrario, el líder dispone de la información pertinente y no se consideran relevantes consideraciones de otro tipo -lograr el compromiso de los subordinados- o existen apremios de tiempo inevitables, entonces, es éste quien debe actuar.

En este mismo sentido se han manifestado otros autores, destacando entre ellos, la teoría situacional del liderazgo desarrollada por Hersey y Blanchard (1982). Por otra parte, Barrick y Alexander (1987), alcanzaron entre otras conclusiones, tras analizar 33 experiencias con círculos de calidad, que el entrenamiento y la formación previas, junto con la duración en que el proyecto está en funcionamiento, se revelan como dos variables de importancia transcendental para el éxito de estos programas. Asimismo, ya dijimos que la participación en el trabajo debe desarrollarse con una perspectiva a largo plazo, y no, como si se tratase de un experimento a realizar durante un breve espacio temporal pues, en estos casos, sus resultados han sido más bien desalentadores. Lawler (1986), por su parte, refiriéndose a los costes de la participación, incluye la formación como un efecto negativo de estos sistemas. Nosotros pensamos, sin embargo, que es un coste necesario -o si se prefiere una inversión-, si verdaderamente lo que se pretende es que el trabajo sea también un vehículo eficaz para desarrollar psicológicamente a las personas que lo desempeñan.

Anteriormente se hizo hincapié en la *información del superior* y en sus habilidades y capacidades. Todas estas cuestiones y alguna otra, como la *probabilidad de compromiso* a la que se refieren Vroom y Jago, es decir, hasta qué es probable que los subalternos acepten la decisión elegida autoritariamente por su superior (lo que depende en parte de las repercusiones favorables o no que la decisión tomada tenga para ellos), pueden incluirse dentro del término más general; *atributos del líder*. Es evidente, que si el líder no tiene la suficiente información sobre un tema en particular, no puede tomar la decisión autocráticamente, debiendo

consultar a sus subordinados o a otras personas en este sentido. Por el contrario, si ha desarrollado sus capacidades hasta el punto de que sus subordinados creen que tiene la autoridad necesaria, o lo que es lo mismo, las credenciales oportunas que demuestran su mayor conocimiento en el campo, entonces es bastante más probable que un procedimiento autoritario pudiera seguirse con éxito. Esto no es más, que el concepto "poder de experto" acuñado por French y Raven ya en 1959. Lo mismo ocurriría con el resto de las fuentes de poder que estos autores describieron (French y Raven, 1982), y que Fiedler también considera en su modelo (1982). Como en el caso en el que el supervisor fundamentara su liderazgo en el "poder de recompensar" o "de castigar". O bien, en el "poder de atracción o referente", pues posee la admiración y confianza de sus seguidores por su carisma personal. O en el "poder legítimo", ya que los subordinados creen que es su obligación acatar las órdenes impuestas desde arriba -lo que recuerda, como veremos más adelante, a las características personales de los empleados-.

Buena parte de las personas, al leer afirmaciones como las expuestas a lo largo de todo este trabajo, piensan en lo utópico que representan y en la difícil viabilidad de su ejecución. Consideran, asimismo, que el trabajador y el empresario tienen intereses contrapuestos que provocan, la conflictividad manifiesta en este sector, imposibilitando su unión en objetivos comunes, y todo ello, indistintamente del contexto cultural en donde se encuentren. Precisamente estos dos elementos, *conflictividad y congruencia de objetivos*, también han sido analizados en la literatura relativa a la participación. En realidad, una de las diferencias esenciales entre los modelos de Vroom y Yetton (1973) y Vroom y Jago (1988), ha sido el mayor énfasis concedido al peso del conflicto en este último. Contrariamente a lo que se podría pensar, el conflicto entre los subordinados, conduciría a emplear técnicas más participativas. Pero eso sí, sólo en el caso en que la congruencia de objetivos por parte de los empleados sea alta, y la información del líder escasa. La congruencia de objetivos, esto es, que no se encuentren marcadas diferencias entre los fines perseguidos por los subordinados y por los de la empresa, se trata del requisito imprescindible que distingue el conflicto constructivo del que no lo es. En la gran mayoría de las ocasiones, es factible presumir que no tienen porqué existir diferencias sustanciales entre ambos.

Entiéndase bien, no se está negando el conflicto, que de seguro se dará, sobre todo en cuanto a los medios necesarios para alcanzar los fines deseados por todos. Sino el hecho, de que las partes interesadas no puedan llegar a establecer estos objetivos comunes, que sienten las bases de una negociación constructiva. Debe ser el "interés superior" o el "interés mutuo", acuñados ya por Sherif (1958) y Maier (1963) respectivamente, los que deben guiar la lucha de contrarios sobre los recursos que posibilitan semejante fusión. Drucker (1973), al igual que éstos y otros teóricos, convergen en este mismo planteamiento al afirmar que, sino existe divergencia de opiniones, difícilmente se puede profundizar en el problema. En base a los descubrimientos efectuados por un autor de renombrado prestigio en esta área, como es Likert en 1979, los superiores más efectivos son aquellos que logran un sistema social en el que predominan las condiciones de alta coordinación, motivación y cooperación. Para ello, hay que promover la participación y el trabajo en equipo, de tal modo que sean las mismas personas las que se marquen sus propios objetivos, con el propósito de que no existan diferencias entre éstos y los fines empresariales (lo que se conoce como su sistema 4). En definitiva, lo que se pretende es establecer una situación del tipo "ganar-ganar", en la que todas las partes implicadas mantengan el interés común por encima del particular.

Las dos variables que quedan por tratar desde la perspectiva de Vroom y su equipo, son la *estructura del problema* y la dispersión geográfica. En cuanto a la primera, ha sido tenida presente en otras aproximaciones teóricas, como en el modelo contingente sobre liderazgo propuesto por Fiedler (1967), o en la teoría basada en las vías para alcanzar objetivos de House (1971). Vroom y Deci (1960) ya propusieron, que dependiendo del tipo de problema que normalmente se tratara en un determinado nivel organizacional, la participación podía ser más indicada o menos. En concreto, sería menos apropiada para los niveles más bajos en donde los trabajos son rutinarios, y más adecuada en los niveles más elevados en los cuales los problemas son mucho más complejos.

Actualmente, su posición se puede resumir como sigue (Vroom y Jago, 1990). Se considera que una tarea está bien estructurada cuando es conocida su situación actual, su situación deseada y las alternativas que

se pueden emprender para pasar de la primera a la segunda junto con los criterios y objetivos que permitirán evaluarlas. Un aspecto clave que va a modular la magnitud de esta variable, será el nivel de familiaridad o experiencia con que uno cuenta ante problemas de determinada índole, de tal suerte que puede ocurrir que dos superiores diferentes asignen distinto grado de estructuración a un mismo problema. Por otro lado, pero estrechamente relacionado con lo anterior, la novedad y la incertidumbre de una situación incrementan su falta de estructura. Las situaciones poco estructuradas, son las más indicadas para un proceso de grupo, si la calidad de la decisión es importante. La razón se debe, a que cuanto mayor número de personas apropiadas se unen, más información estará disponible y podrá ser analizada, siendo por lo tanto más efectiva la participación que los procedimientos autocráticos.

El último atributo consistiría en evaluar la *dispersión geográfica*. Esto es, si las personas afectadas por una decisión, están físicamente aisladas y resulta casi imposible o tremendamente costoso reunirlos. Mediante los nuevos medios de comunicación (teléfono, avión, video-conferencia o correo electrónico), cada vez resulta más difícil que se den situaciones como la expuesta, si bien es cierto, que el coste asociado puede superar con creces, las ventajas derivadas. Por esta razón, el líder ha de comparar, para cada caso, las desventajas enunciadas con los posibles beneficios, según la importancia que asigne al problema en cuestión.

3.3.2 Otras variables contingentes a considerar

Vroom y sus colaboradores no consideran desde su enfoque, algunos otros elementos situacionales que pueden afectar el uso eficaz de estilos de dirección menos autoritarios. En realidad, estos autores definen la situación en función de las características de la tarea a realizar. De hecho, plantean explícitamente que "la situación es un problema de decisión al que se enfrenta el líder" (1990, p. 65). Como consecuencia, ponen su atención en la tarea, sin tener presente el contexto o entorno que engloba a la misma, y que podría estar influyendo en algún sentido que desconoceríamos (Bonavía *et al.*, en prensa). No pretendemos con ello afirmar, que el modelo expuesto no se trate de un modelo contingente, sino

tan sólo, indicar que las variables que toma en consideración están relacionadas exclusivamente con una tarea de decisión concreta y específica. Por ejemplo, cuando se refieren a los conocimientos u objetivos que un subordinado o líder pueden o no tener, los vinculan estrechamente con una tarea particular, y no hacen referencia, por tanto, al grado de formación y preparación que tanto empleados como directivos deben tener respecto a las técnicas participativas en general, o a los objetivos que tanto unos como otros pueden perseguir cuando lo que se pretende es estimular su implantación. En este sentido, vamos a desarrollar en este apartado, otros elementos que no pueden ser perdidos de vista, en el intento por llegar a lograr un uso efectivo de estas técnicas, sin que por ello se suponga, que se trata de una revisión exhaustiva que recoge todos los componentes necesarios.

Comencemos por desarrollar la *formación teórica y práctica general* relacionada con la dirección participativa ya que, además de los conocimientos específicos que requiera una tarea particular para ser desempeñada con garantías, es necesario considerar esta variable si se desea tener éxito en la puesta en marcha de estos procedimientos. Y esta formación debe abarcar tanto a los directivos como a los subordinados implicados. Muchas investigaciones son las que han constatado este resultado. Como comenta Quintanilla (1988) al referirse a los trabajos de Floyd Mann (1957), cuyas experiencias se basaron principalmente en reuniones en las que tomaban parte superiores y subordinados para compartir algunas informaciones obtenidas a través de cuestionarios, sus buenos resultados en buena medida se debieron a los previos y amplios esfuerzos que fueron realizados con el fin de entrenar a estos pequeños grupos compuestos por directivos y empleados a solucionar problemas. Además, la importancia decisiva de esta clase de preparación, ha sido puesta de manifiesto en una gran variedad de estudios llevados a cabo por otros investigadores de la Universidad de Michigan que prosiguieron los trabajos de Mann, como Bowers y Franklin (1977), Hausser *et al.* (1977) o Franklin *et al.* (1977).

Desde un posicionamiento un tanto similar, Blacke y Mouton al desarrollar su conocido enfoque 9.9 (1964), plantearon un método escalonado en seis fases para perfeccionar la organización (1980), en donde

el énfasis se pone sin duda alguna en la formación. Partiendo de su concepto de rejilla directiva, el propósito prioritario consiste en cambiar, en lo esencial mediante entrenamiento, las pautas de relación existentes entre las personas y los grupos por un lado, y entre los grupos y la organización por otro lado. Este proceso debía seguirse en cascada, al igual que el propuesto por Mann, es decir, comenzando con el equipo de mayor rango jerárquico y continuándolo hacia abajo hasta llegar a los empleados de base. Gracias a él, todos los colaboradores de la empresa debían aprender a trabajar en equipo aplicando los principios de las ciencias sociales a la solución de los problemas laborales. Con una visión más actual si se prefiere, los círculos de calidad también se basan en un gran esfuerzo formativo, en áreas tales como los procedimientos para la identificación y resolución de problemas, control estadístico y dinámica de grupos.

Por otro lado, en cuanto a los *rasgos personales de los subordinados*, Vroom ya en 1960, fue uno de los primeros en proponer que la personalidad puede mediar los efectos de la participación sobre la satisfacción y la productividad. Por lo que respecta a la satisfacción, Vroom estudió las características de personalidad de los trabajadores cuya satisfacción en el trabajo se había incrementado gracias a su participación. Empleando su conocida escala F, descubrió que estas personas eran igualitarias en sus creencias y valores, junto a lo cual, obtuvieron una puntuación muy alta en su necesidad de independencia. Por el contrario, la satisfacción en el trabajo de aquellas personas con las características opuestas, y por lo tanto consideradas como autoritarias, no resultaba afectada en modo alguno por su mayor participación. En suma, sugirió y halló algún apoyo de que la participación sólo afectaría positivamente a los empleados que tuvieran personalidades caracterizadas por un bajo autoritarismo y un alta necesidad de independencia. Idea igualmente considerada en la teoría sobre liderazgo basada en las vías para alcanzar objetivos *-Path Goal-* de House (1971). Sin embargo, otros estudios han encontrado alguna evidencia contraria a esta hipótesis (el propio Vroom y Mann, 1960; Abdel-Halim, 1983; o Tosi, 1970).

Estrechamente vinculado a esta idea, es absolutamente necesario analizar el tema de las *creencias y actitudes de todos los colaboradores de*

una organización ante la participación laboral, en tres niveles diferentes: directivos, sindicatos, y empleados. Por lo que hace referencia al primero, por ejemplo Vroom y Yetton (1973), pusieron de manifiesto que los dirigentes más participativos, eran los más proclives a pensar que los objetivos de los subordinados no tienen por que entrar en conflicto con los de la empresa, que los subordinados no son vagos por naturaleza, o que se enfrentarán a los retos inherentes a la asignación de mayores responsabilidades si se les ofrece la oportunidad para ello. Todo lo cual coincide perfectamente con la teoría Y de McGregor (1960), por cierto, objetivo que nos proponemos tratar a fondo en esta investigación junto a los efectos que puede causar la propia cultura interna a la organización. Sin embargo, muchos directivos se resisten a la participación porque consideran que consume un tiempo excesivo, es ineficaz en los procesos de toma de decisiones, o porque mantienen la percepción de que es una intrusión a sus prerrogativas tradicionales. Por esta razón, se defiende fehacientemente por bastantes investigadores (Tannenbaum, 1983; Lawler, 1986; entre otros), que es sumamente necesario que todos los niveles jerárquicos de la organización apoyen realmente estos programas, si queremos tener éxito con su implantación. Y lo que parece ocurrir en muchos de los casos es, que los superiores se sienten amenazados con la introducción de estas técnicas saboteándolas, ya que las consideran como una intromisión a su rol habitual, pues su papel pasa de dirigir a coordinar (Hermel, 1990).

Este peligro es señalado comúnmente en la literatura sobre participación pero, a pesar de su especial importancia, todavía son muy pocos los estudios empíricos que han tratado este tema en toda su amplitud. Aunque, por ejemplo, se ha demostrado que los directivos juzgan la propiedad de los empleados menos favorablemente, en las compañías donde los empleados tienen representantes en los consejos de dirección, que en las empresas en que los empleados no tienen tales representantes (Conte *et al.*, 1981). En la investigación realizada por Miller y Monge (1986), se partía del supuesto de que los empleados que valoran más positivamente la participación son, sin embargo, los empleados de mayor nivel jerárquico, así como las personas que trabajan en organizaciones de servicios -en comparación a las empresas industriales-. Pero no pudieron demostrar su hipótesis, es decir, ni la jerarquía ni el tipo de organización,

servían para explicar los efectos de la participación sobre el rendimiento o la satisfacción (de hecho, en la investigación llevada a cabo por estos autores, el modelo contingente recibía muy escaso apoyo). En definitiva y para lo que aquí nos interesa destacar, no parece por tanto que la participación sea más efectiva para los directivos que para los empleados de base o viceversa, lo que no obsta para que las creencias y actitudes personales continúe siendo una variable de importancia crucial.

Posiblemente por esta y otras razones, los sindicatos debe dar, como mínimo, su visto bueno al intento de favorecer una mayor participación. Montero (1987) plantea explícitamente la oposición que muestran estas organizaciones ante las nuevas formas de organización del trabajo, y en concreto, respecto al enriquecimiento de tareas. Las razones de esta actitud contraria hay que buscarlas en la creencia que mantienen ciertos sindicatos, de que el objetivo de estas experiencias lo único que pretenden es el aumento de la productividad, reducir la presión sindical sobre las retribuciones salariales y, en definitiva, atentar contra toda la actividad sindical en su conjunto. Como consecuencia, se pueden llegar a sentir igualmente amenazados, temiendo que los cambios en la organización del trabajo, acaben por producir cambios en el mismo sindicato. Tannenbaum (1983), al referirse a las empresas propiedad de los empleados, también expone este problema pues, en este tipo de empresas prácticamente dejan de tener sentido estas instituciones, ya que su función principal, la negociación colectiva entre trabajadores y dirección, desaparece en su forma primigenia. En su cita a Stern (1978), comenta que la mayoría de los 50 sindicatos oficiales encuestados por este autor en los Estados Unidos, mostraban actitudes negativas ante las implicaciones que la propiedad de los empleados podría tener para su sindicato. Posiblemente por estos motivos, es reconocido explícitamente por algunos procedimientos, como en el caso de los planes Scanlon, que no es suficiente con que los sindicatos otorguen su consentimiento, sino que es preciso que tomen parte activa durante el proceso de implantación para garantizar el éxito de estos programas. Por esta razón, forman parte de los comités de investigación que son los que juzgan la conveniencia de las sugerencias presentadas por los empleados.

Por otra parte, la importancia de las creencias personales de los subordinados ha sido resaltada por multitud de investigaciones (Hulin, 1971; Locke y Schweiger, 1979), ya que se ha observado, que a determinados empleados no les molestan las prácticas autoritarias, prefiriendo que les sea dicho lo que tienen que hacer. Según Burke (1987) "los estudios relativos al hombre en el trabajo han revelado que solamente el 28.8% de los individuos serían realmente susceptibles de ser motivados respecto al contenido del trabajo que realizan". Para los demás, los valores vinculados al trabajo serían más pasivos: a) un 17.1% consideran que el destino es determinante, manifestando una evidente resignación respecto al trabajo y su contexto, b) un 23.5% tienen una firme creencia muy arraigada del deber, la disciplina, la jerarquía y la autoridad, y c) el 30.6% restante, valora la protección, la seguridad, el materialismo y el conservadurismo (ver Hermel, 1990, p. 37).

La cuestión que se plantea es, si estos valores preponderantes entre los trabajadores, no son la consecuencia de sistemas organizativos que, durante largo tiempo, han desarrollado entre los empleados este tipo de consideraciones. En otras palabras, hasta qué punto las personas en el trabajo no se comportan y no valoran aquello que, en definitiva, se les ha pedido en el pasado que deben pensar y por lo que se deben preocupar. ¿Son irreversibles este tipo de planteamientos?. Singer (1974), afirma explícitamente que defender que todos los trabajadores desean oportunidades de participar, demuestra una falta de sensibilidad a las necesidades individuales que, no es ni más ni menos, que la antítesis de la anhelada humanización que los defensores de la participación propugnan. Lowin (1968), expuso que era esencial medir las actitudes de los subordinados hacia los programas participativos antes, durante y después de su aplicación. En suma, y sin lugar a dudas, la participación está asociada a ciertos esfuerzos y peligros, pero también, a variadas oportunidades y privilegios, que deberán ser sopesados en cada circunstancia.

Un aspecto directamente relacionado con el anterior se refiere al *relativismo cultural*. Parece existir una cierta tendencia asumida por muchos investigadores, de que cada vez son más las personas que, en nuestra sociedad, valoran la participación por lo que vale es en sí misma.

En la actualidad, existen numerosas pruebas, aunque en muchos casos anecdóticas, que avalan la idea de que los métodos autocráticos generan más resentimiento y mayor resistencia, en tanto que los procedimientos participativos consiguen respuestas más positivas. Siendo esto así, no solamente en el ámbito del trabajo, sino también en otras esferas de la vida como la escuela o la familia. Pero otros autores, como Lucas Marín (1984), plantean que no se vea la participación como una necesidad universal y crecientemente sentida. Los caracteres y las idiosincrasias propias de cada pueblo, junto con su nivel formativo general, moldean este interés por la participación. Por esta razón, las experiencias positivas en este campo, necesitan conseguir un soporte cultural, que sólo es posible mediante esquemas educativos formalizados. Precisamente, en un estudio realizado por Maurice *et al.* (1980), se llegaba a la conclusión de que a estructuras de sociedad más amplias, es decir, mayor estratificación social y educacional, corresponden configuraciones organizativas internas y procesos de división del trabajo y toma de decisiones más participativos.

Las conclusiones en este sentido, de todos modos, no son ni mucho menos definitivas. Por ejemplo, el primer experimento propiamente que se conoce sobre la participación, fue realizado por Coch y French (1948) en una fábrica de Virginia, con resultados muy positivos. Sin embargo, cuando el propio French, junto con Israel y As en 1960, trataron de replicarlo en otra industria, pero esta vez noruega, los primeros resultados favorables se matizaron en gran medida. La razón había que buscarla en el hecho de que los trabajadores no consideraban pertinente su participación; no veían apropiado participar en temas que advertían como propios de la dirección. A parecida conclusión conduce la experiencia relatada por Marrow (1964). Su empresa abrió una fábrica en Puerto Rico, instaurando muchas de las prácticas altamente participativas que tan excelentes resultados habían producido con anterioridad en el país de procedencia, pero los resultados no fueron los esperados. La empresa, en sus intentos por averiguar lo que había sucedido, descubrió que eran muchos los empleados que opinaban que las oportunidades de participación que se les brindaban, simplemente reflejaban la falta de capacidad de sus líderes. Además, los trabajadores percibían sus intervenciones en la determinación de objetivos y en la toma de decisiones como algo ilegítimo. Foy y Gadon (1979), en un sentido muy similar, al referirse a la influencia del referente social en el desarrollo de la

participación en diferentes países, constataron que cuando obreros americanos acostumbrados a trabajar según los esquemas tradicionales se trasladaban a Suecia, su insatisfacción y reacciones negativas se incrementaban hasta tal punto, que no aceptaban las normas de trabajo según el modelo de la democracia industrial.

Además, a partir de la revisión de Wilpert (1984), una conclusión a destacar es: que existen claras diferencias entre las naciones a la hora de definir y practicar lo que entienden por participación laboral, pues cambian tanto las normas legales como su aplicación práctica, aunque las primeras parecen tener una consecuencia directa y positiva sobre las segundas, de tal manera que es imposible hablar de un único tipo de participación. Por si todo ello fuera poco, la investigación que llevó a cabo el *International Studies of Values in Politics* (1971), también conocido por *Values Project*, sugería que las diferencias entre las naciones no nos servían para explicar el gran abanico de posibilidades que se abren a lo ancho y amplio de este campo, siendo necesario descender a unidades de análisis más pequeñas, como las comunidades locales o regionales. Todo ello apunta, la necesidad de tener muy presente las diferencias culturales, cuestión ésta olvidada en la mayoría de las ocasiones en que se tratan de aplicar técnicas desarrolladas en un contexto determinado a otro bien diferente (como ha ocurrido frecuentemente en el caso de los círculos de calidad).

En relación a los efectos de la cultura, no se puede dejar de señalar aquí tampoco, la gran influencia que ejerce la *cultura organizacional*. Las empresas y las organizaciones que nos rodean, no son ajenas a esta realidad cultural tan dispar que las envuelve sino, más bien, se ven altamente influidas en su interior por estos elementos externos a los que no tienen más remedio que adaptarse si quieren sobrevivir. Lo realmente importante es no perder de vista según Garmendia (1990), que los miembros de una organización, durante el proceso de socialización organizacional, llegan a adquirir en buena medida, una serie de imágenes compartidas comunes acerca de la empresa o institución para la que trabajan (además, por supuesto, de otros elementos imprescindibles para desempeñar sus funciones). Como consecuencia de la planificación estratégica y de los correlatos estructurales que los dirigentes de las mismas imprimen en sus acciones, y que afectan a diferentes aspectos

tales como: las condiciones de seguridad e higiene, los estilos de toma de decisiones, el énfasis puesto en la formación, los indicadores económicos, o el prestigio. Y que son en parte, reiteramos de nuevo, el resultado de la influencia externa que ejerce el contexto cultural más amplio en el que se ubica una organización.

Por este y otros motivos, el estudio de la cultura organizativa resulta importante, al menos en cuatro aspectos esenciales relacionados con la gestión eficaz del entorno actual en que vivimos (Husenman, 1987): a) Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización. Respondiendo, de este modo, al por qué determinadas técnicas de gestión no tienen éxito dentro de una organización, al ser éstas contradictorias con los valores dominantes. b) Es de inestimable ayuda para valorar mejor cualquier fenómeno de cambio interno. c) Determina las coordenadas del clima social preponderante, al definir los vínculos sociales posibles entre sus miembros. Por ello, se revela como un útil concepto que puede aclarar buena parte del comportamiento psicológico individual y grupal que acontece en el seno de las empresas. d) Finalmente, permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización y, a través de él, incidir en los sistemas de recompensas más acordes con la cultura existente. Estas son las causas que intervienen en la importancia concedida a la cultura interna de las organizaciones y que afectan, sin lugar a dudas, la eficacia de la dirección participativa, por lo que más adelante nos referiremos más ampliamente a esta variable (siguiendo fundamentalmente las proposiciones de Edgar Schein, 1988), como uno de los pilares básicos en que se asienta esta investigación.

Pero aparte de estas diferentes variables consideradas, existen otros aspectos centrales asociados a la eficacia de la participación laboral. Se trata de tres técnicas motivacionales con las que la participación se ha combinado frecuentemente: los incentivos económicos, el establecimiento de metas y el enriquecimiento del trabajo. En cuanto a los *incentivos económicos*, Cotton y su equipo (1988) consideran que están jugando un papel importante en la efectividad de la participación en las empresas que son propiedad de los trabajadores. No parece haber dudas, del peso de este tipo de refuerzos y su asociación con la eficacia de la participación a la

hora de proporcionar resultados positivos en este tipo de organizaciones. Y como los mismos autores afirman, estos resultados parecen ser mejores cuanto mayor es el interés económico que los empleados tienen. Tannenbaum (1983) supone que en las empresas que pertenecen a los empleados, éstos perciben más claramente que trabajan para sí mismos y no para beneficiar a otros. Lo anterior es cierto, fundamentalmente para las cooperativas de trabajadores, ya que en las compañías que corresponden al Estado -lo que denomina propiedad social de los medios de producción-, la relación anterior queda muy diluida. Un ejemplo claro, lo tenemos en el caso de las granjas poseídas por los campesinos en la URSS frente a las granjas colectivas: solamente suponen el 1% de la tierra pero producen el 27% de los productos agrícolas. En cuanto a los ESOPs, la evidencia es negativa, pero hay que tener presente que el tanto por ciento del capital propio de los empleados es muy bajo en la mayoría de los casos, y por tanto, el beneficio que cabe esperar, pequeño. De hecho, a partir de una investigación que realizaron Conte, Tannenbaum & McCulloch (1981) se concluyó, que el factor más importante para determinar el rendimiento en este tipo de empresas ESOPs, era precisamente, la proporción del capital total de la firma propiedad de los trabajadores no directivos.

Locke y Schweiger (1979) consideran que estos incentivos salariales han demostrado su eficacia para aumentar la producción cuando son aplicados sin participación (por ejemplo, en el plan *Improshare* de Fein), si se pasa por alto la existencia de cierta confusión de variables en los diseños de los trabajos que han examinado este tema. Por otra parte, sin embargo, varios estudios han argumentado que la participación no será efectiva para mejorar el rendimiento, a menos que sea combinada con este tipo de refuerzos (citan los trabajos de Derber, 1963; Strauss, 1963; Rosenstein, 1970; centrados principalmente en la realidad de los Kibbutz israelís). No obstante, hay que tener presente, que la investigación no apoya necesariamente esta afirmación. En el estudio que Argyle y sus colaboradores llevaron a cabo en 1958, solamente se mejoró el rendimiento y las actitudes en aquellos departamentos en que la gestión participativa no estuvo asociada a incentivos económicos. Asimismo, Cotton *et al.*, (1988) encontraron que, para la categoría denominada participación en las decisiones de trabajo, aquellas investigaciones que habían examinado la relación entre participación y aspectos puramente salariales, no

demonstraron efectos positivos duraderos sobre la productividad. Aunque, por el contrario, sí se había hallado esta relación, cuando por medio de la participación se trataban también, otras cuestiones referidas al trabajo. En este sentido, la evidencia a favor de los planes Scanlon frente a los Círculos de calidad, cuya diferencia primordial es el uso o no de incentivos económicos, no es tampoco unánime. Es por todo ello, que estamos ante un problema que requiere mayor investigación, a raíz de la evidencia contraria que ha sido apuntada y de la importancia que el tema merece. Pensamos que este tipo de recompensas asociadas con la participación laboral, podrían funcionar como un revulsivo que incrementara tanto el rendimiento como la satisfacción.

El *establecimiento de metas*, ya fue tratado al principio de este capítulo, por lo que tan sólo retomamos las conclusiones a las que antes llegamos. Los resultados que examinan esta cuestión son un tanto equívocos y abundan las contradicciones, pero se puede concluir que: a) no se ha demostrado que la participación conduzca a una elevación de las metas que se fijan a sí mismos los propios individuos, y b) en cambio, sí se puede afirmar que el establecimiento de metas conlleva una mejora del rendimiento, tanto cuando es utilizada como técnica motivacional independiente, como cuando es combinada con métodos de dirección participativa.

Por otra parte, existe una confusión que es pertinente en estos momentos tratar de aclarar, entre la técnica comúnmente conocida como dirección o administración por objetivos (DPO), que no necesariamente tiene por que ser participativa, y lo que podríamos denominar dirección participativa por objetivos o participación en el establecimiento de metas. La primera consiste, por lo general, en lo siguiente. En un primer paso, se delimitan los objetivos estratégicos -cualitativos y más globales-, de los que se irán derivando los objetivos operativos -cuantitativos y más concretos-. El proceso se produce en cascada a lo largo de la jerarquía. El superior piensa y decide cuáles serán las metas que sus subordinados deben tratar de conseguir. A continuación, se las da a conocer, con el ánimo de alcanzar su aceptación y responsabilidad en las mismas. Finalmente, se controla la ejecución para evaluar en qué grado se cumplen los estándares, con dos propósitos: introducir las medidas correctoras aconsejables y,

generalmente, asociar su consecución a un incentivo acorde. La dirección participativa por objetivos o participación en el establecimiento de metas, implica la adición progresiva, en todas o en algunas de las partes del proceso, de cotas relativas de poder de decisión a los propios subordinados. Puede comenzar con la negociación de las metas, e incluso, llegar hasta la delegación dentro de un enfoque compartido. Puede incluir, o no, la libertad para elegir los medios que permitan obtener esos fines. Por estos motivos, a veces, se ha utilizado el calificativo de participativo de forma indiscriminada, imputándosele idénticos resultados a ambos procedimientos, con lo que conlleva de inexactitud e inconvenientes para aquellos que defienden la necesidad de incorporar procesos participativos reales.

De hecho, como indica Odiorne (1983), uno de los más prestigiosos autores en esta materia, la introducción autoritaria de la administración por objetivos, es una realidad en muchas empresas que, además, ha conducido al éxito en aquellas circunstancias en que el directivo tiene poder absoluto en todos los sentidos y la voluntad firme de usarlo, unido a unos subalternos que están dispuestos a acatarlo. En el caso contrario, los empleados esperan, como mínimo, ser consultados. Por otro lado, este método ha sido implantado mayoritariamente desde la alta gerencia hasta los niveles intermedios, no afectando directamente, por lo tanto, a la base de la organización. Los operarios han estado ausentes de estos planteamientos, incluyendo la versión participativa de la misma.

A partir de los errores constatados en la aplicación de la DPO, se han propuesto una serie de condiciones a tener presentes para su buen desarrollo. Lo principal es reconocer que las organizaciones son sistemas políticos y de poder, es decir, que subsisten distintas coaliciones con intereses contrapuestos que pujarán por verlos realizados. Tal y como ha sido descrita, parece tratarse de un instrumento aséptico, lógico y muy razonable, que no tiene por qué suscitar problemas. Sin embargo, sucede lo opuesto con demasiada frecuencia, recibiendo críticas de aquellos sectores más reactantes, que prefieren no modificar las cosas para mantener sus posiciones de privilegio. Sin un apoyo explícito por parte de la gerencia, como ocurre con las técnicas participativas, su funcionamiento está destinado al fracaso. Los objetivos han de expresarse en términos

específicos, sean éstos cuantitativos o cualitativos. Deben establecerse fechas límite para su cumplimiento, tanto total como parcialmente si el proyecto fuera de gran amplitud. Han de estar sujetos a revisiones periódicas para adaptarlos a las situaciones cambiantes. Y se ha de evitar en la medida de lo posible, un excesivo formalismo que conlleve un incremento desproporcionado de la burocracia.

En íntima relación con lo anterior, la demarcación de unos objetivos a alcanzar, es imprescindible para la evaluación continuada de la marcha de los progresos y para la introducción de los mecanismos correctores oportunos. Además, junto con el resto de normas a seguir, ayudará a acotar con claridad desde el comienzo, qué asuntos pueden ser discutidos y cuáles no, lo que puede evitar más tarde problemas de competencias y frustración de expectativas. Varias investigaciones han probado la eficacia de combinar la fijación de objetivos con la evaluación continua (Latham y Yukl, 1975; Litwin y Stringer, 1968), incluso, aunque estas metas hubieran sido fijadas por la dirección. Junto a ello, siempre es aconsejable a ser posible, y fundamental desde la perspectiva empresarial, la estimación de los efectos cuantitativos, económicos en lo fundamental, producidos a través de la puesta en funcionamiento de estos sistemas participativos. Aunque no menos importantes son las consecuencias sociales. Son muchos los procedimientos estandarizados para la implantación de la dirección participativa, que tienen muy en cuenta ambas condiciones, destacando entre ellos el plan Scanlon o los círculos de calidad. En definitiva, la participación en el establecimiento de metas posibilita la evaluación de la marcha del proceso tanto para los empleados como para la dirección, lo que unido a la fijación de objetivos generales, ofrece indicadores claros de la eficacia del funcionamiento del modelo seguido para su implantación. Por esta razón, es acertada la recomendación de combinar ambos sistemas, integrando dentro de un programa de dirección participativa, la disposición de unas metas que señalen claramente, tanto a la globalidad de la organización como a cada miembro particular, los propósitos que guían sus diferentes actividades laborales.

Por lo que se refiere al *enriquecimiento del trabajo*, es otra de las diferentes técnicas con las que ha sido asociada frecuentemente la participación. Por medio de esta técnica, se pretende rediseñar los puestos

de manera que supongan para los empleados, una elevación sustancial de los aspectos motivacionales, siguiendo las conclusiones de su promotor; Frederick Herzberg (1979). Lo esencial de su enfoque fue, advertir que existen dos tipos de factores que provocan satisfacción e insatisfacción independientemente. Los primeros están asociados directamente con el trabajo mismo (la tarea que se realiza en sí, el sentimiento de logro, el reconocimiento por el buen hacer, la responsabilidad y el ascenso), mientras que los segundos tienen que ver, más bien, con el ambiente que rodea al trabajo (política administrativa, supervisión, salario, relaciones interpersonales, condiciones laborales). Según este método, se trata de potenciar los primeros, esencialmente por medio de un trabajo que resulte más interesante y significativo para quien lo desempeña, eliminando los posibles efectos negativos que los segundos pueden originar. Su implantación, puede perfectamente estar limitada a un puesto en particular. Sin embargo, puede igualmente combinarse para abarcar conjuntos de puestos distribuidos entre grupos de empleados. En este caso, generalmente se complementa con otra procedimiento diferente: la técnica de los grupos semiautónomos de trabajo.

Precisamente, los modelos de Democracia Industrial escandinavos, han combinado frecuentemente el incremento de la participación de los empleados mediante la implantación de grupos semiautónomos (además de la constitución de los consejos obreros) y el enriquecimiento de las tareas en el puesto de trabajo. Las líneas de montaje de una gran cantidad de fábricas de automóviles -la más conocida es el caso Volvo-, desaparecieron para adecuarse a las nuevas proposiciones. Cada equipo, en estas factorías, es responsable de una parte concreta e identificable de los vehículos que fabrican (puertas, sistemas de enfriamiento, motores) y funcionan siguiendo las prescripciones del nuevo modelo: rotación de puestos, autonomía, establecimiento de objetivos, toma de decisiones participativas y un amplio etcétera. Los objetivos principales que se persiguieron fueron, aumentar la calidad del producto y el rendimiento al mismo tiempo que la calidad de vida laboral de sus operarios (un concepto más amplio que la satisfacción laboral, el cual engloba la retribución, las condiciones de trabajo, el desarrollo de las habilidades personales y, la integración social en la empresa). Los resultados, aunque parecen ser en su mayoría positivos, no llegan a alcanzar el consenso entre los distintos

investigadores. Si bien, en palabras del propio Gyllenhammar (1977), presidente general de la Volvo en Suecia, se pudo concluir que tras la aplicación combinada de la participación y del enriquecimiento del trabajo, aumentó la satisfacción de los operarios, al mismo tiempo que la eficiencia organizacional se mantuvo.

Sin lugar a dudas, ambas técnicas pueden aplicarse tanto separada como conjuntamente. Y ambas han demostrado su éxito tanto independiente como agregadamente. Según Locke y Schweiger (1979) existe evidencia, salvando ciertas deficiencias metodológicas de los estudios, que apunta el hecho de que el enriquecimiento del trabajo puede ser una técnica útil por sí sola. En este mismo sentido, se ha manifestado Montero (1987). Por otra parte, a partir de los trabajos desplegados por Kohn y sus colegas (Kohn 1969; Kohn y Schooler 1973, 1978), se demuestra que la complejidad sustantiva del trabajo, variable que se puede hacer depender directamente del enriquecimiento del trabajo, y la flexibilidad intelectual de los empleados, están recíprocamente relacionadas a lo largo de un periodo de diez años. No parece haber suficiente investigación que apoye o desmienta la tesis de que ambas técnicas puedan producir mejores resultados si son combinadas. Ambas variables conforman una parte esencial del modelo de la Democracia Industrial sueca, del que hemos querido hacernos eco aquí, para resaltar la importancia que precisamente ambos métodos pueden tener, en la implantación de esquemas participativos efectivos.

Para finalizar, queda por comentar las distintas *fases* que se pueden adoptar en la implantación de la gestión participativa. La investigación en este sentido es muy escasa, no existiendo un procedimiento general que pueda seguirse y que tenga en cuenta, al mismo tiempo, la gran complejidad del constructo que manejamos, las diversas combinaciones prácticas posibles que pueden establecerse entre las diferentes técnicas motivacionales y las múltiples variables contextuales que podrían estar afectando a todo el proceso. La razón que creemos más poderosa para la explicación de esta situación es, que hasta el momento, los investigadores han tenido más que suficiente, tratando de demostrar la eficacia de la participación para lograr de este modo, la aceptación de los distintos segmentos industriales implicados (patronos, trabajadores, y sindicatos).

Sin embargo, algún intento parcial si ha habido, como el de Sashkin (1982), que resumimos al describir las diferentes tipologías. Modelo que, en realidad, resalta en el intento por obtener el mayor éxito posible, la importancia de aplicar las técnicas participativas paulatina y gradualmente, o lo que es lo mismo, utilizando todo el tiempo necesario en cubrir cada nivel a través de una serie de etapas progresivamente más complejas.

Para concluir, otros son los elementos que habría que considerar en el ánimo de conseguir un planteamiento lo más extensivo posible a la hora de considerar los variados aspectos que pueden afectar la introducción de los procesos participativos. Entre ellos, vamos a destacar las consecuencias provocadas por los incrementos del *tamaño del grupo y de la organización*, para que los procesos participativos se desarrollen convenientemente, ya que conforme este tamaño aumenta se multiplican el número de interacciones posibles. Como consecuencia, se puede elevar el tiempo necesario para llegar a acuerdos, al mismo tiempo que se incrementan los problemas de regulación y coordinación. Pero el problema contrario también existe. Nos referimos a la pérdida de potencial que sucede a medida que el grupo se hace más pequeño, y que puede mermar sus posibilidades de resolución de tareas, al disminuir sus recursos en habilidades o conocimientos. Los grupos solapados de Likert (1961), se trata de una de las propuestas que han sido efectuadas para solucionar este tipo de dificultades. Esta técnica propone sustituir la tradicional relación superior-subordinado por otra del tipo grupo de dirección superior-grupo de dirección inferior, subrayando de este modo, la necesidad de una mayor relación entre todas las partes de la organización y liberalizando los procesos de comunicación (del Cerro, 1991). El resultado sería una amalgama integrada de diversos grupos que quedarían solapados en cierta medida por los enclaves de unión, o lo que es igual, por las personas encargadas de su coordinación.

3.4 Conclusiones

Hemos descrito tres modelos diferentes que han sido propuestos para explicar los efectos de la participación: cognitivos, afectivos y contextuales.

Pero no deben considerarse como modelos excluyentes entre sí sino, más bien, como mutuamente complementarios. Todos ellos han recibido apoyos de la investigación, pero es necesario que nuevos trabajos reafirmen la validez de estas conclusiones. Además de estas diferentes variables intervinientes propuestas por cada uno de estos modelos, existen otra serie de factores metodológicos como ya vimos, que pueden estar afectando también los resultados obtenidos por los distintos investigadores. Todo lo cual, configura un amplio conjunto de elementos que es necesario atender, si se pretende tener éxito al emplear estilos de dirección más participativos, así como a la hora de demostrar sus potenciales efectos.

Bajo este epígrafe, por tanto, hemos tratado de describir algunos de los motivos que pueden explicar la eficacia de este proceso, dividiendo su tratamiento en tres tipos de variables generales según la naturaleza de su aportación. En síntesis, se puede afirmar que no existe una posición unánimemente aceptada por todos los autores. Por lo que parece pertinente considerar, hasta que sea posible dar una contestación definitiva a esta cuestión, la relevancia de todos estos factores a la hora de comprender las consecuencias que la participación trae consigo y que pueden provocar un aumento de la eficiencia productiva y la satisfacción laboral.

Pero, aún así y por ello, en nuestra opinión y en la de otros investigadores, antes que señalar la influencia de la participación sobre los mecanismos motivacionales y cognitivos de los empleados, que acaban produciendo un mejoramiento del rendimiento y las actitudes (no negamos la absoluta conveniencia de que la investigación acabe aclarando cuanto antes estas relaciones), consideramos más útil destacar la importancia de que los profesionales que deben o desean aplicar este estilo directivo, posean los esquemas teóricos suficientes que les permitan aplicarlo con éxito. Es decir, se trata de volver en cierta medida el esquema al revés desde los distintos modelos contingentes propuestos. Más que preguntarse si la participación estimula la variables afectivas o influye positivamente en la cognición, desde un punto de vista práctico, es más interesante conocer si los empleados cuentan con la motivación suficiente para participar o si es conveniente lograr su compromiso, así como si tienen conocimientos relevantes que aportar o si la tarea a resolver requiere de su

colaboración, sin olvidar por ello, la influencia que ejercen el resto de factores situacionales.

En este sentido y a continuación (ver gráfica 3.18), vamos a resumir las principales conclusiones que, aún no siendo definitivas, suponen un punto de partida a considerar seriamente para garantizar la eficacia de la participación laboral. Para lo cual seguiremos, en buena lógica, las aportaciones de Vroom y Jago (1990), a las que uniremos algunos comentarios acerca de otras variables igualmente importantes.

EN RELACION A LA TAREA O PROBLEMA:

1).-Si la calidad de la decisión es importante o el compromiso de los subordinados con esta decisión también lo es, emplear métodos más participativos.

2).-Evitar su utilización cuando la limitación temporal para tomar una decisión sea realmente crítica, ya que la participación conlleva inexorablemente un mayor consumo de tiempo; o si la dispersión geográfica entre los asistentes a la reunión es tan grande que no compensa su asistencia.

3).-Impartición de los conocimientos necesarios a los empleados con el fin de que puedan tomar decisiones fundamentadas.

4).-En la medida en que el superior carezca de información relevante o sea improbable que sus subordinados se comprometan con una decisión tomada por él unilateralmente, utilizar procedimientos más participativos.

5).-En caso de conflicto provocado por la tarea, se hace más conveniente incrementar el nivel de participación, siempre y cuando se establezcan unos objetivos comunes aceptados entre todas las partes.

6).-Si el problema se encuentra poco estructurado y es de naturaleza compleja, fomentar un mayor uso de las técnicas participativas.

ATENDIENDO A LA FORMA DE APLICACION:

7).-La participación debe ir acompañada para su buena puesta en marcha de una amplia formación teórica y práctica general, tanto para los directivos como para los subordinados.

8).-Imperiosa obligación de que todos los colaboradores de la organización (directivos, sindicatos y trabajadores), estén convencidos y favorezcan activamente su proceso de implantación. Lo que depende en muy buena medida de sus motivaciones, creencias y actitudes personales.

9).-Necesidad de transculturización pues, probablemente, ninguna técnica desarrollada en otro ámbito cultural distinto del que va a ser aplicada, obtendrá éxito sino es previamente adaptada a las peculiaridades propias de los nuevos contextos y de sus gentes. Además, es necesario igualmente su acoplamiento a la cultura interna de cada organización.

10).-Muy conveniente la utilización conjunta de la participación con otras técnicas motivacionales como los incentivos económicos, el establecimiento de metas o el enriquecimiento del trabajo.

11).-Necesidad de aplicación gradual y paulatina, es decir, atravesando un orden de niveles progresivamente más complejos, empleando el tiempo que sea preciso para completarlos de manera propicia.

12).-Junto a estas cuestiones, no se pueden olvidar otros aspectos tales como:
a) siempre es aconsejable, a ser posible, la estimación de los efectos cuantitativos, económicos en lo fundamental, producidos a través de su implantación. b) Precisa de *feedback* o evaluación continua. c) Necesidad de hallar el óptimo en cuanto al tamaño del grupo y de la organización.

GRAFICA 3.18 Factores condicionantes para el éxito en la implantación de la dirección participativa.

Capítulo IV

MODELOS TEORICOS E INVESTIGACIONES PARA LA IMPLANTACION DE LA PARTICIPACION LABORAL

El amplio y dilatado recorrido que la participación en el trabajo y las organizaciones tiene tras de sí, ha conducido a un sinfín de cuestiones, todavía sin contestar definitivamente. Desde un principio, fundamentalmente en el ámbito estadounidense, la investigación ha procurado responder esencialmente a un planteamiento unidireccional, plasmado en la relación entre participación, como variable independiente, y satisfacción o rendimiento como variables dependientes más importantes. Interesaba, sobre todo, demostrar la posible eficacia de esta técnica. Numerosas revisiones sobre el tema aparecidas últimamente, unidas a una amplia gama de estudios de casos en donde a partir de su implantación se observan y describen los resultados obtenidos, avalan esta idea. Este fue el objetivo que nos propusimos en el capítulo anterior.

Sin embargo, existen otras posibilidades a la hora de enfocar los estudios relativos a la participación laboral. Una que resalta cada vez más por su especial relevancia, es la consideración de los factores que atañen a su puesta en práctica. En este caso, importa más la relación que pueda establecerse entre variables tales como las actitudes y los valores o las creencias (como variables independientes) y la participación (como variable dependiente). Por ello, a continuación nos disponemos a plantear desde un punto de vista teórico, algunas notas respecto a las diferentes cuestiones a tener presentes cuando lo que se pretende es llegar a establecer un modelo global, que permita tener el mayor número posible de variables en cuenta a la hora de incrementar el nivel de participación laboral.

Ni que decir tiene que la eficacia de la dirección participativa no sólo depende de aspectos cognitivos o motivacionales, sino que viene mediatizada en buena lógica por el modo en cómo haya sido implantada y por los factores que rodean su introducción. No se trata ahora de plantear y recopilar las distintas técnicas que tienen por objetivo indicar, qué se debe hacer para implantar un sistema concreto de dirección participativa, desarrolladas ya en otro lugar (ver Quintanilla y Bonavía, 1993). Sino que, en estos momentos, lo que importa destacar son las causas que determinan que una empresa o un directivo, se interese por incrementar el nivel de participación de sus empleados. No se pretende, por tanto, especificar qué es lo que alguien, ya decidido a aplicar estos procedimientos, tiene que hacer para llevarlo a cabo. En definitiva, de responder al "cómo" hacer. Sino de aclarar el "por qué" alguien puede, o es aconsejable, que se interese por ellos. En suma, de dar respuesta a los motivos que impulsan y promueven un mayor empleo de la participación en el trabajo.

Para lo cual, se continuará desarrollando primero el modelo que proponen Vroom y sus colaboradores (1973, 1988), donde se amplía el punto de vista expresado por estos autores con anterioridad, ofreciendo unas reglas básicas para la organización de parte de las variables contingentes antes expuestas. Después se pasará a describir un modelo por nosotros elaborado desde el marketing interno y en el que venimos trabajando algún tiempo. Finalmente, será destallada toda la investigación que hemos sido capaces de recopilar y que pone su punto de mira en la delimitación de algunos de los aspectos hasta aquí señalados.

1. EL MODELO NORMATIVO DE VROOM Y JAGO

Aunque Miller y Monge (1986) denominan a uno de los modelos a los que se refieren como contingente, e incluyen parte de las variables que pueden o no variar, suceder o depender en relación a la aplicación de las técnicas participativas, en realidad, solamente analizan ciertos aspectos que no configuran, a nuestro modo de ver, todo el conjunto de elementos que es posible tener presentes a la hora de considerar las distintas variables, que pueden o no afectar en un momento dado la participación laboral. Más en concreto, no recibieron apoyo ni el tipo de organización, ni el nivel

jerárquico, ni las variables de personalidad, pero no se acaban aquí los posibles componentes que pueden influir, e influyen de hecho, en este fenómeno. En este sentido, uno de los modelos más ambiciosos que conocemos se debe a Vroom y sus colaboradores. En él, se incorporan numerosas variables, dentro de un marco útil que permite normalizar, fundamentalmente en base a una serie de reglas lógicas, un conjunto de líneas de actuación que faciliten la elección del mejor estilo de dirección acorde a cada circunstancia.

A diferencia de otros modelos existentes sobre liderazgo y participación, que no tienen presente la variable situación (como el liderazgo 9-9 de Blake y Mouton, de 1964; la teoría Y de McGregor, de 1960; el sistema 4 de Likert, de 1961; o la teoría Z de Ouchi, de 1981) y que generalmente, por lo tanto, acaban por defender el uso de la participación laboral bajo cualquier circunstancia. O teniéndola en cuenta, no definen explícitamente lo que entienden por grado y forma de participación en la toma de decisiones (como el modelo contingente de Fiedler, de 1967; el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, de 1982; o la teoría del liderazgo basada en la vías para alcanzar objetivos de House, de 1971). El modelo de Vroom y Yetton (1973), así como las últimas revisiones ofrecidas acerca del mismo (Vroom y Jago, 1990), sí consideran ambos aspectos.

Por ejemplo, el modelo propuesto por Fiedler (1982), afirma que dependiendo de la calidad de las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo, el grado de estructuración de la tarea, y el mayor o menor poder asignado al puesto que ocupa, así deberá ser su estilo de liderazgo para con sus subordinados. En la medida en que las relaciones sean positivas, la tarea se encuentre estructurada, y el poder que acompaña a su posición sea elevado, un líder autocrático (motivado hacia la tarea) tendrá más posibilidades de éxito que uno participativo (motivado por las relaciones interpersonales). Lo mismo exactamente sucederá si la situación es completamente desfavorable, es decir, si posee justamente las características contrarias. Únicamente cuando la situación se caracteriza por una dificultad intermedia, el liderazgo participativo sería el más adecuado. El mayor inconveniente de este enfoque es, que Fiedler estima que el estilo de liderazgo es una rasgo de personalidad relativamente estable a lo largo del tiempo, por lo que en todo caso, solamente es posible

modificar la situación si ésta lo permite, para adecuarla a las características personales del líder.

Hersey y Blanchard (1982), por su parte, afirman que el líder debe ir acomodando su estilo directivo, que en el fondo de sus planteamientos no hace más que ir, desde un estilo menos participativo a otro que lo es en mayor medida, en función del grado de madurez que van adquiriendo sus subordinados en la tarea. Y precisamente por grado de madurez se debe entender, la cantidad y calidad de conocimiento y experiencia que los empleados tienen con relación a su trabajo. Finalmente, House y asociados (1971) proponen una teoría del liderazgo basada en las vías para alcanzar objetivos (*Path Goal*), que integra el modelo motivacional de expectativas con la investigación sobre estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio (Peiró, 1986). Distinguen cuatro tipos de comportamiento del líder: dirección, apoyo, participativo y centrado en los logros. La participación será oportuna cuando se asigna a los subordinados un trabajo estimulante y algo ambiguo, o si los subordinados tienen una enorme necesidad de independencia y su personalidad se caracteriza por ser antiautoritaria.

Una de las principales virtudes de estos enfoques, radica en el énfasis puesto en la situación como moduladora del tipo de dirección más acorde con sus requerimientos. La cuestión desde estos planteamientos no se sitúa en si el líder debe o no debe ser participativo, sino en qué condiciones es necesario que lo sea y en cuáles no. Lo más importante, por tanto, es saber cómo ajustarse a las limitaciones externas para tomar decisiones del modo más eficaz. Surgirán ocasiones en que la vía participativa conlleve consecuencias indeseadas para la decisión concreta que se esté debatiendo, mientras que, en otros casos, una determinación tomada autoritariamente conducirá al mismo resultado. Los dirigentes deben ser capaces de diferenciar ambos contextos, de manejarse en sendas circunstancias favorablemente y de poner en práctica los dos estilos directivos eficientemente.

Sin embargo, los modelos propuestos por Vroom y colaboradores van un poco más allá, al considerar un conjunto de variables mucho más amplia que las descritas hasta ahora. Además, otro punto relevante hace referencia a las distintas clases de dirección que se pueden aplicar en cada caso. No hay sólo dos posibilidades: autoritario *vs.* participativo, más bien

existe un continuo que nos permite elegir entre una gama mucho mayor. Este continuo se ha concretado en variadas configuraciones según los autores que lo han trabajado. Vroom y Yetton (1973) especifican cinco tipos que ya se mostraron al referirnos a su tipología (ver tablas 2.2 y 2.3).

A partir de este momento, entonces, y para este apartado, ya no hablaremos de participación sino de AI o CII o de cualquier otro. Precisamente, una de las ventajas primordiales que se desprende de esta tabla, consiste en el lenguaje común que plantea y que nos faculta para comprendernos mejor cuando tratamos de comunicarnos. De hecho, no se ha visto modificada por el nuevo modelo, lo que indica su consistencia. El superior deberá optar por uno de ellos en función de las demandas que posea la situación.

¿Cómo se combinan los distintos tipos de participación, en función de las diferentes situaciones, para tratar de alcanzar una óptima eficacia?. Vroom y Yetton (1973) proponen una serie de atributos situacionales que el líder deberá de valorar en cada caso. A través de su análisis detallado, con la ayuda de árboles de decisión, se selecciona el tipo de participación más acorde a las circunstancias. Esta parte del modelo es la que se ha visto más renovada a raíz de las experiencias realizadas, tanto en el terreno real con directivos, como en ambientes controlados de laboratorio. Por este motivo, con el ánimo de no ser reiterativos, hemos optado por pasar directamente a exponer su nuevo modelo.

Según Vroom y Jago (1988, 1990), la diferencia fundamental entre ambos planteamientos radica, por un lado en el número de variables situacionales a considerar que pasan de siete a doce y, por otro, en la manera en que son abordadas. Es decir, además de incrementar la cantidad de atributos, éstos no se plantean de forma dicotómica "sí/no". Por el contrario, ahora se establece la posibilidad de que el directivo pueda analizarlos mediante cinco alternativas de respuesta que oscilan del siguiente modo: "no, probablemente no, quizás, probablemente sí, sí". La razón de la importancia de semejantes cambios estriba, verbigracia, en el hecho de que un superior puede imaginar hasta qué punto sus subordinados se comprometerán con una decisión que el tome pero, tal vez, no tenga la certeza absoluta. El antiguo modelo le obligaba a inclinarse hacia una posición definida, o sí o no, que en estos momentos puede quedar

más matizada. Otro elemento que ha sido rectificado, como consecuencia de estos cambios, es la complejidad de los cómputos, lo que conduce a un mejoramiento en la precisión de los cálculos.

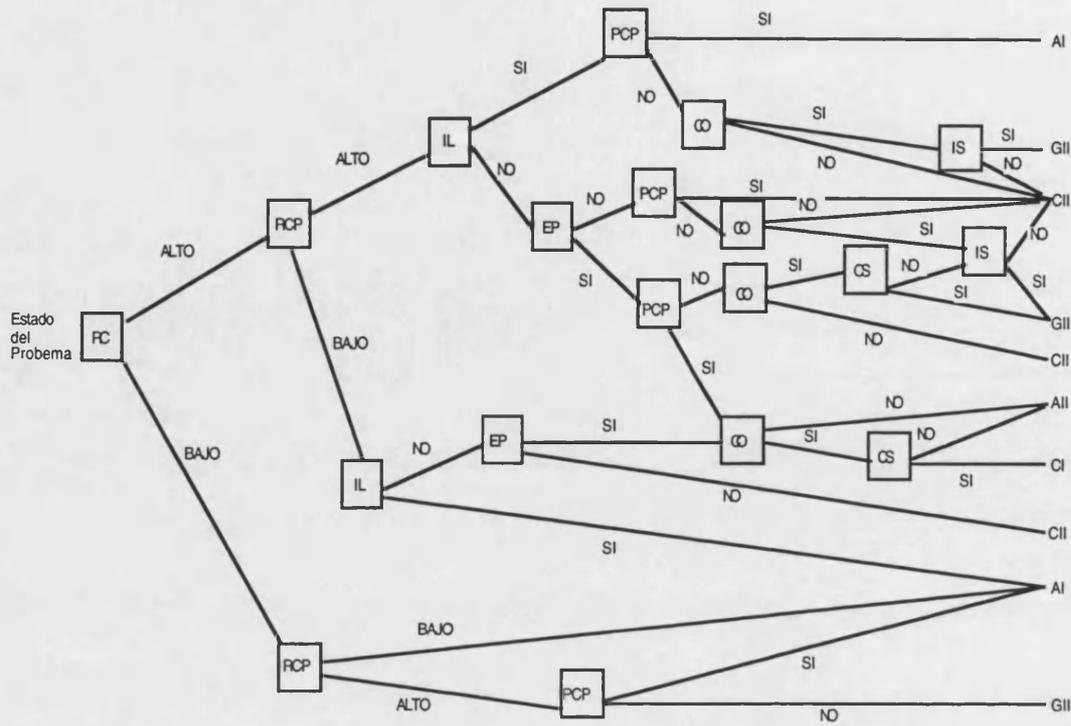
Desgraciadamente, lo anterior conlleva que sea indispensable utilizar el ordenador y el *software* específicamente desarrollado con este propósito, para hallar qué procedimiento directivo es el más aconsejable ante cada problema, lo que no está al alcance de todos. Por esta causa, los autores también han desarrollado herramientas menos sofisticadas pero más accesibles. Si bien, a costa de sacrificar cierta precisión y de reducir la variabilidad de la información que es manejada. La conclusión es la vuelta a los árboles de decisión, en los que sólo cabe dos posibles alternativas aunque, la cantidad de variables situacionales analizadas, prácticamente no se ve alterada.

El líder debe de reflexionar ante cada problema que se le presente, según los siguientes doce atributos ya expuestos en el apartado 3.3.1 del capítulo anterior, para averiguar en qué grado ha de emplear un estilo de dirección distinto de entre los cinco posibles: requisito de calidad, requisito de compromiso, probabilidad de compromiso, información del líder, información de los subordinados, estructura que presenta el problema, congruencia de objetivos, conflicto entre los subordinados, motivación en cuanto al tiempo, motivación hacia el desarrollo personal, apremios o limitaciones temporales y dispersión geográfica de los posibles miembros asistentes a la reunión.

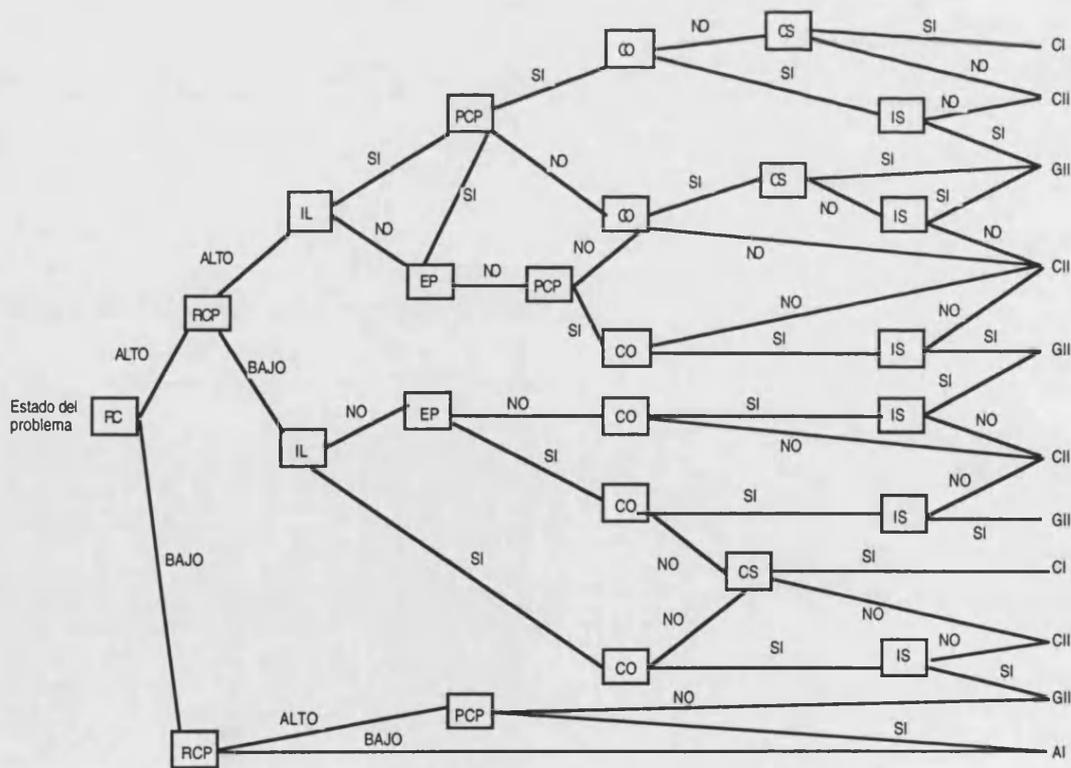
Para combinar de una forma razonable y exhaustiva la totalidad de estos atributos, Vroom y Jago (1990) aparte del software correspondiente, proponen los dos árboles de decisión que aparecen en las figuras adjuntas. Por medio de ellos, se responden a todas y cada una de las variables menos a las dos últimas, que con motivo de sus excepcionales cualidades y para no complicar demasiado este análisis, han sido eliminadas. El superior, conoce en todo momento si existen graves limitaciones temporales o imposibilidades materiales de reunir a los afectados por una decisión, aún a costa de su conveniencia, de modo que si esto ocurre, cualquier procedimiento participativo se convierte automáticamente en ineficaz.

A las ocho preguntas, se tiene que responder con un "alto-bajo" o un "sí-no", lo que nos indicará el camino para conocer qué clase de dirección resolverá más favorablemente el problema puntual que se está analizando. Por ejemplo, si un problema presenta estas características: alto requisito de calidad, alto requisito de compromiso, el líder posee suficiente información y la probabilidad de que acepten su decisión es alta, entonces el mejor proceso, suponiendo que se concede al tiempo un peso importante, es AI (gráfica 4.1). Sin embargo, si en esa situación se valora más positivamente el desarrollo de los subordinados que la dimensión temporal (gráfica 4.2), otras dos cuestiones deberán ser respondidas antes de decantarse por una alternativa: ¿comparten los empleados los objetivos empresariales? y ¿es probable que exista conflicto entre los subordinados?. En caso de ser "no" la contestación a la primera de ellas, el modelo predice que es CI el procedimiento más efectivo cuando hay conflicto y CII en el supuesto contrario.

RC	REQUISITO DE CALIDAD	¿QUE IMPORTANCIA TIENE LA CALIDAD DE ESTA DECISION?
RCP	REQUISITO DE COMPROMISO	¿QUE IMPORTANCIA TIENE EL COMPROMISO DE LOS SUBORDINADOS PARA LA DECISION?
IL	INFORMACION DEL LIDER	¿CUENTA CON SUFICIENTE INFORMACION PARA TOMAR UNA DECISION DE CALIDAD?
EP	ESTRUCTURA DEL PROBLEMA	¿ESTA BIEN ESTRUCTURADO EL PROBLEMA?
PCP	PROBABILIDAD DE COMPROMISO	SI LA DECISION FUERA EXCLUSIVAMENTE SUYA, ¿ESTA USTED RAZONABLEMENTE DE QUE SUS SUBORDINADOS SE COMPROMETERAN CON SU DECISION?
CO	CONGRUENCIA DE OBJETIVOS	¿COMPARTEN SUS SUBORDINADOS LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES QUE SE PRECISAN ALCANZAR POR MEDIO DE LA RESOLUCION DE ESTE PROBLEMA?
CS	CONFLICTO ENTRE LOS SUBORD.	¿ES PROBABLE QUE SE PRESENTE CONFLICTO ENTRE LOS SUBORDINADOS RESPECTO A LAS SOLUCIONES QUE PREFIEREN?
IS	INFORMACION DE LOS SUBORD.	¿TIENEN LOS SUBORDINADOS INFORMACION SUFICIENTE PARA TOMAR UNA DECISION DE GRAN CALIDAD?



GRAFICA 4.1 Arbol de decisión guiado por el tiempo (Vroom y Jago, 1990).



GRAFICA 4.2 Arbol de decisión guiado por el desarrollo personal (Vroom y Jago, 1990).

Es posible constatar la distinta organización de un árbol a otro así como que el resultado final varía. La razón estriba en que se han desechado todas aquellas combinaciones que no resultan pertinentes. En concreto, se ha tenido presente una serie de factores que perjudican considerablemente la eficacia de la participación, atendiendo a cuatro criterios generales: calidad, compromiso, costos y desarrollo personal. Veámoslo con mayor detalle.

Para aumentar la *calidad de la decisión*, pues se trata de un elemento importante para un problema determinado (no olvidar que el conjunto de estas variables cobra sentido exclusivamente si son asociadas con un asunto o cuestión muy concretos), se han tenido en cuenta las siguientes reglas, admitiendo que los demás atributos que no aparecen reflejados permanecen constantes:

- 1).-Evitar utilizar AI cuando el líder carece de información.
- 2).-No emplear AII y CI cuando el superior no posea la información necesaria y el problema no esté estructurado. Estos problemas por su alta complejidad, presentan considerables aspectos que desmenuzar, incapaces de ser absorbidos por un sola persona siendo, por tanto los procesos de grupo, los más indicados en estos casos.
- 3).-Evitar usar GII si los subordinados no comparten los objetivos de la empresa y no tienen la suficiente información respecto al tema de debate.
- 4).-Pasar a GII cuando al líder le falte información, los subordinados compartan los objetivos de la empresa y, exista un conflicto sobre las soluciones que se prefieren. El modelo propone aplicar procedimientos más participativos a medida que el conflicto se hace más patente, al contrario de lo que uno podría imaginar, pero siempre y cuando haya consenso en cuanto a los fines que se esperan alcanzar. Precisamente, esta propiedad diferencia el conflicto constructivo del que no lo es. Citando a los autores textualmente "El líder que obtiene el éxito es aquel que se sirve del conflicto para asegurarse de que un

problema se estudia desde todas las perspectivas posibles, mantiene el conflicto en los temas que es preciso resolver (y no en las personas que intervienen en el mismo) y, por último, logra resolver el problema" (Vroom y Jago, 1990, p. 152).

Por otro lado, para mejorar el *compromiso con la decisión*, porque la motivación de los empleados se ha convertido en un fundamento básico para la resolución del problema o para la ejecución de la solución:

- 1).-Utilizar GII cuando no sea probable que los subordinados se comprometan con la decisión del líder.
- 2).-Pasar a GII, si además, existe conflicto entre los empleados debido a las distintas soluciones que prefieren. Siendo su apoyo importante, las diferencias de opinión, precisan ser superadas antes de implantar cualquier solución.

En cuanto a los *costos* derivados de la participación, máxime si la variable tiempo adquiere una especial transcendencia ya que se atraviesa un momento de sobrecarga de trabajo:

- 1).-Evitar el uso de CII y GII cuando sea manifiesto el conflicto de los empleados sobre la disposición de los medios en relación a los fines. Sabemos que los métodos participativos conducen inexorablemente a un mayor consumo de tiempo, que se incrementa proporcionalmente conforme el conflicto aumenta sus dimensiones. No debiera entreeverse contradicción alguna en lo dicho, pues partimos de una situación diferente a la anterior, caracterizada ahora por una mayor premura de índole temporal.
- 2).-Pasar a AI si, además de esta limitación coyuntural, el problema no está estructurado ya que supone un gasto extra de tiempo.

Sin embargo, si hacemos referencia al *desarrollo de los subordinados*:

- 1).-Utilizar GII en problemas con un alto requisito de calidad ya que éstas situaciones favorecen el perfeccionamiento de los

conocimientos y las habilidades de las personas inmersas en su resolución.

- 2).-Emplear CII y GII en el caso de que exista un conflicto entre los subalternos respecto a las soluciones que estiman oportunas (como siempre, si comparten los objetivos de la empresa asociados a ese problema), porque estimulará su grado de interés.

La naturaleza de los dos modelos expuestos es primordialmente de carácter decisorio. Todo su planteamiento gira en torno a la formulación de un sistema, capaz de definir el proceso más idóneo para la toma de decisiones, atendiendo a las limitaciones que plantea cada situación particular. Se trata, por ello, de una de las últimas teorías que pretende combinar, creemos que muy acertadamente, buena parte de las diferentes condiciones que pueden influir en el éxito o el fracaso de cualquier estilo de dirección, sea participativo o no.

2. UN MODELO TENTATIVO PARA LA IMPLANTACION DE LA PARTICIPACION

Una vez analizados los diferentes factores que pueden incidir en los beneficios potenciales que la participación en el trabajo puede provocar, tanto por lo que hace referencia a los aspectos directamente relacionados con la tarea siguiendo el modelo de Vroom y Jago (1990), como otros de carácter más general que pueden afectar a su evolución, nos disponemos a plantear un modelo que integre la mayor parte de las variables relevantes. Para lo cual, nos valdremos de una disciplina, el marketing, o más concretamente, el marketing interno. En otro lugar, ya se planteó la estrecha conexión que mantienen entre sí tanto la psicología y el marketing como los recursos humanos y el marketing interno (Quintanilla, 1991; 1993), por lo que pasaremos por alto de nuevo su desarrollo aquí. Igualmente, en otro artículo, propusimos alguna reflexión sobre las relaciones que el marketing interno y la participación en el trabajo mantienen en común (Quintanilla y Bonavía, 1993). El modelo que a

continuación presentamos, es el resultado en buena lógica, de aquellas primeras reflexiones.

Pero antes, debemos decir, que el investigador y el profesional disponen de otras posibilidades a la hora de acoplar los procedimientos participativos. La técnica del Desarrollo Organizacional ofrece, partiendo de diferentes fundamentos, otra manera de afrontar esta cuestión. Al igual que sucede con el marketing interno, el desarrollo organizacional también cabe ser considerado desde dos orientaciones complementarias. Su función primordial es introducir cambios planificados con el fin de aumentar la efectividad y el bienestar de la organización (Beckhard, 1988). Estos cambios pueden ser, en principio, de cualquier naturaleza como, por ejemplo, implantar procedimientos más participativos en las empresas, pero igualmente, para instaurar transformaciones en el modo de organizar el trabajo, en los patrones de comunicación, en la adaptación con el ambiente.

El propósito firme continúa siendo mejorar la organización, desde planteamientos acordes con los valores humanistas y, sustentados en la creencia de que el ser humano es capaz de esforzarse e implicarse en su trabajo. Por esta razón, algunos autores piensan (pues no todos estarían de acuerdo), que el desarrollo organizacional es otra técnica participativa. De hecho, se utilizan reuniones de grupo para analizar los problemas, formación de equipos, se promueve una relación más directa con los subordinados, ya que existe el convencimiento de que "la gente apoya lo que ayuda a crear". Burke (1983) indica explícitamente que el desarrollo organizacional debe alentar en los gerentes estilos más participativos de dirección, conductas cooperativas en vez de competitivas entre los empleados e información descendente. A continuación, se podrá apreciar la coincidencia que mantienen el marketing interno y al desarrollo organizacional, en buena parte de las interpretaciones efectuadas.

2.1 Conceptualización: Marketing aplicado a la política de personal

Comenzando por realizar un brevísimo recorrido de la evolución histórica que ha caracterizado al marketing, en un principio, los departamentos de marketing se integraron dentro del departamento de ventas, surgiendo la primera acepción que se conoce sobre este tema (la más conocida a nivel popular y con la que se confunde a menudo), *el marketing como técnica de ventas*. Siendo sus métodos más corrientes la publicidad, la promoción de ventas y la presión de ventas. Se trata del marketing operacional descrito por Lambin, en 1987, cuyo fin es la conquista de mercados.

A partir de la década de los 70, empezó a generalizarse otro sentido del marketing; *el marketing como instrumento de análisis* o marketing estratégico (Lambin, 1987). Debido a la universalización de los cambios tecnológicos, a la saturación progresiva de las necesidades más básicas de la mayoría de la población y a la ampliación de los mercados y de la competencia, se observó que ya no bastaba a la hora de vender, con la aplicación de determinadas técnicas, sino que se hacía cada vez más necesario, realizar investigaciones sobre el comportamiento de los consumidores para conocer sus exigencias y necesidades, tanto presentes como futuras, de tal suerte, que se pudiera adecuar la oferta a las características de la demanda. Por este motivo, las técnicas más frecuentemente utilizadas en este caso son la investigación y segmentación de mercados.

Pero aún cabría señalar otra acepción del marketing, complementaria e integradora de todo lo anterior; *el marketing como filosofía organizacional*. Se trata de dotar de un sentido mucho más global y amplio a esta disciplina, ya que considera las dos dimensiones destacadas anteriormente, la acción y el análisis de mercados, para ampliarlas al resto de la organización. Se convierte, de esta manera, en un modo peculiar de concebir las empresas y las instituciones, su funcionamiento y su estrategia. No estando circunscrito a su carácter comercial de origen, sino incluyendo cualquier otro tipo de transacción que pueda establecer una empresa. De hecho, según Levionnois (1987), las organizaciones disponen de dos tipos de mercados: el externo, conformado por el binomio producto-

mercado, y el interno, conformado por el binomio individuo-organización. Las empresas y las instituciones deben satisfacer las expectativas y necesidades de su mercado externo (a través de la calidad de sus productos y servicios, por ejemplo), pero también las correspondientes a su mercado interno (por medio de las prestaciones a sus empleados). Precisamente, se puede entender una organización como orientada al marketing, cuando guía su funcionamiento ateniéndose a este principio.

Así pues, profundizando más en esta concepción del marketing, parece muy apropiado que se valore su potencial aplicación al contexto interno de la organización, y más específicamente, a la gestión del personal. El *marketing aplicado a la política de personal* (a partir de ahora MAPP), si bien, es posible encontrar otras designaciones como *marketing interno* o *marketing del management*, se debe caracterizar, como veníamos diciendo, como una filosofía organizacional, esto es, como una forma singular de percibir la empresa y las personas que la constituyen desde una visión progresista en su más amplio sentido. Filosofía que se basa en el intercambio socio-económico entre las organizaciones y sus empleados y, los empleados entre sí (cada empleado es a su vez cliente de otro, pues del trabajo de uno depende en buena medida la labor de los demás), con el objetivo de mejorar la organización, satisfacer a sus trabajadores y aumentar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. La cuestión esencial radica, como ya se habrá podido entrever, en considerar al propio empleado como un cliente -un consumidor- más de la empresa, con sus deseos, necesidades y expectativas. Una organización que procure ser moderna, no puede desconocer las motivaciones de sus empleados ya que una forma eficaz de lograr la calidad en el trabajo, aspecto consubstancial a la anhelada competitividad, es precisamente, por medio de la satisfacción de las aspiraciones de todos sus colaboradores.

De entre sus variadas perspectivas, en primer lugar, el MAPP puede considerarse desde la participación organizacional. Se trata de una técnica directiva basada en la participación de los empleados que, por medio de sus sugerencias, ideas y mejoras, contribuyen al perfeccionamiento de los servicios de la organización y del proyecto de empresa que se desee consolidar, así como, al desarrollo profesional y humano de los trabajadores que la integran. Tan sólo baste con recordar, que un programa de

marketing, sea del tipo que fuere, comienza a desarrollarse con una investigación de mercados, en donde se pregunta a los consumidores (para el caso que nos ocupa, a los empleados), qué sugerencias, ideas, opiniones o mejoras proponen con respecto al producto o servicio que se le presenta. En esta ocasión, el producto podría tratarse del mismo proyecto de empresa: sus técnicas directivas, procedimientos de gestión, administración de los recursos humanos, política estratégica, imagen y todo aquello que se considerara conveniente.

Pero además, en segundo lugar, el MAPP puede ser un sistema bastante adecuado y eficaz para implantar la participación. Las personas en el trabajo, tanto dirigentes como dirigidos, oscilan en un amplio espectro de posibilidades. Manifiestan diferentes creencias, actitudes y expectativas, ostentan distintos grados de cultura y formación, varían en sus conocimientos y habilidades, adaptan sus objetivos y conductas a las circunstancias particulares en que se ven inmersos. Las pruebas sobre la veracidad de esta afirmación, se suceden ampliamente. Técnicas desarrolladas en otros ámbitos culturales, no acaban de penetrar extensamente en el nuestro, computándose algún que otro fracaso. Los rasgos idiosincrásicos y las creencias personales, se revelan como un elemento de importancia transcendental a la hora de prever la aceptación de la implantación de métodos de índole participativo, en especial de los directivos y demás niveles jerárquicos. Resulta primordial medir las actitudes de los afectados antes, durante y después de la aplicación de procesos de grupo ya que éstos suponen, tanto esfuerzos y peligros como oportunidades y privilegios. Es preciso diseñar cursos de formación ajustados a los requerimientos particulares procedentes de las tareas y los participantes; sin formación continuada no es factible la participación. Se debe evaluar el grado de conflictividad latente y manifiesto, así como, la congruencia entre los objetivos personales y los empresariales, lo cual vendrá mediatizado, la mayoría de las veces, por el problema concreto a debatir.

El marketing, y más específicamente el MAPP, puede ser una herramienta valiosa con la que aprehender estas fecundas realidades sociales. Con el fin de adecuar las aplicaciones de la participación organizacional a las peculiaridades propias de cada contexto laboral. Esto

es, se puede realizar una investigación de mercados para conocer cómo son nuestros clientes colaboradores. Es decir, cuáles son sus creencias, actitudes, objetivos y conductas o, su nivel formativo e interés en relación a la participación, para posteriormente segmentarlos en categorías con el propósito de planificar los programas de ajuste pertinentes. Por otro lado, la participación también es un bien que precisa intercambiarse - "venderse", si se prefiere- y el marketing puede dotarnos de los medios aconsejados. Será, por tanto, necesario pensar en un tipo concreto de producto, un precio, una forma de distribución y una manera de promocionarlo, cuestiones todas ellas relacionadas con el marketing "combinado" (o *marketing mix* en terminología anglosajona). Pero, y tal vez resulte ser lo más relevante, ambos convergen porque comparten una filosofía común, una filosofía sustentada en la creencia de que el ser humano es activo, responsable, dispuesto a implicarse en la tarea si ésta le proporciona satisfacción al desempeñarla, con iniciativa y con aspiraciones de autorrealización en todos los campos, también en el trabajo, lugar en donde pasa buena parte de su vida. Solamente asumiendo semejantes creencias, adquieren sentido las ventajas derivadas de la conjunción entre participación en el trabajo y MAPP que tratamos de indicar.

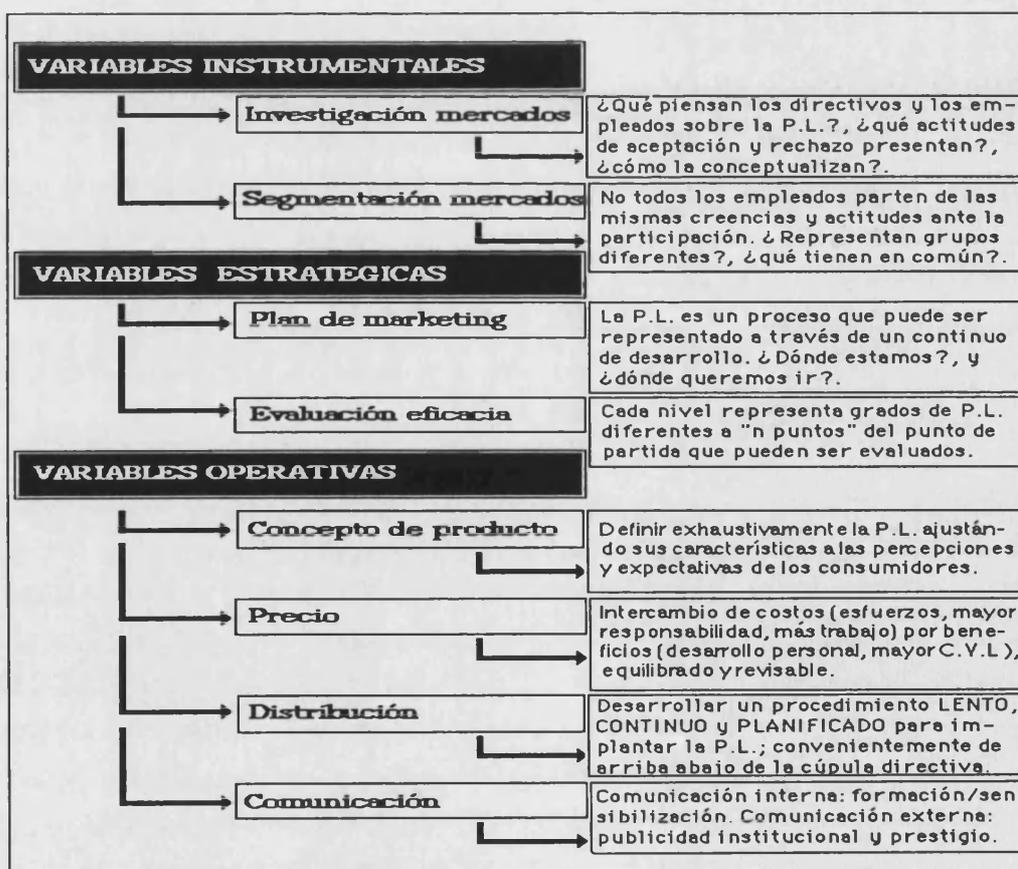
Así pues, el marketing podría cumplir un doble cometido. Como instrumento participativo (cercano, por ejemplo a la calidad total) y como procedimiento a seguir para establecer un incremento en el grado de participación o para introducir cualquier otra técnica directiva. Obviamente, aquí insistiremos en aquello que es objeto de este epígrafe. Es decir, la utilización del MAPP como modelo interventivo para promover una mayor participación.

2.2 MAPP y participación en el trabajo

Seguidamente, sugeriremos un diseño adaptado de lo que podría ser, un modelo para la implantación de las técnicas participativas, visto desde la perspectiva del MAPP. Al relacionar técnicas tan complejas como las expuestas, no caben especificaciones sencillas y simples, a modo de "recetas de cocina". En consecuencia, la concepción que propongamos ha

de ser ineludiblemente, todo lo amplia e integral que seamos capaces de plantear.

El *producto* que ahora vamos a intercambiar, va a ser pues, la participación, en un *mercado potencial* que se compone de todos los colaboradores de una organización. Como si se tratara de un mercado competitivo, se necesitan instaurar los medios adecuados para tener éxito en la aceptación de nuestro nuevo producto, de tal forma que éste cumpla con los objetivos propuestos: incrementar los beneficios sociales y económicos derivados de su aplicación. En nuestro caso, estas metas se alcanzarán incrementando la satisfacción laboral y el mejoramiento del desempeño en el trabajo, lo que debe repercutir, a su vez, en un aumento de la eficacia empresarial, por medio de una mayor calidad en los productos y servicios que se ofrecen y, por ende, del bienestar general de los ciudadanos que los consumen. Veamos las variables que podrían mediatizar este proceso (ver gráfica 4.3).



GRAFICA 4.3 Marketing aplicado a la política de personal y participación.

2.2.1 Variables instrumentales

El propósito de la dimensión instrumental es, obtener la mayor información sobre el mercado. El sistema más frecuentemente utilizado es la *investigación de mercados*, cuyo fin es descubrir los deseos y necesidades de los usuarios y consumidores, con las técnicas más apropiadas. Para este caso, podrían ser la Auditoría social, el Balance social o la Evaluación organizacional.

Se trata, como se puede imaginar, de saber qué piensan los trabajadores y directivos sobre la participación laboral, qué actitudes de rechazo o aceptación muestran, cuáles son los motivos y creencias que tienen al respecto, cuál es el grado de relación que estas actitudes mantienen con su conducta real -actual- o futura, y si se encuentran en contradicción. En definitiva, conocer todo lo posible hasta qué punto estarían los colaboradores de una organización, dispuestos a implicarse en un programa de este tipo, que les impulsara a aceptar, como estilo de mando preferente, uno menos autoritario.

La dimensión instrumental incluye otra variable ya que la heterogeneidad que cabe esperar, tanto del mercado externo a la organización como del interno, puede ser demasiado compleja como para introducir los mismos productos en las mismas condiciones. Nos referimos a la *segmentación de mercados* cuya pretensión es, en palabras de Kotler (1986) "la subdivisión de un mercado en distintos subconjuntos de potenciales clientes, donde cada subconjunto puede seleccionarse concebiblemente, como mercado meta al cual alcanzar mediante un marketing combinado distinto".

No todos los empleados y directivos partirán con idénticas creencias y actitudes ante la participación y, tampoco las mantendrán intactas conforme se vaya avanzando en el proceso, cuestiones todas ellas que deben ser conocidas para tomar las medidas correctoras oportunas. Es importante, por tanto, distinguir entre quien está dispuesto a aceptar positivamente la implantación de estas técnicas, quien muestra cierta predisposición pero no las tiene todas consigo y, quien la rechaza de plano, porque ante cada una de estas categorías de individuos, deberán seguirse procedimientos diferentes. De hecho, la realización de una segmentación de

mercados, sólo cobra sentido cuando se va a utilizar un plan estratégico diferente sobre uno, o cada uno, de los mercados meta reconocidos.

Pero además, el tema se complica ya que no todos los colaboradores presentan los mismos grados de conocimiento y formación en sentido general, en relación con la participación en el trabajo en particular y, sobre todo, ante las tareas y problemas concretos que tienen que ser debatidos. Y por si todo ello fuera poco, tampoco los objetivos que cada individuo se ha marcado con respecto a la organización son iguales y, es más, pueden encontrarse en conflicto con ésta, lo que variará, muy probablemente, directamente con el cometido a tratar.

2.2.2 Variables estratégicas

Esta dimensión agrupa dos variables estrechamente relacionadas: el *plan de marketing* y la evaluación de su eficacia. Por medio de la primera se trata de acumular toda la información disponible, con el propósito de confeccionar la estrategia más conveniente. Una vez culminada la fase de segmentación, el siguiente paso consiste en armonizar un esquema que integre un plan de acción concreto para cada mercado meta (relativo al precio del producto, su distribución, su concepto y su comunicación) que conduzca a practicar la participación favorablemente.

No existe una única clase de participación, ni una forma exclusiva de aplicarla, por lo que las posibilidades reales se multiplican sobremanera. Pero es necesario llegar a establecer un plan general que especifique las fases que se podrían ir siguiendo sucesivamente, de modo que se viera incrementada progresivamente, las posibilidades de que los empleados ampliasen su margen de influencia. La investigación en este sentido es muy escasa, no existiendo un procedimiento general que pueda seguirse y que tenga en cuenta, al mismo tiempo, la gran complejidad del constructo que manejamos, las diversas combinaciones prácticas posibles que pueden establecerse entre las diferentes técnicas motivacionales y las múltiples variables contextuales que podrían estar afectando a todo el proceso. La razón que creemos más poderosa es, que hasta el momento, los investigadores han tenido más que suficiente, tratando de demostrar la

eficacia de la participación para lograr de este modo, la aceptación de los distintos segmentos industriales implicados (propietarios, trabajadores, sindicatos). Sin embargo, algún intento parcial si ha habido (por ejemplo, Vroom y cols., 1973, 1990; Sashkin, 1982). Apoyándonos en esta y otras aportaciones, vamos a proponer un plan genérico de actuación (ver gráfica 4.4). Se trata, sin lugar a dudas, de un modelo tentativo sujeto todavía a una más amplia y extensa investigación y, por lo tanto, aún no completamente probado, pero que ya ha sido presentado para su discusión científica (Quintanilla y Bonavía, 1993). Precisamente, este modelo va a configurar ciertamente el contexto general en que se enmarca el objetivo principal de la presente investigación.

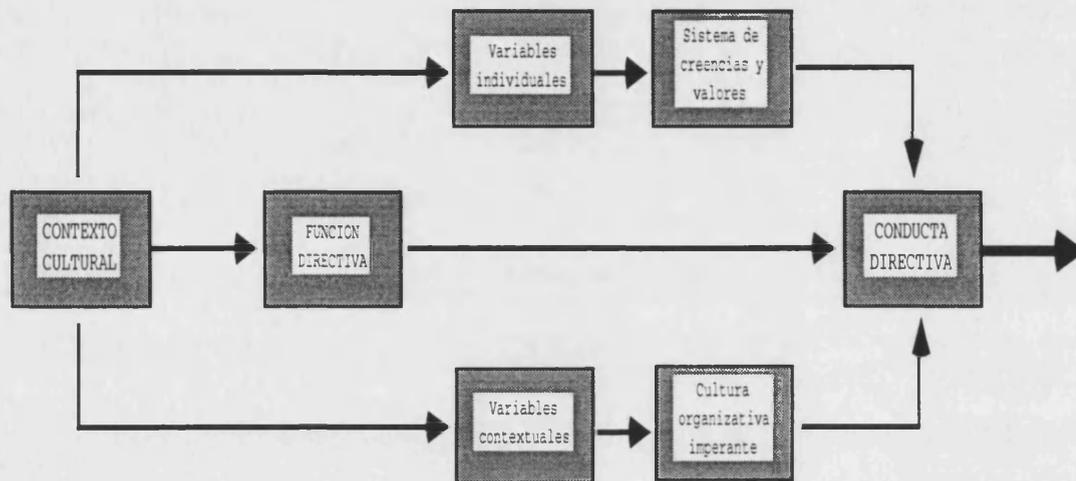
Las funciones que corresponden al ejercicio del directivo, tienen importantísimas consecuencias para un correcto funcionamiento organizacional. Muchos autores han tratado de determinar las funciones, tareas y roles que componen la labor más usual del dirigente. Mintzberg (1983), propone que las actividades que realiza cualquier superior pueden agruparse en tres clases: relaciones personales, transmisión de la información y toma de decisiones. Estas, por otra parte, se dividen a su vez en una serie de subfunciones. En conexión con la primera, el dirigente tiene la obligación de representar a su grupo de trabajo, de ser su cabeza visible. Además, su status le permite comunicarse sirviendo de enlace con otros colaboradores de la organización y ajenos a ésta. Finalmente, define y lidera el tipo de relaciones que mantendrán sus subordinados. Por otro lado, es indudable que intervienen activamente en los canales comunicativos, realizando tareas de recepción de la información existente en el medio, emisión de la misma a sus subalternos y transmisión a las instancias superiores de las peticiones de sus dirigidos. En cuanto a la última de sus funciones, toman decisiones que afectan directamente a su equipo promoviendo su desarrollo, corrigiendo las anomalías, asignando recursos materiales y humanos, y mediando en la resolución de los conflictos.

Pero, más autores han tratado este tema desde otros enfoques diferentes. Creemos que un punto de vista que complementa perfectamente al anterior, lo ha propuesto Hermel (1990) al considerar que los componentes de la dirección son: a) La dirección propiamente, que consiste en decidir los objetivos específicos a alcanzar, coherentes con las

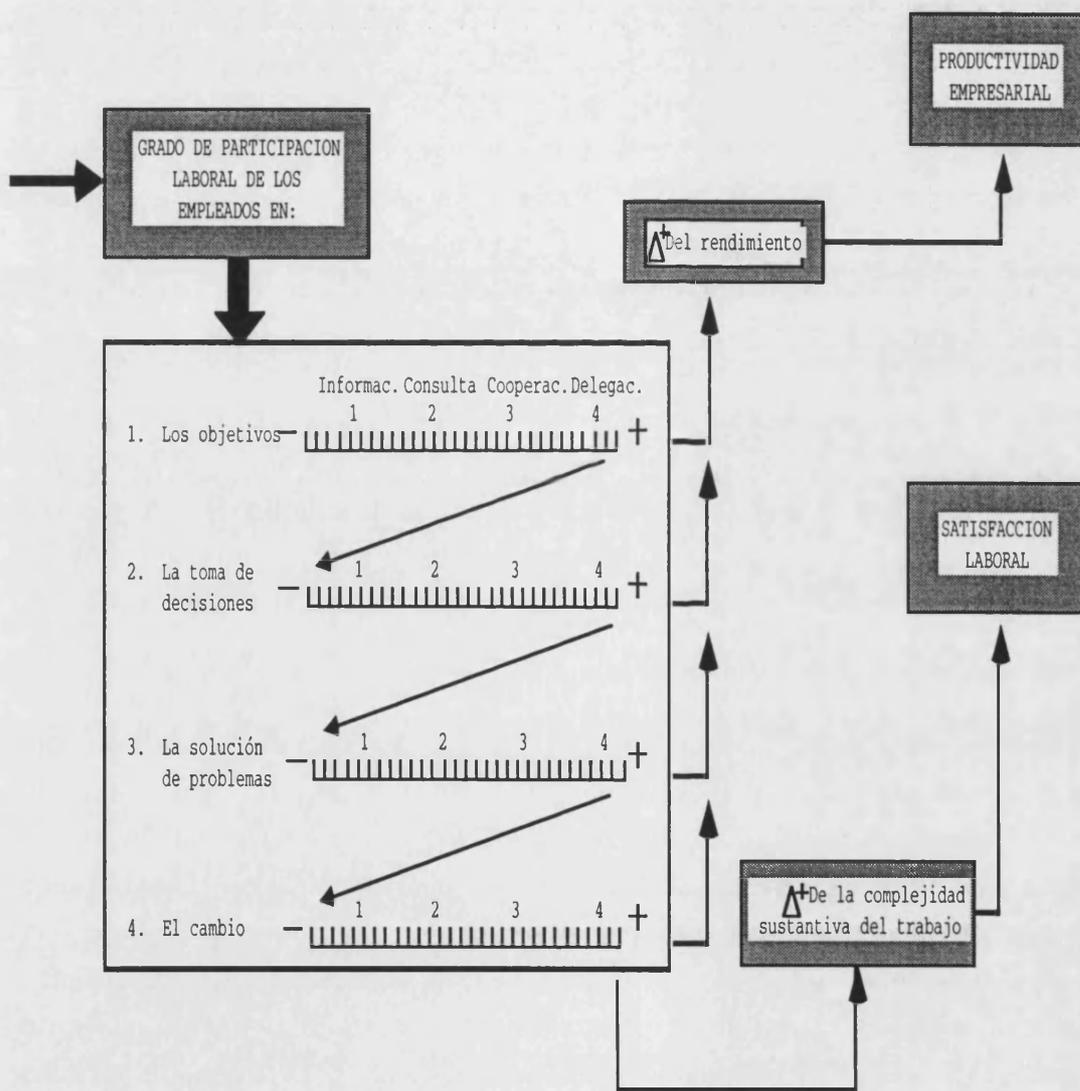
directrices globales de la empresa, trazar el camino a seguir y realizarlo. b) La planificación, que supone la concepción de un plan más concreto para la consecución de esos objetivos, delimitando de forma precisa las fases y fechas sucesivas, al mismo tiempo que se le dota de la suficiente flexibilidad para su adaptación a las circunstancias cambiantes. c) La organización (en el sentido de acción de organizar), que se corresponde con tareas relacionadas con la coordinación, reparto de responsabilidades, reagrupación o división de funciones, creación de nuevas estructuras, y un gran número de otras actividades que tienen como fin llevar a cabo el plan proyectado. d) La asignación de recursos, que tiene por propósito lograr que el grupo o unidad funcione, pero como éstos son escasos en un contexto competitivo, deben ser óptimamente dosificados en materia de cantidad, calidad, naturaleza, lugar y modo de asignación. e) El control, que permite o bien rectificar y regular a partir de la evaluación de un proceso que ya ha terminado, o bien prever y anticipar cualquier mal funcionamiento antes de su finalización. Y f), la activación y la animación, que conllevan que el directivo consiga un espíritu común entre los miembros del grupo, fuerte y constantemente avivado, que impida la monotonía favoreciendo el interés y la implicación por el trabajo, para lo cual es imprescindible la comunicación abierta basada en reglas claras mutuamente aceptadas.

Por otra parte y como resumen de lo anterior, tras larga experiencia generada y sistematizada a lo largo de años de desarrollo de las ciencias de la dirección, ciertos autores han extraído algunas normas que parecen ser necesarias para promover una correcta conducta directiva. Siguiendo a Schein (1977, 1978, 1982), un dirigente eficaz debe promover la consecución de los objetivos de la unidad de trabajo (equipo de trabajo, departamento u organización), para lo cual entablará una relación con los miembros que integran su unidad y que puede variar en intensidad y amplitud. Esta relación conlleva un conjunto de conductas que tradicionalmente se conocen como estilo de mando. Este estilo no parece ser una manifestación genética, sino que varía según las características del coordinador y sus colaboradores por un lado, y por otro lado, de las características de la tarea y del grado de control sobre la misma que posee el directivo. A su vez, todo ello viene influido por el contexto cultural, político y socioeconómico en el que existe la organización y en el que viven sus integrantes. Es decir, la definición de lo que significa ser un dirigente

eficaz varía de un entorno a otro, e incluso, entre empresas diferentes ubicadas en un mismo ambiente.



GRAFICA 4.4 Un modelo tentativo de la participación en las organizaciones



Cada organización cuenta con un conjunto de principios y estrategias que constituyen su modelo de empresa. Tanto la efectividad como la influencia sobre el grupo y el estilo de mando, dependen del modelo organizativo preponderante en la organización. El cual se elabora, a su vez, en un contexto cultural específico. Por otra parte, el sistema de valores y creencias, expectativas, percepciones, experiencias y actitudes personales influyen, como no, en el estilo de mando desempeñado por un directivo. Este también desarrolla su comportamiento en un determinado contexto cultural, que viene influido por la sociedad más amplia a la que pertenece y por el sistema de normas y filosofías reinantes en la organización. En efecto, la conducta del dirigente depende tanto de variables personales como también organizacionales y ambientales. Entre las primeras destaca el sistema de actitudes, creencias y valores acerca del ser humano, y entre las segundas, las cualidades provenientes de la estructura, procesos y modelo organizativo predominante en el seno de las empresas.

Un directivo que crea firmemente que bajo ningún pretexto se puede confiar en los subordinados, desarrollará un talante o manera de hacer que asegure el cumplimiento exacto de sus órdenes, por medio de exhaustivos controles y una supervisión estrecha. Lo mismo sucedería en el caso de un empresario que mantuviera idénticos supuestos, edificará una estructura cimentada en la comprobación e inspección continua de todos y cada uno de sus colaboradores. En contraste, existen mandos que consideran que la gente trabaja porque se entusiasma y se identifica con las tareas que realizan, si se facilitan las propiedades favorables para ello. A raíz de lo cual, desplegarán un estilo directivo diferente, más autónomo y participativo. ¿Y los empleados, son ajenos a esta realidad?. Desde luego que no. También sostienen actitudes y creencias referidas al trabajo y la autoridad, que pueden oscilar entre estos dos polos implícitamente señalados. Si un subordinado entiende que el trabajo es exclusivamente causa de sufrimiento (un medio -dinero- para obtener un fin que le permita crecer como persona en otro lugar) y la jerarquía motivo de sanción, difícilmente se podrán introducir formas directivas que impliquen un esfuerzo mayor por su parte. Lo opuesto, para el caso contrario.

De la conjunción resultante entre estructura en sentido amplio y las gentes que en ella se ven inmersas, surge un ancho abanico de

posibilidades. El estilo directivo y la conducta laboral de los empleados, sino se ajustan convenientemente, pueden provocar conflictos y desavenencias tanto en los individuos (que no aprecian que vayan consumándose sus expectativas personales) como en la organización (que imposibilitan el logro de sus objetivos debido a los retrasos, las quejas, la baja productividad o la pobre calidad). La cuestión que estamos abordando no sólo es un fenómeno organizacional o colectivo, incorpora más niveles de análisis, fundamentalmente los que se desprenden de la relación entre el director y los miembros de un grupo de trabajo (departamento, sección), o incluso, entre dos personas que interactúan laboralmente. En todos los casos, ambos deben coincidir, al menos, en lo sustancial.

La interacción entre estructuras más amplias por un lado, y las características personales tanto de los directivos como de los subordinados por otro, determinará la adecuación del estilo directivo más conveniente en función de las tareas y circunstancias concretas que rodean a las mismas. El estilo de mando correspondiente, no hará sino oscilar entre dos polos opuestos que, en definitiva y para lo que nos ocupa, fundamentalmente variarán en el grado de participación que promueven en los empleados. Por esta razón consideramos, al igual que otros autores (Crozier, 1970; Vroom y Yetton, 1973; IDE, 1976; King y van de Vall, 1978; Locke y Schweiger, 1979; o Sashkin, 1982), que la participación es todo un continuo que va desde la mínima participación (o autoritarismo) hasta una máxima participación. De ahí que en toda organización, de una u otra forma y en mayor o menor medida, posea algún grado de participación en el trabajo. Más aun, cada grupo, departamento u organización, presenta un grado de participación organizacional diferente que se puede ubicar en este continuo y que depende, entre otros aspectos, de factores directivos, socioambientales y del grado de entrenamiento y formación de los empleados/as.

Este continuo se puede plasmar a lo largo de cuatro niveles, cada uno de los cuales es más complejo que el anterior (Sashkin, 1982), y que son: primero, la participación en los objetivos; segundo, en la toma de decisiones; tercero, en la solución de problemas; y cuarto, en el cambio. El paso de un nivel a otro se produciría cuando se ha alcanzado el máximo en la escala anterior. Es decir, para que un trabajador desarrolle

convenientemente la participación en la solución de problemas, es necesario que haya conseguido el máximo nivel de participación en la toma de decisiones, lo que significa, a su vez, que debe haber alcanzado el máximo de participación en el establecimiento de metas. Cada grado de participación se relaciona y puede ser causa de una mayor satisfacción y productividad. Asimismo, a medida que vamos progresando en esta escala, la complejidad del trabajo se incrementa progresivamente de forma necesaria. No es lo mismo tener únicamente la responsabilidad de decidir las metas que nos proponemos en la consecución de la tarea que estamos realizando, que planificar y poner en marcha nuevos procedimientos de producción.

Dentro de cada uno de esos niveles, es posible establecer, a su vez, otro continuo que determinaría el grado de influencia que los empleados tendrían en cada uno de los cuatro tipos de participación propuestos. Dachler y Wilpert (1978), basándose en las proposiciones del IDE (1976), plantean que la influencia de los miembros de una organización en la toma de decisiones, que ampliamos al resto de la categorización indicada por Sashkin, se reparte a lo largo de 6 etapas que ya fueron descritas (ver epígrafe 2.2 del capítulo dedicado al desarrollo conceptual), y que nosotros preferíamos reducir a cuatro. Quedando, la clasificación de los distintos grados de influencia entonces, como sigue:

- 1º).-Información: cuando los colaboradores son informados por la jerarquía superior.
- 2º).-Consulta: los superiores solicitan a sus subordinados sus opiniones, o bien, los subordinados mismos libremente pueden intercambiar opiniones con sus superiores siempre que lo deseen.
- 3º).-Cooperación: las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta para su discusión, normalmente por medio de reuniones, en las que se debe llegar a establecer acuerdos conjuntos, sin distinción entre roles directivos ni subordinados.
- 4º).-Delegación: cuando les ha sido delegada a los colaboradores completamente la responsabilidad ante la tarea.

La participación, y por lo tanto, el modelo general que hemos expuesto, está sujeta a variadas caracterizaciones conceptuales, más de una forma pertinente de puesta en práctica, así como se encuentra afectada por multitud de variables contextuales a tener presente. Por esta razón, este modelo teórico general, deberá sufrir en su aplicación, las consecuentes modificaciones y adaptaciones derivadas de cada situación concreta. En realidad, lo que se persigue es resaltar, en el intento por garantizar el mayor éxito posible, la importancia de aplicar las técnicas participativas paulatina y gradualmente. Es decir, utilizando todo el tiempo que hiciera falta en dar cada paso, junto con la necesidad de ir atravesando una serie de etapas progresivamente más complejas, lo cual deberá adaptarse, sin duda alguna, a cada situación particular. Aspecto éste, que como dijimos, también ha sido igualmente resaltado por otras teorías sobre el liderazgo y la participación.

Precisamente, los árboles de decisión del modelo normativo planteado por Vroom y Jago (1990), nos facilitarán información muy relevante a la hora de poner este planteamiento global en funcionamiento, ante tareas concretas que difieran en una variedad de características diferentes. Es cierto que estos autores sólo se refieren a la toma de decisiones, pero es perfectamente extensible según nuestro punto de vista, al resto de las tareas consideradas por Sashkin (1982). Esto es, el planteamiento de un objetivo o la planificación y puesta en marcha de cambios, sea cual fuere el nivel en donde se encuentren, son igualmente analizables a partir de las variables situacionales tenidas en cuenta por Vroom y Jago (1990) y del análisis que de las mismas presentan en sus árboles de decisión. La introducción de un determinado cambio en el seno de una organización, por ejemplo, puede ser analizado por un directivo, siguiendo las pautas y reglas que estos autores establecieron en la elaboración de las líneas directrices de su modelo normativo, indicándole de este modo, cuál de todos los posibles estilos de dirección es más aconsejable para ese cambio concreto que se pretende instaurar.

Completar definitivamente el plan de actuación, como puede apreciarse, es muy complicado porque además de la información anterior, es preciso atender a otros aspectos. Por ejemplo, si va a ser combinada complementariamente la participación con otras técnicas motivacionales

(como el enriquecimiento del trabajo o el uso de incentivos económicos), cómo se solventarán los límites de tiempo existentes, qué línea de responsabilización se tomará con respecto a los sindicatos, qué procedimiento se seguirá para la flexibilización de las estructuras, cuál será la amplitud del proyecto y a qué secciones o departamentos afectará. Pero todo ello es necesario que sea considerado antes, durante e, incluso después, de la implantación de una estrategia determinada.

Una vez confeccionado el plan estratégico a desplegar, se deben establecer unos criterios que permitan *evaluar su eficacia*, para modificar si fuera necesario su desarrollo, determinar el éxito final obtenido y, para mejorarlo de cara a futuras intervenciones. Estos criterios deben estimar todas las variables del plan, sus objetivos y el tiempo para su consecución, ser operativos, y asimismo, poderse medir lo más fácil y exactamente posible.

Los criterios a considerar son muchos, pero se pueden resumir en dos esenciales. Por un lado, el crecimiento económico de la empresa, que incluiría variables generales tales como el incremento de la productividad, la mejora de la calidad de los servicios y productos ofertados, la reducción de los costes, el aumento de las ventas, la ampliación de los beneficios, una mayor estabilidad en el mercado. Y por otro lado, el crecimiento psicológico de los empleados, medido a través de una mayor satisfacción laboral, menor estrés, mayor calidad de vida laboral, mejor desarrollo y flexibilidad intelectual, incremento de sus beneficios económicos y sociales. Estas variables generales, serán especificadas para cada caso singular, con el fin de obtener información puntual de como se desenvuelve el proceso (con el logro de las primeras metas consensuadas o el mejoramiento de la calidad en la toma de decisiones).

2.2.3 Variables operativas

El último gran eje que nos queda por examinar en la gestión del marketing, es su dimensión operativa. La información obtenida por medio de las variables instrumentales y la elaboración consecuente del plan de marketing y de los criterios con los que evaluar su eficacia, deberán

concretarse en acciones particulares, cuyo objetivo fundamental sea, la introducción de aquellos procedimientos participativos adoptados como más convenientes. Esta dimensión se compone de las, ya muy bien conocidas, cuatro variables que McCarthy describiera en 1968.

Comenzando por la primera, el concepto de *producto* puede definirse en el contexto del marketing, como la descripción de las características físicas y perceptivas del bien o servicio, ajustadas a las expectativas de un grupo o segmento de usuarios. En este caso, el producto no puede tratarse de otra cosa diferente a la participación. Pero, al igual que en el mercado existen productos muy parecidos entre sí que obedecen a variaciones en las demandas de los consumidores, lo mismo ocurre con la participación. Cabe establecer clases heterogéneas, que pueden adecuarse mejor o peor, en función de las diversas circunstancias y sectores de empleados y directivos a los que nos dirigamos. Como vimos, la variedad conceptual sobre la participación es tal, que cada autor o cada contexto cultural ha ofrecido, variopintas versiones sobre la misma. En otro lugar (Bonavía y Quintanilla, 1992), analizamos las probables ventajas e inconvenientes que se podrían esperar de utilizar, un tipo de participación formal frente a otro informal, directa en contraposición a indirecta, a largo o a corto plazo, con distintos grados de influencia por parte de los empleados o que comprendiera distintos contenidos.

Se ha podido comprobar, asimismo, el amplio conjunto de métodos diferentes existentes, que han sido desarrollados para implantar esquemas directivos de naturaleza participativa, cada uno distinto entre sí, pero también manteniendo aspectos comunes que pueden facilitar, de este modo, la satisfacción de cualquier necesidad. En consecuencia, las técnicas específicas y los procedimientos estandarizados desarrollados para su puesta en funcionamiento, ha sido profuso. Entre ellos, sobresalen por su especial relevancia: la dirección participativa por objetivos (Odiorne, 1983), el enfoque 9.9 de Blake y Mouton (1980), los grupos solapados de Likert (1979), los grupos semi-autónomos de trabajo (Gardell, 1983) y las aplicaciones de la democracia industrial (Gyllenhammar, 1977), el plan Scanlon (Miller y Schuster, 1987) o los círculos de calidad (González, 1986; AAVV, s. f.). En muchos casos, es preciso elegir entre uno de estos enfoques, la mayoría de las veces es necesario adaptarlos a las

circunstancias particulares de cada caso, y, porqué no, en algunas ocasiones es conveniente crear uno nuevo a partir de otros modelos anteriores. Pero, sin duda, siempre es imprescindible concretarlo de antemano, antes de su lanzamiento definitivo.

Por lo que se refiere a la segunda de las variables operativas, el *precio*, indicar que éste puede ser el esfuerzo, en dinero, pero también en tiempo o sacrificios, que el usuario está dispuesto a "pagar" para comprar o acceder al producto o servicio. Cabe distinguir varias categorías de usuarios tratándose de la participación: los empleados de base, cualquier empleado con mando y los propietarios de la organización. Todos ellos tienen que realizar alguna clase de esfuerzo (formativo, mayor dedicación, cambio de rol, incertidumbre) que la participación ineludiblemente tiene asociada cuando se aplica. Es verdad, la participación conlleva determinados costos pero también, muchas ventajas deseadas por todos. Por citar tan sólo algún caso representativo, participar en el establecimiento de metas supone, ampliar las necesidades, pero también, culminar los logros. Colaborar en la toma de decisiones o en la solución de problemas requiere tiempo, dedicación y formación, pero al mismo tiempo, mejora la calidad de las decisiones. Tomar parte en la planificación e implantación de los cambios provoca incertidumbre y estrés, pero disminuye la resistencia a las innovaciones.

En cuanto a la *distribución*, se trata del procedimiento mediante el cual, se calculan y se llevan a cabo las operaciones necesarias, para hacer llegar los productos y servicios desde la empresa hasta los distintos lugares de venta. Estos circuitos, son de muy diversos tipos y deben adecuarse a las características propias y distintivas de cada bien ofertado (no es igual distribuir productos perecederos que servicios públicos). Una cosa es evidente, sin distribución no hay intercambio ni puede haber servicio. De pronto, un directivo sensibilizado por el tema de la participación a raíz de un cursillo, decide implantar el procedimiento más complejo en un breve espacio de tiempo -aspecto muy propio desde la óptica de la eficacia empresarial- o, dentro del ámbito de las cooperativas, se pretende que los socios participen de la noche a la mañana. Los resultados suelen ser moderados aunque incipientes, pero indudablemente, desalentadores. Nosotros pensamos que la única solución para lograr cambios realmente

importantes consiste en caminar despacio pero sobre seguro, por lo que exponemos el siguiente modo de distribuir la participación.

Es un hecho constatado que todos los niveles jerárquicos de la organización, deben apoyar la introducción de la gestión participativa. En caso contrario, los mandos pueden sentirse amenazados y sabotear su implantación. Por esta razón, la distribución de la participación debe seguir una evolución descendente de arriba-abajo. Se comienza con la dirección superior, comunicándoles los propósitos perseguidos, eligiendo a los interesados y/o proponiendo los programas de cambio de actitudes pertinentes, siempre dotándoles de la formación necesaria. Una vez culminadas todas las fases en este nivel, se continúa con el segundo nivel jerárquico siguiendo los pasos oportunos. Cuando se ha completado el proceso también con estos directivos, ya se pueden comenzar a aplicar los esquemas participativos concretos entre ambos niveles, por ejemplo, con el establecimiento conjunto de determinadas metas.

Se proseguiría con el siguiente escalón y, en el momento en que estuvieran preparados, se implantarían las técnicas participativas programadas de igual forma entre ambos -segundo y tercer nivel-, continuándose el procedimiento sucesivamente, hasta llegar a todos los colaboradores de la empresa. Pero teniendo en cuenta, que cada vez que se complete una fase entre dos niveles cualesquiera, con el establecimiento consensuado de metas entre el primero y el segundo, en éstos dos, ya se puede empezar a trabajar con el siguiente grado de complejidad propuesto; la participación en la toma de decisiones, aunque en el resto de la organización se prosiga el programa con el establecimiento de metas. Por supuesto, como ocurre con las restantes ideas expuestas en este apartado, nuestra pretensión es sugerir procedimientos a seguir para la puesta en práctica de la participación, los cuales deberán adaptarse a cada situación particular.

La última de las variables operativas, es la comunicación o *promoción* del producto. Aquí se sitúan la publicidad, la presión de ventas, la acción de los vendedores, todas ellas con un objetivo esencial: dar a conocer los productos y servicios que se elaboran en las organizaciones con el fin de propiciar su adquisición. De la misma manera, la participación también necesita ser comunicada a los potenciales clientes, para que puedan

realizar sus juicios y valoraciones previas. Y qué manera mejor de conocer esta técnica que a través de la formación. Creemos que sólo los programas destinados a tal fin, pueden desarrollar un buen conocimiento del producto que se ofrece, en donde se sensibilice a todos los colaboradores, de las posibles ventajas e inconvenientes que cabría esperar con su implantación. Así pues, bien pudiera ocurrir que, por el momento y en la mayor parte de nuestras empresas, la formación, en toda su amplitud sensibilizadora y promotora de cambios actitudinales y conductuales, fuese el medio disponible más relevante, para progresar en la consumación de los retos que marca la actual problemática social y económica española.

2.3 Conclusiones

Después de revisar principalmente el modelo normativo sobre liderazgo participativo propuesto por Vroom y cols. (1990), y tras tomar en consideración buena parte de las variables situacionales que pueden favorecer la implantación de este estilo directivo, hemos entrado de lleno a describir un modelo de carácter más general y tentativo, desde la óptica del marketing interno. Se ha planteado un modelo interventivo en el que ir integrando las diferentes variables que los teóricos de la participación han ido estableciendo que afectan a su eficacia. Ambos modelos, uno a partir del tipo de decisión a tomar, el otro desde un enfoque mucho más abierto y global, permiten ordenar en un esquema útil de trabajo, algunas de las ideas que necesariamente hay que tener presentes a la hora de inclinarse por la conveniencia de introducir un estilo directivo más participativo.

Pero, ¿qué induce finalmente a pensar que un cambio en el modo de dirigir sería aconsejable?. Es decir, ¿por qué un directivo se va interesar en acercarse y profundizar en el estudio de otras formas de liderazgo?. O, lo que todavía puede resultar más difícil, ¿qué aspectos pueden decidirle a cambiar su estilo propio de dirección?. A continuación, nos centraremos en las investigaciones que se han ocupado de analizar estas cuestiones. De cualquier manera, es indudable que ya se han ofrecido a lo largo de este trabajo, algunas respuestas a estos interrogantes. Fundamentalmente, lo que hacía referencia a la utilidad de la dirección participativa en el contexto

del trabajo y las organizaciones, esto es, todo lo que tenía que ver con sus excelentes aunque, no por ello, menos contestados resultados.

3. INVESTIGACIONES PRECEDENTES RELACIONADAS CON LOS MOTIVOS QUE CONDUCEN A LA UTILIZACION DE LA DIRECCION PARTICIPATIVA

Como hemos tratado de demostrar, sobre todo al presentar el modelo general que hemos propuesto para la implantación de la participación, la conducta del directivo se convierte en una variable clave que es preciso analizar en profundidad, si deseamos alcanzar una comprensión lo más amplia posible del fenómeno que estamos intentando dilucidar. Por un lado, sabemos que la participación está relacionada, e incluso, podría ser una de las causas que inciden en el rendimiento y la satisfacción laboral. Pero, por otra parte, existe poca investigación que evalúe los factores que intervienen en el uso o no uso de estos métodos participativos. En este sentido, es capital llegar a conocer algunos de los aspectos que pueden mediatizar el interés depositado por los dirigentes en este proceso, y que pueden explicar, el desfase tan frecuentemente constatado entre las proposiciones teóricas y las prácticas reales. Este es el objetivo que pretendemos desarrollar en las páginas siguientes y que nos ha llevado a revisar parte de la investigación realizada a tal efecto.

3.1 La cultura y los roles como predictores de la participación en las organizaciones: Una investigación de Katherine I. Miller (1988)

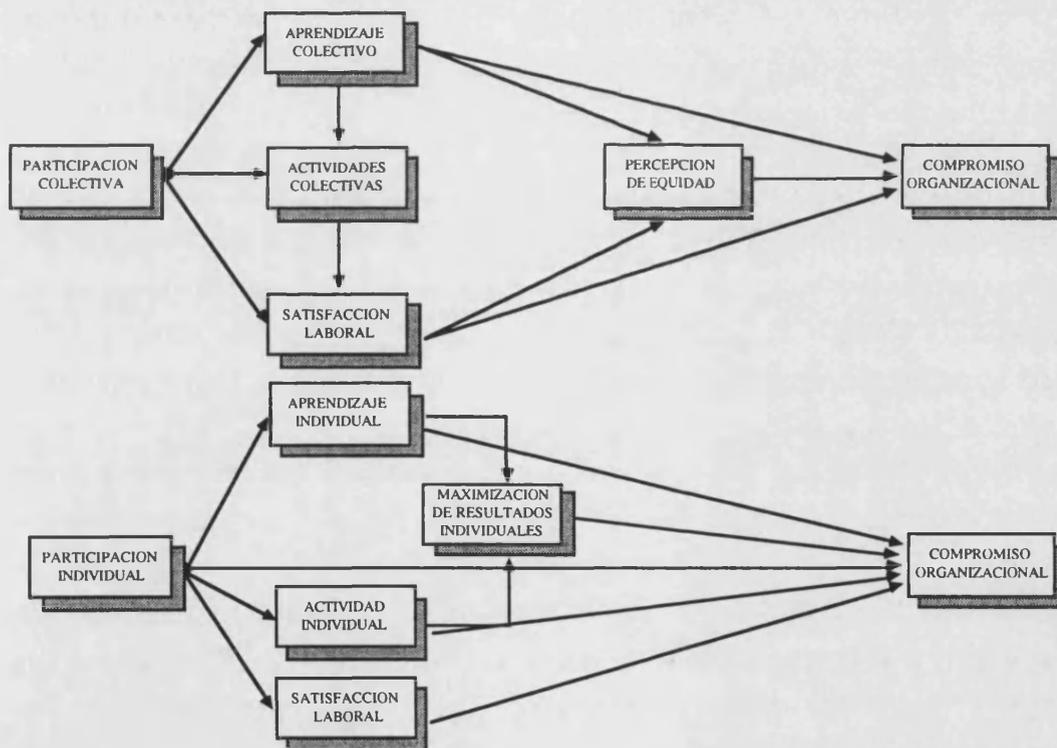
Miller y Monge, en 1987, plantearon dos modelos diferentes sobre la participación y los diferentes modos de justicia distributiva en las organizaciones (siguiendo a Adams, 1963), y los probaron comparando empresas que aplicaban el plan Scanlon de dirección participativa frente a empresas que mantenían otros sistemas. Ambos modelos eran similares en una variedad de aspectos: en los dos se propuso que la PDM tenía efectos cognitivos ya que aumentaba el conocimiento sobre la organización y sobre las decisiones que habían sido tomadas, efectos conductuales como

el incremento de la comunicación, efectos actitudinales directos que se manifestaban ante todo en una elevación del nivel de satisfacción laboral, y efectos actitudinales indirectos tales como el mejoramiento del compromiso organizacional de los empleados.

Los dos modelos diferían sustancialmente, no obstante, en la naturaleza de la participación, las actividades comunicativas, el aprendizaje y las preferencias sobre la percepción de equidad. El primer modelo, denominado modelo Scanlon, propone una orientación colectiva a la vida organizacional, promueve un sistema de participación formal que desarrolla conductas de comunicación y aprendizaje en grupo, siendo el compromiso con la organización un resultado de la percepción de que todos los participantes son tratados equitativa o justamente. El segundo modelo, el modelo no-Scanlon, propone una aproximación individualista a la vida organizacional, estimula esquemas de participación informal que favorecen las conductas comunicativas individuales y diádicas, un conocimiento más adecuado de cómo mejorar el rendimiento laboral individual, una mayor satisfacción personal, provocando todo ello, como consecuencia, un aumento del compromiso con la organización al tratar los individuos de conseguir elevar su rendimiento al máximo. Puede apreciarse entonces, que la diferencia crucial entra ambos modelos es su visión colectiva (el deseo de que todos los miembros de la organización sean tratados justamente) o individual (cada empleado procura maximizar sus propios resultados y está más interesado en sí mismo) de la organización (ver gráfica 4.5).

En una ampliación de este primer trabajo, efectuada por Katherine Miller en 1988, se pretendió demostrar mediante *path análisis*, como los roles y el contexto cultural existente dentro de las organizaciones, predice el grado en que los individuos mantienen una aproximación colectiva o individual en el seno de las organizaciones para las que trabajan. Afirma que los investigadores sobre la participación se han concentrado mayoritariamente en evaluar sus efectos, antes que en determinar cuáles son los factores que intervienen en la preferencia por una clase u otra de participación. Hay evidencia de que las diferencias culturales influyen en los diferentes sistemas de dirección participativa y en el éxito de estos sistemas (Strauss, 1982). También la investigación ha descubierto que las diferencias individuales afectan los deseos hacia la participación. Por

ejemplo, Steers (1977) halló que las mujeres son más participativas que los hombres. Varios estudios han ahondado en las variables de personalidad (Abdel-Halim, 1983; Tosi, 1970; Vroom, 1960; Vroom y Mann, 1960), con resultados contradictorios como vimos. Y otros autores han sugerido que los valores median los efectos de la participación y, por ello, sólo los directivos de superior nivel se beneficiarán de estos procesos participativos de toma de decisiones (Hulin, 1971; Singer, 1974). En función de estos resultados, la autora se propone indagar cómo, por un lado la cultura organizacional, y por otro el rol que cada uno tiene asignado dentro de una organización, pueden ser útiles indicadores de la distinta preferencia que muestran los empleados (todos los empleados, incluidos los superiores) por los modelos colectivo e individual.



GRAFICA 4.5 Modelo colectivo (primero) e individual (segundo) de la participación en las organizaciones y de la asignación (*allocation*) (adaptado de Miller, 1988).

Comenzando por el concepto de *cultura organizacional*, plantea que existen diferentes definiciones sobre la misma, pero que la mayoría de los investigadores estarían de acuerdo en afirmar que, la cultura organizacional consiste en un "conjunto bastante estable de asunciones dadas por sentado, creencias compartidas, significados y valores que forman un tipo determinado de telón de fondo o trasfondo para la acción, el cual configura de un modo previo, una manera de actuar predeterminada" (Smircich, 1985, p. 58: citado en Miller, 1988, p. 706). Morgan (1986) declaró que las organizaciones pueden ser consideradas mini-sociedades que poseen su propios patrones distintivos de culturas y subculturas. Así, hay organizaciones que enfatizan la innovación, el servicio al cliente, la creencia de que el trabajo en equipo es positivo, o que tratan de desarrollar un mayor compromiso de sus miembros con los fines de la organización, en tanto que otras empresas no hacen nada de todo esto. En este artículo, lo que se pretende es precisamente evaluar las empresas que se corresponden con un patrón cultural colectivo, en contraposición a aquellas que tratan fundamentalmente de estimular uno de carácter individual.

Ouchi (1981) en su estudio de las organizaciones japoneses llega a la conclusión de que éstas, a diferencia de las empresas americanas, presentan una visión de la actividad organizativa claramente centrada en el modelo colectivo, porque se considera que los aspectos importantes ocurren como consecuencia del esfuerzo conjunto y del trabajo en equipo, y cualquier intento por asignar los resultados al mérito individual carecería de fundamento. Igual propósito condujo a Scanlon a plantear su famoso plan. Además, la investigación ha demostrado consistentemente los positivos efectos de estos planes sobre la productividad (Cummings y Molloy, 1977; Schuster, 1984; White, 1979) y las actitudes de los empleados (Cummings y Molloy, 1977; Goodman, Wakeley y Ruh, 1972; White y Ruh, 1973). Es probable que buena parte del éxito atribuido a los planes Scanlon pueda ser debido al énfasis puesto en lograr aunar los tres elementos más importantes de cualquier organización -trabajadores, sindicatos y dirección- en una única fuerza (Schuster, 1984). Del mismo modo, en las conocidas aplicaciones de la democracia industrial, también se ha tratado de considerar la actividad dentro de las organizaciones como un resultado colectivo y no individual. Por estas razones se presupone que, los individuos que forman parte de todas estas diferentes clases de empresas e

instituciones, se ajustarán más al modelo colectivo propuesto previamente que al modelo individual, y viceversa para aquellas personas que pertenezcan a otro tipo de organizaciones que no utilizan estos planes (ver gráfica 4.5).

Pero los individuos no entran ya en las organizaciones conociendo plenamente cuál es su cultura sino, antes bien, deben sufrir un proceso de socialización que los ponga al tanto en ésta y otras facetas, con el fin de que lleguen a adquirir las habilidades, los conocimientos y los valores necesarios, hasta asumir completamente su rol dentro de la organización y pasar a ser considerados miembros de pleno derecho. Por supuesto, este mismo proceso deben seguirlo los empleados de las empresas con planes Scanlon y, por lo tanto, precisarán de algún tiempo antes de asumir los valores propios de esta cultura. Por lo que se supone, que en función de su mayor o menor antigüedad, se ajustarán mejor o peor a la cultura colectiva que se potencia en este tipo de organizaciones.

Por lo que respecta a los *roles organizacionales*, Miller se basa en la teoría de Katz y Kahn, que entienden el papel o el rol como "una o más actividades recurrentes tomadas de una pauta total de acciones interdependientes que, combinadas, dan el producto organizacional" (1977, p. 200). La noción de rol es importante porque señala la interrelación de los individuos dentro del sistema organizacional. Precisamente, uno de los más relevantes roles dentro de la organización es el de la supervisión. Dentro de las organizaciones Scanlon, se puede hipotetizar que los supervisores, tratan de fomentar en sus subordinados, una aproximación colectiva a los procesos organizacionales, como parte de su rol. En contraste, un empleado sin responsabilidades directivas en este tipo de organizaciones, puede ver su papel primeramente como el desempeño de un trabajo y, como consecuencia, lo que espera es realizar bien las tareas asignadas y maximizar así sus propios resultados. Por otra parte, el plan Scanlon proporciona un sistema de roles paralelo al sistema de roles formales de la organización, al favorecer a los empleados su participación en los comités de producción e investigación. Por este motivo, se puede pensar que aquellos empleados que eligen formar parte de dichos comités pueden estar motivados por una orientación colectiva, o pueden desarrollarla como resultado de su trabajo en estos comités, comparados con los empleados

que deciden no presentarse para ser elegidos miembros y que probablemente se ajustarán mejor al modelo individual.

En la investigación que realizó Miller para comprobar sus hipótesis, mediante cuestionarios administrados a siete empresas con planes Scanlon y dos sin ellos, no se pudo comprobar la hipótesis de que el modelo colectivo ajustaría mejor que el modelo individual para las organizaciones que utilizan planes Scanlon, y viceversa para el resto de organizaciones, ya que ambos modelos ajustaban bien los datos obtenidos para las dos muestras diferentes de empresas. Con respecto a la influencia que los años de antigüedad tienen en la asimilación de los elementos culturales propios de una organización, se demostró que los empleados que más tiempo estaban trabajando en empresas Scanlon, se adaptaban mejor a las prescripciones del modelo colectivo. Pero, sin embargo, no se probó la hipótesis contraria que afirmaba que los empleados con menos tiempo en esta clase de empresas se acoplarían mejor al modelo individual, ya que los datos recogidos de estos empleados se ajustaban perfectamente a ambos modelos.

De igual modo, los roles también juegan un papel relevante en este tipo de consideraciones. Así, se pudo hallar que los supervisores de las compañías Scanlon se adaptaban mejor a los requisitos establecidos por el modelo colectivo, en tanto que los empleados no-supervisores se acoplaban más adecuadamente al modelo individual. Parece, por tanto, que los supervisores han adoptado más sinceramente las normas colectivas del plan Scanlon, porque posiblemente deseen continuar sus carreras en estas empresas. Mientras que los no-supervisores consideran su empleo más estrictamente como un trabajo y se concentran en mayor medida, en comparación a sus supervisores, en el correcto desempeño de sus tareas. Asimismo, los empleados que no forman parte de los distintos comités que se constituyen para la aplicación de estos planes, se adaptaban mejor al modelo individual. Pero no se pudo comprobar que los empleados que sí entran a formar parte de estos comités, se adaptasen mejor a los rasgos formulados para el modelo colectivo. Por lo tanto, en opinión de la autora, que los roles que diferencian entre supervisores y no-supervisores se ajustan mejor a los valores colectivos e individual, que los roles instituidos como parte de la aplicación de los sistemas Scanlon. Lo que enfatiza la

gran influencia que ejerce la jerarquía en la vida dentro de las empresas, y sugiere que los valores inherentes a la misma pueden ser difíciles de romper, incluso para las organizaciones que implantan estos planes.

Por otro lado, como era de esperar, los efectos directos de la participación son consistentemente más pronunciados para las organizaciones con planes Scanlon que para aquellas sin ellos, sobre todo en cuanto a sus efectos sobre la satisfacción laboral. Y estas consecuencias son más marcadas para el modelo colectivo que para el modelo individual, lo que proporciona apoyo para la explicación cultural de los efectos de la participación, ya que las organizaciones Scanlon parecen haber desarrollado un tipo de cultura que favorece los valores asociados a la participación. Sin embargo, en relación a los determinantes del compromiso organizacional, en las compañías Scanlon, éste estaba más fuertemente influido por el aprendizaje y por las preferencias en el modo de percibir la asignación (equidad *vs.* maximización individual de los resultados), mientras que en las organizaciones no-Scanlon, estaba más fuertemente afectado por la satisfacción laboral. Lo cual sugiere que en las primeras, los trabajadores desarrollan su compromiso de forma más racional, a raíz del mayor grado de formación que adquieren en una gama amplia de facetas (tanto en cuanto a su propia formación personal como en relación a los demás conocimientos dados acerca del funcionamiento general de sus empresas). Mientras que para los empleados de las organizaciones no-Scanlon, el compromiso parece presentar un cariz más afectivo, porque depende en mayor medida de la satisfacción individual que alcanzan en el desempeño de su trabajo.

Por lo que respecta al transcurrir del tiempo, los efectos directos de la participación, tanto colectiva como individualmente, son consistentemente más fuertes para los empleados que llevan más tiempo en sus empresas, independientemente de si éstas utilizan o no planes Scanlon. De hecho, para los empleados con gran antigüedad, el impacto de la participación colectiva sobre la satisfacción laboral es directo, sin necesidad de que intervenga ninguna otra variable. Sin embargo, con respecto a los empleados que cuentan con una menor duración en sus puestos de trabajo, el efecto de la participación en las compañías Scanlon es indirecto. Por ejemplo, viene mediatizada a través de conductas específicas tales como si

han sido elegidos representantes para algún comité o si han propuesto alguna sugerencia que haya servido para mejorar ciertos elementos de la organización.

Finalmente, los efectos inmediatos de la participación sobre los resultados cognitivos, afectivos y conductuales son más acusados para los supervisores de las compañías con planes Scanlon que para los no supervisores. Una variedad de teóricos en esta área de investigación (por ejemplo, Vroom y Yetton, 1973) han propuesto que la participación será más efectiva para los empleados de más alto nivel, a causa de la complejidad de las decisiones implicadas en su trabajo. Sin embargo, es conveniente recordar aquí que en otra investigación también llevada a cabo por esta autora (Miller y Monge, 1986), no obtuvieron apoyo para esta hipótesis que relaciona el nivel jerárquico con la eficacia de la participación.

Miller concluye afirmando que la investigación realizada proporciona incipiente apoyo a la idea de que los efectos de la participación y la percepción de la justicia distributiva por los colaboradores de una organización, viene moderada por la cultura imperante en ésta y por los roles individuales que cada uno tiene asignado. Por otra parte, los sistemas de relaciones entre participación, percepción de equidad *vs.* maximización de resultados individuales, cogniciones, actitudes y comunicación, son marcadamente diferentes para los miembros de organizaciones Scanlon y no-Scanlon.

3.2 Los factores que afectan los deseos directivos para incrementar la participación varían según el nivel de análisis de las decisiones considerados: una investigación de Richard J. Long (1988)

Richard J. Long, es de los autores que afirman que, aunque la participación de los empleados en la toma de decisiones ha sido ampliamente defendida como modo directivo y se ha podido demostrar que conduce a una variedad de consecuencias positivas en muchas circunstancias, los intentos de las organizaciones por implantar este

concepto frecuentemente han fracasado, a raíz de las expectativas negativas de los directivos y su oposición a adoptar este tipo de técnica directiva. Sorprendentemente, sin embargo, muy pocos estudios se han centrado en examinar esta cuestión: ¿qué factores influyen positivamente en los deseos de los mandos para adoptar este enfoque directivo?. En concreto, estos escasos estudios, o se han centrado en única variable relevante como el grado de especialización funcional (Cascio, 1974) o la permanencia de la decisión *-decision permanence-* (Rosen y Jerdee, 1978), o bien, han investigado tan sólo a los directivos de más antigüedad (Heller y Wilpert, 1981; Dickson, 1982).

Las razones que se han esgrimido para explicar este desánimo por parte de la dirección, al faltar la evidencia empírica, han tenido que ver directamente con variables de personalidad (autoritarismo, necesidad de poder, ideología). Si esto fuera verdad, entonces sería poco probable que estos directivos pudieran adoptar una filosofía participativa, porque los rasgos de personalidad y las creencias ideológicas son tremendamente difíciles de cambiar. Pero, el autor de este artículo parte de que no son las variables de personalidad las más importantes, sino los factores situacionales que son los que en definitiva determinan las actitudes de los gerentes en cuanto a la utilización de la PDM. Si estos factores fueran hallados, entonces cambiándolos, se podría mejorar la predisposición en el uso de estas técnicas.

Para realizar su investigación utilizó un cuestionario administrado a todos los directivos y empleados de dos grandes empresas canadienses del sector electrónico. En total, 47 directivos y 145 empleados para una de estas empresas, y 26 dirigentes y 122 trabajadores para la otra. Se partió de la hipótesis (avalada por otras investigaciones como las realizadas por Hespe y Wall, 1976 o el IDE, 1981), que los deseos de los directivos a la hora promover una mayor participación de sus subordinados, variarían en función del nivel de toma de decisiones en que fuera a ser situado su grado de influencia, mediante una sola pregunta respondida a través de una escala de 7 puntos que, por otra parte, fue la única variable dependiente de este estudio: "¿Qué grado de opinión o influencia cree usted que los empleados de esta empresa deberían tener en las decisiones sobre a) toda

la política de la compañía, b) los asuntos que afectan a su propio departamento, y c) sobre cómo su propio trabajo es realizado?" (p. 17).

Las variables independientes fueron clasificadas en cinco categorías distintas (para su medición se utilizaron diversas escalas que aparecen citadas en este artículo):

1.-Características personales de los directivos: demográficas (edad, nivel educativo, proveniencia rural o urbana), tiempo de antigüedad en la empresa, duración en el mismo trabajo y nivel jerárquico. Junto a cuatro variables de personalidad: autoritarismo, confianza en las personas, necesidad de autonomía y locus de control.

2.-Cantidad de influencia que los directivos perciben para sí mismos. Variable que resulta importante por dos razones. Primero porque es más probable que los superiores deseen una mayor influencia para sus subordinados, si ellos mismos cuentan con un nivel relativamente alto. Y viceversa, es improbable esperar que quieran delegar la autoridad en la toma de decisiones a sus subordinados si ellos poseen un bajo nivel de influencia. En una investigación que realizaron Jago y Vroom (1977), hallaron que los directivos de los niveles jerárquicos más elevados eran más participativos que aquellos situados en niveles inferiores, resultado que por otra parte es similar al encontrado por Heller y Yukl (1969). Si bien, también existe evidencia contraria que apunta que las diferencias de poder entre superiores y subordinados no están relacionadas con el estilo de liderazgo (Bass *et al.*, 1975). Del mismo modo que han sido descubiertos resultados conflictivos dependiendo del tipo de organización estudiada. A este particular Chitayat y Venezia (1984), probaron que las diferencias de poder estaban positivamente relacionadas con el uso de estilos autoritarios de dirección en las empresas privadas de negocios israelíes, pero negativamente relacionadas para las organizaciones del sector público de este país. Y en segundo lugar, resulta relevante el nivel de influencia propio percibido porque es razonable pensar que, los directores tienden generalmente a dirigir como ellos son dirigidos a su vez por sus superiores (Coates y Pellegrin, 1957). De este modo,

un supervisor que dirige de manera participativa es más fácil que promueva en sus subordinados con mando un estilo de dirección similar.

3.-Grado en que los directivos creen que aumentando la cantidad de influencia de los trabajadores, se mejorará la calidad de las decisiones en la organización. Para ello utilizaron el siguiente ítem igualmente contestado a partir de una escala de siete puntos: "si los empleados de esta empresa tuvieran una mayor influencia en la toma de decisiones, se mejorarían estas decisiones cuando se refieren: a) al propio trabajo que desempeñan estos subordinados, b) los asuntos que conciernen al departamento, y c) las cuestiones que afectan a la política general de la compañía" (p. 18).

4.-Modo en que los directivos perciben ciertos aspectos de la organización y de los empleados. Tanto Vroom y Yetton (1973), como Heller y Wilpert (1981), como Leana (1987), han puesto el acento en este tipo de variables como determinantes de la disposición favorable de los directivos a la hora de utilizar procedimientos más participativos. Así se optó por incluir el grado de implicación percibido por parte de los empleados en las metas de la organización, el nivel de comunicación y cooperación entre superiores y subordinados, y la existencia de normas que favorecieran el trabajo en grupo. Por otro lado, también se tuvo en cuenta algunas condiciones empresariales como que se valorara el esfuerzo del empleado y la existencia de un alto sentimiento de confianza entre todas las partes.

5.-Actitudes de los directivos hacia su propio empleo y la organización. En esta categoría se incluyeron variables tales como la percepción de estar realizando correctamente el trabajo, grado de integración en la organización (hasta qué punto consideran que lo que es bueno para la compañía es bueno para ellos), y nivel de implicación, compromiso, motivación, satisfacción general y con la supervisión.

A continuación describiremos los resultados obtenidos para cada una de las empresas y para cada nivel de decisión (ver tabla 4.6). Tan solo

aparecen los resultados que alcanzaron significación estadística). Como puede observarse, las variables relevantes en cada caso, variaron ampliamente para cada una de las organizaciones, de modo que resultaba una tarea casi imposible, establecer un modelo único válido para ambas empresas. De igual manera, cada nivel de decisión (trabajo, departamento y organización) correlacionaba significativamente con un conjunto de variables totalmente distinto. Lo que demuestra, por un lado, que la explicación del porqué los directivos desean o no desean estimular procesos de naturaleza participativa, plantea un patrón de relaciones absolutamente dispar dependiendo del tipo de decisiones en que los subordinados vayan a tomar partido. Pero, por otro lado, como este patrón se modificaba igualmente de una organización a otra, se hacía muy difícil establecer un modelo general para cada tipo de decisión útil en ambos casos.

Comentemos, por tanto, estas diferencias de tipo correlacional con algo más de detalle. Para la primera organización (a partir de ahora *empresa A*), en el deseo de los directivos para desarrollar un estilo de dirección más participativo en las decisiones que tienen que ver con el conjunto de la organización, influían cuatro características personales (bajo autoritarismo, locus interno de control, baja necesidad de autonomía, alta antigüedad en su puesto de trabajo), dos rasgos percibidos en la organización (la creencia de que el buen rendimiento es recompensado y la percepción, en este caso concreto, de una falta de cooperación entre superiores y subordinados), dos actitudes hacia su trabajo (alta integración organizacional y baja seguridad en el desempeño de las tareas dependientes de su puesto) y, por último, una alta percepción de la propia influencia en la política empresarial, junto con la creencia de que incrementando la influencia de los trabajadores aumentaría la calidad de las decisiones tomadas.

En cuanto a los deseos por promover una mayor participación en las decisiones departamentales, cinco variables obtuvieron relación significativa. La percepción de la propia influencia personal en las decisiones departamentales y también en las relacionadas con el trabajo mismo. La creencia de que incrementando la influencia de los empleados, mejorarían las decisiones relativas al trabajo y la política organizacional

(curiosamente no parecía aquí el nivel de influencia que parecería ser el más pertinente; las decisiones departamentales). Y finalmente, un sentimiento de no estar realizando las tareas correctamente.

	EMPRESA A Deseo de incrementar la participación de los trabajadores en:			EMPRESA B Deseo de incrementar la participación de los trabajadores en:		
	Política organizac.	Decis. departam	Decis. de trabajo	Política organizac.	Decis. departam	Decis. de trabajo
1.-Características personales						
Edad					-0.33*	-0.34*
Proced. rural/urbana						0.33*
Duración servicio				-0.46**		
Duración trabajo	0.29*					
Autoritarismo	-0.25*					
Necesidad autonomía	-0.23*					
Locus control interno	0.40**					
2.-Percepción de la propia influencia						
En la polít. organiz.	0.33*					
En las decis. depart.		0.26*				-.032*
En las decis. de trab.		0.38**	0.34**			
Participatividad sup.						-.033*
3.-Percepción de la utilidad de la part. de los trabajadores						
En la polít. organiz.	0.53**	0.43**	0.39**		0.43*	
En las decis. depart.	0.27*			-0.38*		
En las decis. de trab.	0.35**	0.30*	0.32*			
4.-Percepción de la organización						
Normas se oponen al bajo rendimiento				-0.035*		
El rendim es recompensado	0.27*		-.027*			
El esfuerzo conduce a un mayor rendim.			-.025*			
Cooperación en la organización	-.028*					
5.-Actitudes hacia el trabajo						
Seguridad en el trab.	-.028*	-.035**				
Integración organiz.	0.35**					
Satisfac. general			-.041**			
Satisfac. supervisión			-.036**			-.030*

* = $p < 0.05$ (una cola)

** = $p < 0.01$ (una cola)

TABLA 4.6 Correlación de Pearson entre los deseos directivos hacia la participación y las variables independientes utilizadas en la investigación de Long (1988).

Respecto a una mayor PDM en las decisiones de trabajo, correlacionó positivamente una alta influencia percibida por parte de los directivos en este tipo de decisiones, y el pensamiento de que la influencia de los empleados elevaría la calidad de estas decisiones así como de aquellas que se refieren a la totalidad de la organización. Y correlacionaba negativamente la creencia de que el buen rendimiento fuese recompensado, de que un mayor esfuerzo de la dirección fuera a conducir a un mejor rendimiento, el grado de satisfacción general y también con la supervisión.

Para determinar la cantidad de varianza explicada por estas variables para cada tipo diferente de decisión, se empleó la técnica de la regresión múltiple. Los resultados arrojaron un total de casi el 57% para las decisiones que se refieren a la organización, cerca del 40% para las decisiones departamentales y prácticamente un 56% para las decisiones que tienen que ver con el trabajo.

En lo tocante a la segunda organización (*empresa B*), los resultados indicaron un patrón de relaciones totalmente diferente. Respecto a los deseos por aumentar el grado de participación de los trabajadores en las decisiones relativas a la política organizacional, únicamente correlacionaron negativamente y de manera significativa las siguientes tres variables: tiempo de antigüedad en la empresa, la creencia de que una mayor influencia de los empleados mejoraría las decisiones departamentales, y la percepción de que las normas de trabajo grupales se oponen a un bajo rendimiento. Concerniente a un mayor nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones departamentales, solamente alcanzaron significación estadística dos variables: la edad que correlacionaba negativamente y la percepción de la utilidad de la participación de los trabajadores para mejorar la política organizacional. En último lugar, sobre los deseos por elevar el grado de participación en las decisiones que se refieren al puesto, correlacionaron negativamente: la edad, la percepción de la propia influencia por parte de los directivos en las decisiones departamentales, el grado de participación promovido por el superior jerárquico (en relación a aquel mando que contestaba el cuestionario), y el nivel de satisfacción con la supervisión recibida. Y positivamente, la proveniencia rural/urbana del directivo.

Nos sorprende, sin embargo, que a la hora de calcular la varianza explicada por estas variables, opte Long por incluir las mismas que obtuvo para la empresa A y no, las que específicamente resultaron ser estadísticamente significativas para esta segunda empresa. De todos modos, comentamos los resultados que alcanzó: poco más del 54% para las decisiones relativas a la política organizacional, algo más del 26% para las decisiones departamentales, y casi un 29% para las decisiones relacionadas con el trabajo. Como puede apreciarse y como era de esperar, excepto para el primer caso, sensiblemente inferiores a las puntuaciones logradas para la empresa A.

¿Qué aspectos influyeron para obtener esta gran variedad en los resultados obtenidos para ambas empresas?. La primera observación del autor atiende a que los directivos de la empresa B, mostraron un deseo significativamente inferior de promover un mayor grado de participación que los dirigentes pertenecientes a la empresa A, en los tres tipos de decisión considerados. Sin embargo, no existían diferencias entre ellos en ninguna de las variables de personalidad (autoritarismo, confianza en las personas, necesidad de autonomía o locus de control). Contaban con un nivel de influencia personal similar en sus respectivas organizaciones. No diferían en ninguna de sus percepciones relativas a su empresa ni en sus actitudes hacia el trabajo que llevaban a cabo.

La diferencia fundamental radicaba en la creencia de que incrementando la cantidad de influencia de sus subordinados mejoraría la política organizacional y las decisiones departamentales, siendo la media obtenida en este caso sensiblemente inferior para esta empresa B (aunque seguía teniendo una puntuación superior a cuatro). Las únicas otras diferencias entre ambas firmas, se situaban en que los directivos de la empresa B estaban menos formados, eran más jóvenes y tenían un tiempo de antigüedad en la empresa inferior a los del otro grupo (sin embargo, no deja de resultar curioso que las correlaciones entre edad y duración en el servicio con la variable participación, sean negativas para esta empresa B). Por otro lado, Long no concede especial importancia al hecho de que la empresa A tuviera un carácter esencialmente público o semi-público, como contrapuesto a la naturaleza de la empresa B que era privada. A lo que si asigna una mayor relevancia para explicar estas diferencias en los

resultados es, que en la primera empresa los empleados no estaban sindicalizados, mientras que en la segunda un porcentaje elevado de ellos acababan de sindicalizarse justo antes de que comenzara su estudio.

Estas diferencias y similitudes combinadas con otras obtenidas para los empleados de cada una de estas compañías, acabaron de aclarar la situación. Los trabajadores de la empresa B mostraban también un menor interés en participar (si bien, la disminución en su media era estadísticamente significativa comparada con la media para los empleados de la empresa A, hemos de señalar que casi alcanzaba la puntuación de cinco en una escala tipo Likert de cero a siete puntos). Además, había toda una serie de variables personales que posiblemente los hicieran parecer menos capaces a los ojos de los directivos: tenían una edad inferior, una menor formación y contaban con una duración en la misma empresa, y también en su lugar de trabajo, más escasa que sus colegas de la empresa A. Como se sabe, una de las conclusiones alcanzadas en las investigaciones realizadas por Heller y Wilpert (1981), es que el nivel de participación se incrementa a medida que se desarrolla una mayor confianza entre superiores y subordinados, lo que requiere algún tiempo para ir consolidándose. Cuestión que también ha sido defendida por Schilit (1986), el cual encontró que la duración trabajando en un mismo puesto por parte de un superior, estaba directamente relacionada con una mayor influencia de sus subordinados.

En síntesis, por lo tanto, algunas de la hipótesis de las que partía este autor se comprobaron, en tanto que otras no. Se demostró la hipótesis principal que establecía que los diferentes tipos de participación laboral (organizacional, departamental y acerca del trabajo en sí mismo), son considerados de distinto modo por los directivos, por lo que es lógico que dependan de diferentes determinantes a la hora de ser introducidos en las organizaciones. Por lo mismo, las variables de personalidad (autoritarismo, confianza en las personas, necesidad de autonomía, y locus de control), no parecen ser muy importantes a la hora de explicar los deseos de los directivos para promover una mayor participación, a no ser y atendiendo a los resultados obtenidos, para las decisiones sobre política organizacional y exclusivamente para la empresa A (no en vano, un autor ya citado, Schilit en 1986, halló en sus investigaciones que, ciertas

variables de personalidad de los empleados como la necesidad de logro, necesidad de poder y el locus de control, eran variables relevantes a la hora de explicar el grado de influencia que poseían estos subordinados en las decisiones de carácter estratégico de sus empresas). Esta relativamente baja influencia de la personalidad ha sido también hallada en los estudios de Vroom y Yetton (1973), Heller y Wilpert (1981) y Leana (1987). No obstante, algunas variables de corte demográfico sí fueron útiles indicadores en la explicación de las diferencias descritas entre ambas firmas, sobre todo la edad y el tiempo de antigüedad en la misma empresa.

Por otro lado, la hipótesis que sostiene que a mayor influencia personal percibida por el directivo en su empresa según el tipo de decisión que es analizada (trabajo, departamento y organización), con mayor facilidad utilizará con sus subordinados procesos de dirección participativa, se comprobó para la empresa A, pero no así para la empresa B. Asimismo, la hipótesis de que un estilo de dirección más participativo por parte de un superior, estimulará a su vez formas de conducirse más participativas en los subordinados con mando, no es apoyada por los resultados. Más bien ocurre lo contrario, al menos para las decisiones laborales, y es que cuanto más insatisfecho está un mando intermedio con la supervisión que recibe de su inmediato superior, más acuciantes son sus deseos de promover una mayor participación de sus subordinados en estas decisiones relacionadas con el trabajo.

Junto a estas hipótesis, otra que recibió un claro apoyo, al menos para una de estas empresas, fue la que sostenía que los deseos por parte de los directivos de incrementar el nivel de participación de los trabajadores, estarían positivamente relacionados con la percepción de los beneficios que se derivarían de promover estas prácticas, y que tendrían como consecuencia la mejora del proceso de toma de decisiones. Asimismo, las diferencias encontradas en esta variable entre las dos organizaciones (mayor perspectiva de éxito de un incremento de la participación para la empresa A que para la empresa B), parecen útiles indicadores de las variaciones halladas en los resultados (mayor participación deseada por los directivos de la empresa A que por los de la empresa B).

Además, no se hallaron toda una serie de relaciones que a priori se hipotetizaron, es decir, las siguientes variables no lograron alcanzar

ninguna relación significativa con los deseos de incrementar la participación de los subordinados para ningún tipo de decisión. Ni las características de los empleados como su grado de compromiso con las metas de la organización. Ni otros rasgos de la organización como que las normas del trabajo en equipo favorezcan un buen rendimiento, la existencia de una buena comunicación entre superiores y subordinados, o los sentimientos de confianza entre ambos. Y ni determinadas actitudes de los propios directivos como su grado de implicación, compromiso y motivación con su organización. Otra hipótesis que obtuvo confirmación pero en el sentido justamente contrario al esperado, se refiere al grado de seguridad que tiene un directivo de estar realizando correctamente su trabajo, la cual correlacionó negativamente (y no positivamente como se suponía), con los deseos por aumentar la PDM de los empleados sobre política organizacional y decisiones departamentales.

Estos resultados un tanto inconsistentes se pueden explicar, según Long, atendiendo a las razones que pueden justificar el uso de la participación: lógicas y prácticas (no ideológicas). Las razones lógicas, sostienen que los directivos desearán una mayor participación cuando las condiciones sean favorables para ello. Por ejemplo, en el caso de empleados responsables, implicados en las metas de la organización, que mantengan entre ellos unas normas que favorezcan el trabajo y no lo entorpezcan, si la empresa recompensa las conductas deseadas, con un cuerpo directivo que posea bastante influencia, confianza y seguridad en lo que hacen, sin miedo a perder su ámbito de poder por aumentar el grado de participación de sus subordinados. Los resultados de Heller y Wilpert (1981) son consistentes con esta clase de racionalidad. Lowin y Craig (1968) llegaron a una conclusión semejante, cuando descubrieron que las conductas positivas por parte de los subordinados conllevaban un incremento de la participación de sus superiores jerárquicos, y al contrario, las conductas negativas conducían a una reducción en su uso. Sin embargo, hay otra posibilidad que se desprende de las situaciones en que las cosas no van bien: pobre calidad en las decisiones logradas, moral, satisfacción y motivación de los empleados bajas. Entonces, un incremento de la participación de los empleados puede hacerse necesario para corregir esta situación.

De hecho, este segundo tipo de racionalidad parece explicar mejor los resultados aquí alcanzados para los dos muestras de este estudio, aunque se ajustan de una forma más óptima a las conclusiones estimadas para la empresa B. En general, los directivos más insatisfechos deseaban una mayor participación de sus subordinados. Además muchos de ellos creían que un incremento del nivel de influencia de los trabajadores era necesario para mejorar la calidad de las decisiones. Por otra parte, al no comprobarse las hipótesis establecidas para variables tales como el compromiso de los empleados con las metas de la organización, o la percepción de los directivos en cuanto al nivel de confianza y comunicación, estos resultados se pueden considerar como un apoyo indirecto para tesis de la racionalidad práctica. De todos modos, algunas de las hipótesis que se obtuvieron en la empresa A, están más en consonancia con la racionalidad lógica, esencialmente el hecho de que el grado de influencia percibida por el directivo, correlacionara con el deseo de aumentar la PDM de los empleados para cada nivel de decisión.

Para finalizar, una cuestión que puede ser muy relevante, la interesante relación entre los deseos de los dirigentes en promover una mayor participación de sus subalternos y los deseos de éstos mismos por querer alcanzar mayores cotas de influencia en sus respectivas organizaciones. Lo que puede explicar en parte, la media más baja alcanzada en las preferencias de los directivos para la PDM en la empresa B -resultados también logrados en las investigaciones realizadas por Heller y Wilpert (1981) y Schilit (1986)-. No obstante, hace falta todavía una mayor investigación que aclare la situación real de las verdaderas relaciones establecidas en este sentido.

3.3 El efecto del estilo directivo real e ideal, la necesidad de introducir cambios hacia una mayor dirección participativa, el apoyo que dichos cambios reciben y los resultados esperados: Una investigación de Collins, Ross y Ross (1989)

Con el sugerente título "¿quién quiere la dirección participativa?", Denis Collins y sus colaboradores (1989), llevaron a cabo una investigación que nos disponemos a describir en detalle. Concordando con el punto de vista

expresado por otros autores, el número de teóricos en la dirección y administración de empresas que desde el comienzo consideraron que una nueva revolución en este ámbito estaba sucediendo y que estimularon la implantación de sistemas de dirección participativos, ha estado constantemente incrementándose durante los años 70 y 80 (Preston y Post, 1974; Weisbord, 1987). Sin embargo, es incuestionable que existe un gran retraso entre la teórica y la práctica. En un estudio de Freund y Epstein realizado en 1984, se estimó que sólo el 14% de todas las compañías con más de 100 empleados, tenían desarrollado algún importante programa sobre recursos humanos. Y para las empresas con más de 500 empleados, su estudio halló que el 21% contaban con planes para implicar a los trabajadores en el establecimiento de metas, un 15% tenían programas para el diseño y rediseño de los puestos de trabajo, el 14% habían implantado círculos de calidad, otro 14% habían implicado a los empleados en la programación del flujo laboral (*workflow*), y finalmente, un 8% tenían comités con participación de trabajadores y dirección. Estos resultados, desde luego son mejores que los informados en décadas previas, pero indican claramente el retraso al que antes se aludía. ¿A qué se debe este retraso?

La literatura sobre dirección proporciona 4 razones básicas del porqué las compañías no cambian hacia estilos de dirección más participativos o que supongan una mayor implicación de los empleados:

- 1.-Los resultados de los programas participativos son ambiguos (Locke *et al.*, 1986).

- 2.-Existen una gran cantidad de variables contingentes (tipo de decisión, características personales, cultura y valores dominantes), que sugieren que la participación no debe ser implantada en muchas ocasiones (por ejemplo, Bullock y Lawler, 1984; o Vroom y Yetton, 1973).

- 3.-Hay una falta general de apoyo directivo hacia las técnicas participativas.

- 4.-Hay una carencia de liderazgo directivo.

En respuesta a la primera objeción, un amplio número de estudios han mostrado que los sistemas de dirección participativa tienen un positivo impacto sobre el rendimiento de la compañía (Denison, 1984; Guzzo *et al.*, 1985; Miller y Monge, 1986; O'Dell y McAdams, 1987; Yukl, 1981). En respuesta a la segunda objeción, los investigadores han contrastado programas sobre dirección participativa que han fracasado y han tenido éxito, para averiguar las razones subyacentes a semejantes resultados, lo que ha propiciado la consideración de un amplio número de variables contingentes que pueden ser perfectamente controladas (Fisher, 1986; Marguiles y Black, 1987; Miller y Schuster, 1987; Ross y Collins, 1987; Schuster, 1987). Tanto en un caso como en el otro, creemos que se han aportado otros datos diferentes a lo largo del presente trabajo, que vienen a avalar la superación de dichas objeciones (ver fundamentalmente el capítulo anterior).

Más en concreto, y relacionado estrechamente con los dos últimos motivos antes aludidos (y que serán el objeto de estudio de esta investigación), Halal y Brown (1981) proporcionan un listado de las razones más frecuentemente argumentadas desde la cúpula directiva para oponerse a estos sistemas de dirección participativa: a) crean expectativas y promesas irreales, b) consumen tiempo, c) generan decisiones mediocres, d) confunden responsabilidades, y e) instigan a una mayor cantidad de conflictos. Además, otra de las objeciones, gran número de veces citada es, que los directivos pueden percibir la implantación de estos sistemas como una lucha de poder entre la dirección y los empleados, que acaba por mermar la autoridad que ostentan (Fisher, 1986; Kanter, 1982; Kelly y Khozan, 1980). Ahora bien, a decir de los autores que escriben este artículo, la evidencia que prueba estas actitudes desfavorables hacia el uso de la participación, solamente ha recibido apoyo de manera anecdótica, aunque hayan sido acentuados sus efectos en la prensa de negocios no especializada.

En realidad, muy pocos estudios han examinado los puntos de vista de los directivos de superior nivel jerárquico respecto a los estilos de dirección participativa. Uno de los primeros, fue realizado por Likert (1961, 1967) el cual, analizando las opiniones de varios cientos de directivos, descubrió que muchos de ellos percibían vinculados el alto rendimiento a modos

participativos de dirección. Ewing (1971) y Krishnan (1974), investigaron las actitudes de los directivos hacia la democracia organizativa, con resultados similares. Greiner (1973) aprovechó la ocasión que le brindaba la realización de un curso sobre dirección en la prestigiosa escuela de negocios de Harvard, y sus conclusiones vinieron a apoyar nuevamente los resultados anteriores: estos ejecutivos estaban atraídos por los estilos de dirección participativos. Varios estudios han medido las actitudes directivas conjuntamente a las del resto de empleados (Halal y Brown, 1981; Tannenbaum, 1968, 1986). Y un reciente trabajo ha comparado las actitudes de 118 directivos de ocho relevantes compañías, antes y después de la implantación de un modelo para aumentar la implicación de los empleados (Hatcher y Ross, 1986).

En el marco global heredado de estas investigaciones, y con el objetivo de probar en qué medida los sentimientos de los directivos impedían o no introducir con más frecuencia planes sobre dirección participativa, Collins y colaboradores realizaron su investigación. Utilizaron para ello 59 empresas que estaban interesadas en la introducción de programas basados en el reparto de los beneficios entre todos los miembros de la compañía, a cambio de que los empleados aumentaran realmente su nivel de implicación (como, por ejemplo, los planes Scanlon, aunque en general en inglés reciben todos ellos el nombre de planes *Gainsharing*). En concreto, encuestaron a 485 altos directivos de estas empresas, los cuales abarcaban desde directores de producción, ventas, o personal, hasta directores de planta, para comprobar en qué medida influiría: a) su mayor o menor preferencia por la utilización de las técnicas participativas, b) la necesidad que apreciaban de tener que cambiar hacia este estilo de mando, c) hasta qué punto estarían dispuestos a apoyar la introducción de este tipo de planes, d) si consideraban que este cambio sería también propiciado por los otros miembros de la organización, y e) que resultados esperarían obtener con la implantación de estos programas más participativos.

Los resultados de estas encuestas, indicaron que la mayoría de los directivos consideraban que trabajaban en empresas definidas como paternalistas, cuyas características principales eran las siguientes: el sentimiento de responsabilidad para el logro de los objetivos empresariales se situaba exclusivamente en la alta y media dirección, los flujos de

información tenían esencialmente un carácter descendente, siendo el contenido de la información transmitida hacia arriba frecuentemente inexacto, existía alguna confianza depositada en los subordinados y éstos también se sentían algo libres para hablar con sus superiores sobre su desempeño, aunque tan sólo ocasionalmente eran implicados en las decisiones que se referían a su trabajo.

En contraste, cuando estos directivos eran preguntados por el sistema de dirección que ellos estimaban como ideal, la inmensa mayoría se pasaba del estilo de dirección paternalista al participativo, definido como sigue: la responsabilidad para el logro de las metas debe ser sentido por todos los niveles de la organización, la comunicación debe fluir en todas direcciones, la información transmitida debería ser lo más exacta posible, la confianza depositada en los subordinados tendría que ser muy superior, los empleados deberían sentirse completamente libres para hablar con sus superiores respecto a su trabajo, así como tendría que permitírseles estar plenamente implicados en las decisiones que afectan a éste. Es importante remarcar que ninguno de estos rasgos, cuando los directivos eran preguntados por lo que realmente estaba sucediendo en sus empresas, superaba el 9% de la muestra total. Y, sin embargo, cuando se les preguntó por su estilo de dirección deseado, ninguna de las cualidades descritas anteriormente para el sistema paternalista, alcanzó más de un 3% de elección, quedándose la mayoría en el 1%, o incluso, no siendo elegidas por nadie.

En cuanto a la *percepción de los directivos de la necesidad de introducir procesos de cambio* en sus respectivas organizaciones, casi la totalidad de la muestra opinaba que los empleados son recursos valiosos y que, como consecuencia, se debe producir modificaciones para su mejor utilización. Por esto mismo, se hace necesario, y así fue considerado por la gran mayoría de los encuestados, que se produzcan cambios en el sistema de dirección que estimule una mayor implicación de todos los niveles de la organización. Ahora bien, casi la mitad de los directivos que contestaron que estaban "totalmente de acuerdo" con esta afirmación, modificaron su respuesta un grado (y pasaron a responder, por tanto, que estaban únicamente "de acuerdo"), cuando se les especificó en la pregunta, más concretamente, que la mayor utilización de las capacidades de los

empleados debía ir pareja a un sistema de dirección que elevara su nivel de implicación o participación. Este cambio de tendencia se acentuó todavía más, cuando el ítem les planteó explícitamente si, los empleados sin cargos directivos, estarían de acuerdo con que la organización necesitaba introducir estos procesos de cambio. Aunque la respuesta continuó siendo mayoritariamente positiva (72% sumando las alternativas "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"), solamente un 20% estaba fuertemente convencido de esta toma de postura favorable por parte de los empleados, al mismo tiempo que un 21% manifestaba su indecisión al respecto. Estas dudas pueden ser obviamente, una de las razones por las que algunos directivos no estimulen la adopción de estas prácticas.

Asimismo, cuando se les interrogó acerca de si ellos pensaban que surgiría el *fenómeno de la resistencia al cambio*, en el caso de que fuera a ser implantado un sistema que conllevara un mayor nivel de implicación de los empleados, la respuesta indicó una amplia división, partiendo la muestra en tres grupos diferentes casi homogéneos (37% contestaron afirmativamente, 31% negativamente y 32% se mostraron indecisos). No obstante, cuando se les sugirió si ellos personalmente apoyarían la introducción de estos procesos de cambio, la inmensa mayoría respondió afirmativamente. Pero, sin embargo, cuando se les preguntó por el apoyo que recibirían de otros directivos de la organización, el patrón de respuestas experimentó nítidas modificaciones. En concreto, a medida que se iba descendiendo en la escala jerárquica, desde la alta dirección pasando por los mandos intermedios hasta llegar a los supervisores de primera línea, el número de directivos que respondió favorablemente a la pregunta sobre la implantación de los planes *Gainsharing*, siguió siendo en todos los casos del 73%. Pero hubo un interesante cambio paulatino de respuestas que elegía la alternativa "totalmente de acuerdo" por la opción más moderada "de acuerdo". Esto es, cambiaron de mostrar su total convencimiento a abrigar más dudas conforme se descendía en la escala jerárquica. Cuando se les preguntó específicamente si los supervisores de más bajo nivel respaldarían la introducción de sistemas de dirección participativa, casi la mitad respondió positivamente, pero el margen de respuestas negativas ascendió a un 20% (es importante destacar que en ninguno de los demás casos superó el 7%). Manifestando con ello su opinión de que sería en este grupo, en donde mayores reticencias habría con

respecto a la introducción de estos planes que pretenden incrementar la participación de los trabajadores. De hecho y en realidad, los directivos esperaban una reacción, incluso más favorable a los procesos de cambio, de los mismos empleados (sobre el 80% de los directivos encuestados).

Por otro lado, estos directivos se muestran francamente confiados de que, los sistemas que suponen una mayor implicación por parte de los empleados, proporcionen *resultados positivos*. Consideraban que se incrementaría el grado de identificación de los empleados con los problemas (89%), mejoraría el nivel de comunicación y la cooperación (89%), se elevaría la implicación de los empleados (88%), se incrementaría su habilidad para solucionar los problemas (84%), aumentaría la productividad laboral (83%), se mejoraría la calidad (81%), se reducirían los costos laborales (79%), y los empleados lograrían una bonificación en su sueldo en forma de una paga extra (70%). Los dos items que recibieron una peor apreciación se referían a: si mejoraría la atención al cliente o se incrementaría la seguridad en el trabajo (68% y 54%). En todos los casos, excepto para estas dos últimas cuestiones, que recibieron como es lógico el porcentaje de respuestas negativas más elevado (un 11% y un 13% respectivamente), el margen de respuestas desfavorables fue muy escaso.

Además, y por otra parte, Collins y colaboradores preguntaron a estos directivos sobre un conjunto de *variables contingentes*, que podían estar afectando la naturaleza de sus respuestas, como: el nivel de cooperación, comunicación y confianza existentes en sus respectivas organizaciones, la identidad e implicación de los empleados, el grado en que valoraban su propia competencia general como directivos, junto con su capacidad para apoyar la introducción de sistemas de dirección participativos y su nivel de predisposición hacia los mismos, la necesidad de tener que efectuar estos cambios o el hecho de que ya se estuviera utilizando un estilo de dirección participativo. Todo lo cual se suponía que facilitaría, unido a lo anteriormente expuesto, una actitud más favorable hacia estos procedimientos y, por lo tanto, una mayor probabilidad de que realmente se pusieran en marcha.

En primer lugar, el análisis de la matriz de correlaciones significativas entre todas estas variables, arrojó estos resultados que nosotros interpretamos del siguiente modo. Cuanto mayor era la necesidad

percibida de los directivos por introducir cambios en sus organizaciones, más positivas eran sus actitudes acerca de la idea de promover una mayor implicación de los subordinados. Y esta idea correlacionaba positivamente con la percepción de su propia competencia como directivos. Este sentimiento de competencia, a su vez, era más elevado a medida que el nivel de comunicación, confianza, cooperación e identidad entre los empleados y la dirección iba creciendo. Por otra parte, la mejor disposición y capacidad entre los directivos a la hora de apoyar planes de dirección participativa en sus empresas, correlacionó positivamente con, por un lado, su percepción de su propia competencia directiva y sus favorables actitudes hacia la implantación de programas que supusieran una mayor implicación de los empleados y, por otro lado, con su percepción de altos niveles de cooperación, comunicación, confianza e identidad entre los empleados y la dirección.

En segundo lugar, la utilización real de un estilo de dirección más participativo, en ese mismo momento de la administración de los cuestionarios que posibilitaron este estudio, correlacionó positivamente con todas las variables enunciadas: cooperación, comunicación, confianza, competencia directiva general, identificación de los empleados con los problemas, disposición y capacidad para apoyar la implantación de este tipo de sistemas. A excepción de: las actitudes directivas para alentar una mayor implicación de los empleados -desconocemos en este punto, si la razón habría que buscarla en el hecho de que los directivos pensaran que se había alcanzado un nivel óptimo-, y la percepción de la necesidad de introducir nuevos cambios en sus organizaciones.

En tercer lugar, y aunque sea sorprendente, cuando se halló la correlación entre todas estas variables contingentes y el deseo de los directivos por utilizar un estilo de dirección más participativo, solamente las actitudes directivas relativas a la promoción de un mayor nivel de implicación de los empleados resultó alcanzar significación estadística. Ni el nivel de comunicación, cooperación, confianza, identidad de los empleados, competencia directiva, disposición y capacidad para apoyar estos sistemas, ni la utilización en ese preciso momento de estilos de dirección ya participativos o la necesidad de introducir cambios, estaban relacionadas con la preferencia por este sistema de dirección.

Como conclusión de todo lo comentado, se puede afirmar que según los resultados de este estudio, hay poca evidencia respecto a las principales objeciones que diversos autores han planteado que presentan los directivos hacia este tipo de planes, porque entre otras razones, esperan con su constitución buenos resultados. Pero, sin embargo, creen que habría entre los distintos mandos de la organización ciertas resistencias, lo que podría explicar parte de los temores en la aplicación de estas técnicas por el miedo a que pudieran ser rechazadas o boicoteadas por los supervisores de inferior nivel, si bien, ellos están claramente dispuestos a apoyarlas. Pero, más probablemente, la razón con mayor peso que constata la demora en la introducción de estos procedimientos, no sea la falta de un apoyo directivo, ni siquiera a ningún nivel (una de las dos razones enunciadas al principio), sino la falta de un verdadero liderazgo capaz de dirigir estos procesos de cambio. Los directivos estudiados prefieren los sistemas de dirección participativos, creen que gracias a ellos se mejorarían los resultados, y están dispuestos a apoyarlos, pero posiblemente no tengan la capacidad ni la posibilidad de liderar este proceso de cambio. Prefieren que otras compañías lo pongan en marcha, y ver así los resultados en cuerpo ajeno, o esperar a que sus superiores decidan implantarlos por los motivos que fuesen (por ejemplo, porque se haya dado una situación de crisis de tal magnitud que requiere tomar algunas medidas encaminadas en este sentido). En definitiva, todo menos ser ellos mismos los que inicien estas transformaciones.

3.4 Concepción, aplicaciones, dificultades y motivaciones subyacentes como explicación de las discrepancias entre los discursos y las prácticas relacionadas con la dirección participativa: Una investigación de Hermel y cols. (1990)

Al igual que el resto de los autores comentados en este apartado, Philippe Hermel (1990) constata, a partir de su amplia experiencia de intervención e investigación, que existe una agravada discrepancia entre los frecuentes discursos a favor de la participación laboral de los empleados y las, sin embargo, no tan frecuentes aplicaciones reales de estos discursos. Citando a Weiss, afirma que se ha depositado un gran interés en este tipo de modelos, que en la actualidad tienen como fin,

mejorar el desarrollo de las empresas y la utilización de los recursos humanos. Pero hay que tener presente que la dirección participativa no es la suma de dirección más participación, sino una nueva aproximación que supera la adición de ambos conceptos. A los ojos de los directivos, su combinación puede resultar contradictoria, lo que precisamente puede haber dificultado su puesta en práctica. Aún así, en un estudio recogido por Meyerson (1987) se demostró que el 34% de una muestra de empresas, de todos los tamaños y procedentes de todos los sectores, practicaban simultáneamente dirección participativa y gestión de calidad aunque, no obstante, un 20% no hacía ni lo uno ni lo otro.

De otro estudio realizado por Hermel y Noktabe (1986) en 30 grandes corporaciones, se desprendía que, hasta ese momento, los factores tradicionales del auge de estas empresas habían venido fundamentalmente a través del desarrollo de nuevos y mejores productos y de nuevas y mejores técnicas. Sin embargo, y a partir de los años 80, se habían unido a estos cambios los desarrollos socio-organizativos, que trataban de aumentar la adaptabilidad de la organización, tanto a su medio externo como también interno. Los cuales, se estaban manifestando concretamente a través de: a) una mejor integración de los recursos humanos, especialmente con la implantación de nuevos estilos directivos (por ejemplo, círculos de calidad), b) la instauración de una dinámica de cambio mediante la permanente búsqueda en la mejora del funcionamiento (programas sobre calidad total), c) la revaloración de los mandos intermedios en sus funciones de animación, formación y gestión de los individuos para mejorar la eficacia de la organización, y d) el enriquecimiento de las tareas y el desarrollo de la flexibilidad de la organización (grupos semi-autónomos de trabajo).

Con el ánimo de profundizar todavía más en estos resultados, Hermel con otros colaboradores (1990), realizaron nuevas investigaciones, llegando a establecer algunas conclusiones de gran relevancia. Para ello se basaron, por una lado, en una amplia muestra de 82 empresas de muy distinta naturaleza, estudiadas a lo largo de ocho años. Y, por otro lado, en una encuesta seguida de una entrevista en profundidad, a 206 directivos que desempeñaban diferentes funciones, tanto del sector privado como del sector público y semi-público. Muy posiblemente por las razones antes

aludidas, los resultados globales obtenidos por Hermel para este nuevo estudio, no podían estar más a favor de la dirección participativa: el 95% de las organizaciones con más de 500 asalariados (la mitad aproximada de la muestra total), se esforzaban por poner en práctica o tenían la intención de introducir una forma de gestión más participativa. Asimismo, el 98% de los directivos por él encuestados, estaban interesados en este estilo de mando. Pero entremos un poco más en detalle en el análisis de estos resultados.

Primeramente, se trataba de conocer *qué entendían* estos directivos por la expresión "dirección participativa". Para ello, les preguntaron abiertamente y calcularon posteriormente la frecuencia de aparición de las palabras más repetidas. Los resultados se muestran a continuación: Decisión (37.5%), implicación o asociación (21,4%), objetivos (19.6%), puesta en marcha (14.2%), en su nivel (12.5%), escucha o expresión (9.9%), responsabilidad o responsabilización (8.9%), negociación (7.7%), delegación (7.1%), grupo, colectivo o equipo (6.8%), información (5.1%), y reparto (3.9%).

Como puede apreciarse, la palabra decisión se repite una de cada tres veces como mínimo, en la expresión más general "participación en las decisiones". Por otro lado, la dirección participativa está estrechamente relacionada con el intento de promover un mayor grado de implicación de los subordinados en el funcionamiento de la organización. Los objetivos, aparecen en tercer lugar, y no es de extrañar, porque parecen estar considerados por los directivos como el elemento básico de la dirección. A continuación, vienen los términos puesta en marcha y en su nivel, y aunque mantienen un cierto grado de ambigüedad, se refieren por lo general a la reducción o limitación de esa participación al nivel propio en el que se sitúan los subordinados. La dirección participativa también tiene que ver con escuchar (las opiniones) o favorecer la expresión (de las quejas y peticiones), supone asumir mayores responsabilidades, en muchas ocasiones conduce a un proceso de negociación, a veces conlleva delegación (de decisiones a niveles inferiores), grupos de trabajo y espíritu de equipo, transmitir mayores cantidades de información (en todas direcciones) y, finalmente, el concepto de repartir algo en alguna medida.

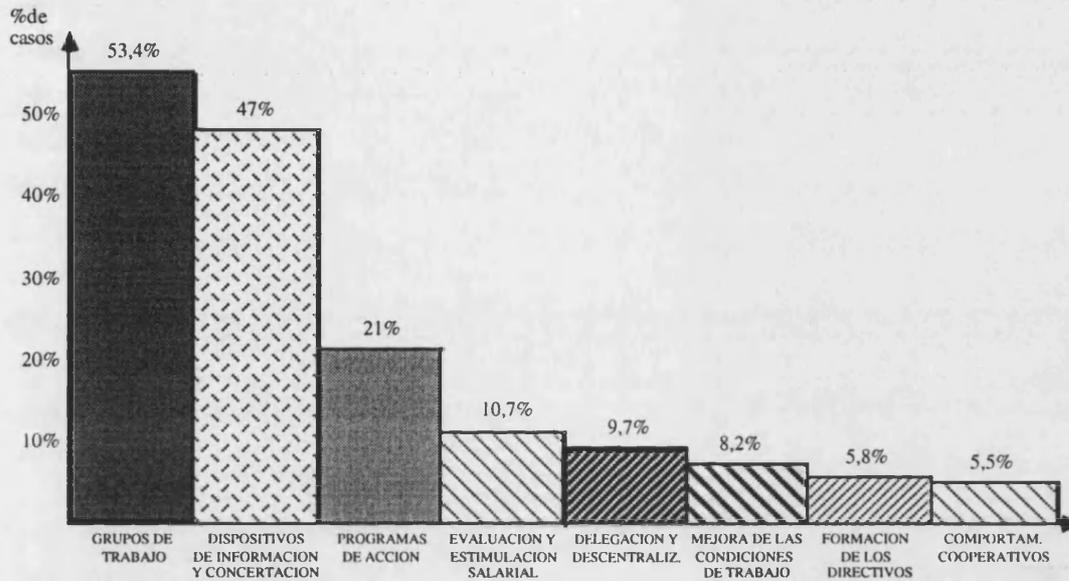
De esta cuestión también se desprendió, lo que puede resultar hasta cierto punto curioso que, aunque normalmente todos los directivos son superiores y subordinados a la vez dentro de una empresa, lo más usual es que el mando intermedio se posicione en su rol de superior cuando se refiere a la dirección participativa. Pero lo más importante, es destacar que esta diferente concepción que cada uno tiene respecto a este estilo de gestión, revela a todas luces la ausencia de una definición y un enfoque conceptual únicos, siendo éste, uno de los factores que posiblemente más puede dificultar su aplicación.

Precisamente en cuanto a las *aplicaciones* concretas que recibe esta técnica, se desprende una conclusión relevante: de las 82 empresas estudiadas, sólo 4 integraron este estilo directivo dentro de un programa más global y amplio que incluía cambios a otros niveles. Es decir, se trataban de verdaderas re-estructuraciones de las organizaciones que afectaban a otros muchos ámbitos de gestión diferentes. El resto de empresas, practicaba elementos aislados de dirección participativa como círculos de calidad, equipos semi-autónomos, gestiones colectivas para resolver problemas puntuales, conversaciones individuales de evaluación, y otros por el estilo.

En definitiva, aunque el concepto de dirección participativa se puede entender como un proceso de gestión global, frecuentemente es percibido y practicado de manera parcelada y segmentada. Por consiguiente, cuando se les preguntó a los 206 directivos, que estaban familiarizados con la dirección participativa, por los procedimientos de implantación más usuales, sus respuestas se agruparon alrededor de las 8 categorías que aparecen representadas en la siguiente gráfica 4.7.

Los grupos de trabajo generalmente consisten en aplicaciones semejantes a los grupos de proyecto o progreso y círculos de calidad. Los dispositivos de información y de concertación se reducen en la mayoría de los casos a la planificación de reuniones. Los programas de acción tratan de fijar objetivos y medios, o el seguimiento de los progresos. Los sistemas de evaluación y de estimulación salarial, por lo común, se corresponden con planes de incentivación económica de los empleados. La mejora de las condiciones de trabajo suponen programas para el enriquecimiento de las tareas u horarios flexibles. Un punto importante a aclarar es el escaso

porcentaje otorgado a la formación que, en realidad, hace referencia exclusivamente a la impartición de seminarios sobre distintas materias (relaciones humanas, capacitación general en temas de dirección). Y, en último lugar, aparecen los sistemas que propician una mayor cooperación, especialmente entre los departamentos.



GRAFICA 4.7 Prácticas dominantes de la dirección participativa (Hermel, 1990).

Si comparamos estos resultados con los obtenidos para la muestra total (que incluye tanto a los directivos familiarizados con la dirección participativa como a los que no), las similitudes son evidentes. Las diferencias más importantes se sitúan en el hecho de que, habría que añadir a los puntos mencionados por las empresas practicantes, las ideas de: un mayor énfasis en la necesidad de coherencia entre la estrategia y la puesta en marcha, fijación de objetivos claros y atención a la cultura empresarial predominante. Por el contrario, las empresas que no han aplicado sistemas de dirección participativos, no destacan ni los dispositivos de estimulación salarial, ni la formación, ni la mejora de las condiciones de trabajo, entre otras. Es decir, sólo enfocan este estilo directivo de una manera aséptica y desconectada de las preocupaciones cotidianas de los empleados.

En relación a lo anterior, resulta muy oportuno señalar que, todos los directivos entrevistados sin excepción, consideran que existen importantes *dificultades* en la introducción de la dirección participativa. Dos palabras se hayan en la mayoría de las respuestas a este tema: miedo (o desconfianza), y freno (o resistencia). En concreto, se identificaron 8 factores de bloqueo, que incluían las siguientes respuestas:

-Defectos de metodología: precipitación y falta de preparación, ambigüedad, confusión y límites mal definidos, ausencia de un plan global a nivel de empresa, objetivos mal identificados, empleo de métodos y procedimientos no adaptados a las circunstancias particulares, consideración insuficiente de las variables contextuales.

-Poca competencia de los directores o personas claves: falta de formación en materia de dirección en general y en cuanto a la dirección participativa en particular, problemas de competencias, falta de implicación, creencias directivas tradicionales, asignación de nuevas responsabilidades no deseadas.

-Expectativas y posiciones personales desajustadas: miedo a delegar, a perder poder, a ser evaluado, inercia del cuadro directivo y bloqueo de los mandos intermedios, dificultades a la hora de reconocer los méritos ajenos, conservadurismo.

-Resistencia al cambio: peso de las costumbres, cultura empresarial y creencias directivas tradicionales, inercia y desconfianza a priori, incertidumbre y desconocimiento.

-Problemas de relaciones laborales: fundamentalmente representados a través de la oposición de los sindicatos (conservadurismo también en sus posiciones) y un clima social poco favorable.

-Separaciones internas: comunicación difícil, estructura piramidal y jerárquica.

-Carga estructurales: demasiada importancia concedida al tiempo y a los esfuerzos necesarios, excesiva fragmentación de las funciones ya existentes.

-Dificultades de evaluación de los resultados: carencia de indicadores claros para apreciar los resultados, insuficiente valoración de los resultados positivos (si es que existen), contrapartidas frecuentemente inexistentes, falta de criterios establecidos de antemano.

Esta inquietudes y dificultades representan una parte importante de las causas que explican la desviación constatadas frecuentemente, entre los discursos que promulgan los directivos y las prácticas concretas que realmente llevan a cabo, y que Hermel agrupa en 4 clases o lógicas diferentes:

-La lógica del comportamiento veleidoso, que se refiere a los "Hay que...", pronunciados comúnmente en las reuniones, con resoluciones sin consecuencias.

-La lógica del discurso-coartada, vinculado a las estrategias y expectativas personales de los oradores, quienes, si bien no están convencidos, figuran estarlo en su discurso.

-La lógica de las restricciones a la puesta en marcha, de quienes quisieran introducir estas técnicas, pero no saben cómo hacerlo debido a la complejidad que conllevan estos métodos.

-La lógica del no-discurso, caracterizado por una ausencia de compromiso formal y continuo de la dirección, falta de estimulación y lagunas en la comunicación.

En contrapartida, de la encuesta que se realizó a estos directivos, se desprenden 5 *motivaciones o intereses*, cuando se les preguntó explícitamente por qué estaban interesados en la dirección participativa (el porcentaje total es superior al 100% porque podían contestar a varias de estas secciones):

-Preocupación por la vida interior de la empresa (35´7%), es decir, búsqueda de una comunidad de objetivos, económicos y sociales, generales y específicos, entre todos los niveles.

-Consideraciones humanistas (21´8%), como medio para mejorar el ambiente y el bienestar de la vida dentro de las organizaciones.

-Búsqueda de resultados (18´4%), como una mayor eficacia, una elevación de la calidad, una mejor utilización del potencial humano.

-Necesidades de cambio (16%), derivadas de una mayor competitividad generalizada a todos los niveles como vía para salvaguardar el futuro (aunque la mayoría de estas respuestas fueron dadas por el cuadro directivo superior y no tanto por los mandos situados en niveles inferiores).

-Necesidades del directivo (9´7%), a la hora de conocer y dirigir al grupo, y aplicar eficientemente las decisiones.

-Varios (9´6%); que no contestaron o que respondieron negativamente.

Pero, ¿es posible extraer conclusiones acerca del tipo de *motivaciones más ocultas* que guían sus contestaciones?. Con este propósito, dividieron a los 206 directivos objeto de su estudio en tres secciones: a) "Debutantes", es decir, empresas que habían empezado a utilizar recientemente algún tipo de dirección participativa (39% de la muestra). b) "Reacias", esto es, empresas que no la practicaban (21%). c) "Decepcionadas", empresas que la habían introducido en algún momento pero que la habían abandonado (3.5%). Y el resto (36.5%), aunque los autores no dicen nada explícitamente al respecto, existen garantías para suponer que se trataba de empresas "practicantes", o lo que es igual, que tenían implantados desde hace tiempo sistemas de dirección participativa. A continuación, se resumen los datos más representativos para cada una de las cuestiones planteadas (en todos los casos, el porcentaje total puede ser superior al 100% porque los sujetos podían seleccionar varias alternativas de respuesta).

A la pregunta "¿por qué se practica desde hace poco la gestión participativa?", las contestaciones fueron: necesidad de superar un desafío

socio-económico (59'8%), contexto general de modernización (55'1%), fenómeno de moda (18'4%) y en respuesta a la demanda del personal (18'4%). Es decir, bastante más de la mitad de los directivos que acababan de inclinarse por este estilo de gestión, habían tomado esta opción voluntariamente con el propósito de adaptarse a las exigencias que el entorno les impone. En tanto que alrededor de un 35%, manifiesta su temor de que esta decisión haya sido inspirada por un fenómeno de moda o, como consecuencia, de las exigencias planteadas por los empleados.

A la cuestión de "¿por qué no todas las empresas practican la gestión participativa?", el 21% de los directivos englobados en esta categoría, consideraron que las razones hay que buscarlas en: una ausencia de voluntad real y/o capacidad de los directivos para tratar el tema (54'5%), rechazo o temor a perder el poder o la autoridad (36%), inercia estructural (36%) y defectos de información y comunicación (27%). Aparece, por tanto, otra vez la falta de liderazgo directivo como razón principal, al igual que expusieran Collins *et al.* (1989) en su investigación. Esto es, se echa en falta un verdadero compromiso por parte de la dirección superior para llevar adelante estas propuestas. También se aluden a las ambiciones de poder y los defectos estructurales como motivos importantes, unido a una falta de formación específica relacionada con estos temas.

Y, por último, respecto a "¿por qué se renuncia a veces a la gestión participativa?", las respuestas principales fueron: retirada o desánimo del director (75%), inexistencia de una metodología o de un estudio de viabilidad previo (32%), y carencia de información acerca de casos similares o de condiciones para el éxito (45%). Nuevamente, surge como el motivo más frecuentemente indicado, la falta de compromiso de la alta dirección para continuar adelante, unido a una falta de formación propia en esta materia. Sin embargo, la práctica totalidad de los encuestados que habían dejado de utilizar este método (recordamos que tan sólo un 3.5% de la muestra total), seguían teniendo la esperanza de persistir algún día en su empeño.

3.5 Conclusiones

A partir de las investigaciones expuestas, se deducen una serie de variables importantes a la hora de constatar, el posible interés que puede despertar en los directivos, el hecho de dirigir a sus subordinados más participativamente. Trataremos de resumir a continuación las ideas principales.

Del trabajo de Katherine Miller (1988), se observa como la cultura organizativa -bien sea colectiva bien individual- por un lado (según se trate de organizaciones Scanlon/no Scanlon y del tiempo de antigüedad de los empleados en estas empresas), y los roles por otro (supervisor/no supervisor, representante de algún comité/no representante), dejan sentir sus efectos diferencialmente sobre los resultados obtenidos:

La explicación cultural obtiene apoyo parcial, sobre todo en cuanto a los efectos directos de la participación sobre la satisfacción laboral, pues estas organizaciones Scanlon parecen haber desarrollado un tipo de cultura que favorece los valores asociados a la participación. Y también, por los resultados indirectos de la participación sobre el compromiso organizacional, vía los procedimientos de remuneración equitativa y los planes de formación que se siguen en estas empresas.

En tanto que los efectos de los roles que derivan de la jerarquía empresarial, tanto en empresas Scanlon como no-Scanlon, reciben una confirmación todavía más clara. Comprobándose, además que, las consecuencias inmediatas de la participación sobre los resultados cognitivos, afectivos y conductuales, son más positivas para los supervisores de las compañías con planes Scanlon que para los no supervisores. Lo que sugiere que la participación podría ser más eficaz para los directivos que para los empleados, si bien, no en todas las investigaciones se ha hallado siempre este mismo resultado.

Por otra parte, Richard J. Long (1988) aunque no halló un patrón idéntico de relaciones en las dos empresas por él estudiadas, sí consiguió

entresacar algunas conclusiones de sumo interés en cuanto a los deseos directivos por incrementar el grado de participación laboral:

Se demostró la hipótesis principal de este estudio que establecía una concepción diferente en el uso de la participación dependiendo del nivel en el que se situaran las decisiones. Esto es, no es igual pensar en promover una mayor participación en las decisiones referidas al trabajo mismo, que en las decisiones departamentales que, por último, en aquellas que tienen que ver con la organización en su conjunto.

Las variables de personalidad y las características demográficas, recibieron muy escasa ratificación, por lo que habrá de concluirse que son los factores situacionales, los que más importancia tienen a la hora de explicar de qué depende la utilización o no de la dirección participativa. No obstante, hay que indicar que una de las razones que podría ayudar a comprender las diferencias encontradas para estas dos empresas es, que tanto los directivos como los subordinados de la empresa menos proclive a desarrollar una mayor participación, tenían una edad inferior, una menor formación y contaban con un tiempo de antigüedad más corto en sus respectivas organizaciones. Y todo ello, sin olvidar lo que puede resultar más relevante, y es que ambos, directivos y subordinados de esta empresa, mostraban unos menores deseos en aumentar el nivel de participación.

Por otro lado, entre los factores situacionales, destacan dos principalmente: la percepción de la propia influencia que se adjudica el directivo a sí mismo y su estimación de las ventajas que se podrían esperar de un incremento de la participación. En principio, y al menos para una de las dos empresas analizadas, cuanto mayor es la influencia que uno cree tener y cuanto mejores son los resultados que se piensan alcanzar, mayores son las preferencias por aumentar los niveles de participación de los subordinados.

Por último, por lo que respecta al modo en que los directivos perciben ciertos aspectos de la organización y de los empleados, y

sobre sus propias actitudes hacia el trabajo que desempeñan y el empleo que tienen, ningún patrón de relaciones claro puede desprenderse de estos resultados.

En otro de los trabajos informados realizado por Collins, Ross y Ross (1989), se investigó a fondo el efecto de las actitudes directivas hacia los programas que pretenden aumentar la implicación y participación de los trabajadores en sus organizaciones. Su conclusión principal es, que existe una carencia de liderazgo directivo entre las personas responsables de iniciar estos programas, que denota una insuficiente capacidad para poner en marcha estos procesos de cambio que tienen por objetivo incrementar la participación de los empleados. Asimismo:

Gracias a este trabajo, se pudo comprobar con claridad cómo difiere generalmente el estilo de liderazgo empleado en realidad por los directivos del que dicen les gustaría utilizar, siendo estas diferencias más marcadas hacia los sistemas de dirección más participativos. Lo que además recibió nueva confirmación, cuando se demostró que el patrón de correlaciones entre distintas variables, se mostraba completamente diferente para la utilización real de la dirección participativa, que para la preferencia por implantar este estilo directivo. Es decir, variables tales como: la cooperación, comunicación, confianza, o identificación de los empleados con los problemas, junto con el nivel de competencia directiva, disposición y capacidad para apoyar la implantación de este tipo de sistemas, correlacionaron significativamente con el uso real de estas técnicas, que ya estaban implantadas en el momento de la administración de los cuestionarios. Pero, por el contrario, no se hallaron estas relaciones significativas entre estas mismas variables y los deseos por introducir procedimientos más participativos, por parte del resto de directivos que todavía no seguían estos métodos pero que ambicionaban con conseguirlos.

Además, partiendo de la idea de que los empleados son recursos valiosos, existe un fuerte acuerdo entre los directivos ante la necesidad de introducir procesos de cambio en los sistemas de dirección, que estimulen un mejor aprovechamiento de estos recursos, la mayoría de la veces no suficientemente considerados.

No obstante esta necesidad, fuertemente refrendada por los directivos de más alto nivel, es sentida en opinión de ellos mismos, paulatinamente con menos fuerza a medida que se desciende en la escala jerárquica. Esto es, aproximadamente un tercio de los directivos encuestados, creen que irán surgiendo mayores resistencias a estos cambios, conforme se van disminuyendo peldaños a lo largo de la pirámide organizativa. De hecho, piensan que el grupo de mayor riesgo son los supervisores de primera línea, siendo muy posible incluso, que presenten más reticencias al cambio que los propios empleados. Lo que claramente pone al descubierto uno de los temores que pueden explicar el retraso experimentado en la aplicación de estas técnicas.

Por otro lado y sin embargo, los resultados que se esperan alcanzar con la implantación de una mayor dirección participativa, son extremadamente positivos en la inmensa mayoría de los casos (al igual que sucedía en la investigación anterior de Long).

En último lugar, hemos descrito las investigaciones que han llevado a cabo Hermel y sus cols. (1990). La idea principal que se deduce de esta aportación, creemos coincide en gran medida con la señalada en el estudio anterior de Collins *et al.* (1989). Y se refiere a la falta de una verdadera capacidad por parte de la cúpula directiva, tanto de querer realmente como de poder efectivamente, llevar a la práctica estos métodos que promueven una mayor implicación y participación de los empleados. Precisamente, Hermel propone para resumir su trabajo las siguientes ideas importantes:

Primero, la casi totalidad de los directivos consideran interesante y esencial el enfoque aportado por la dirección participativa.

Segundo, aunque estiman que es difícil ponerlo en marcha y llevarlo a cabo con éxito.

Tercero, la conceptualización que estos directivos presentan en relación a la participación laboral es muy heterogénea y variopinta. Lo que viene a sumarse, además, como un grave inconveniente a las deficiencias prácticas ya señaladas.

Cuarto, cuando parece que la implantación de este estilo de gestión debería corresponderse con un proceso global, que afectara a las diferentes áreas del funcionamiento de la organización es, sin embargo, frecuentemente percibido y practicado como un conjunto de acciones puntuales bajo una visión reductora del mismo.

Y quinto, normalmente suelen proponerse más modelos acerca de la dirección participativa, y existen numerosos directivos que se pronuncian a favor de este procedimiento, de lo que verdaderamente después se aplica en realidad.

Capítulo V

MARCO TEORICO PARA UN ESTUDIO SOBRE LA PARTICIPACION LABORAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Hasta el momento, nos hemos ocupado de relatar diferentes cuestiones históricas, conceptuales y teóricas referentes a la participación laboral. De la literatura revisada, se destacan un conjunto de variables, que pueden explicar en parte, los resultados obtenidos con la utilización de este estilo directivo. Además, de todo un compendio de aspectos, necesariamente a considerar, para implantar más eficazmente estos métodos. Así como, un abanico de ideas que ofrecen respuestas al porqué los directivos se interesan o no en dirigir más participativamente a sus subordinados. Es hora, pues, de comenzar a establecer las líneas directrices que se van a seguir en esta investigación. Iniciaremos este apartado, resumiendo las ideas principales que hemos retomado de los estudios anteriormente comentados, para pasar en segundo lugar, a describir algunos aspectos teóricos relacionados con las variables más importantes que dan forma a este trabajo.

1. LINEAS DIRECTRICES DE LA PRESENTE INVESTIGACION

Después de la proposición inicial que se plasmó en el proyecto que se presentó a la Consellería de Cultura, Educación y Ciencia (entidad financiera de este trabajo), el problema de investigación ha seguido diversos avatares hasta quedar finalmente configurado como queda en esta exposición. En un principio nos atrajo las consecuencias que, la participación en las organizaciones podía tener, sobre el crecimiento

personal de los empleados, en otros contextos diferentes al del trabajo en sí mismo considerado (Crouter, 1984). Más en concreto, nos interesaba averiguar las relaciones que se podían establecer entre la participación laboral y el desarrollo cognitivo (siguiendo fundamentalmente los estudios de Kohn *et al.*, 1969, 1973, 1978; y Miller, 1985, 1986), familiar (Kohn, 1969; Zwerdling, 1978) y social (Walton, 1974; Kanter, 1978; Karasek, 1978; Elden, 1981), al irse incrementando progresivamente la complejidad sustantiva del trabajo (según la proposición de Sashkin, 1982).

A continuación, se realizó una primera búsqueda bibliográfica que llevó a la reconfiguración parcial de ese primer proyecto, con las características siguientes. La teoría de Sashkin no ha tenido una gran aceptación, por lo que era necesario combinarla con otras teorías (Dachler y Wilpert 1978; Locke y Schweiger, 1979; Cotton *et al.*, 1988), que también exponían sus propias tipologías de carácter multidimensional. Es decir, basadas en varias dimensiones que posteriormente se combinan para ofrecer tipos diferentes de participación en el trabajo, cada una de las cuales supone, en un cierto sentido, un mayor grado de participación (ver capítulo segundo).

Por otro lado, examinando la literatura se apreciaba el interés que el tema había despertado, sobre todo, en lo relativo a sus consecuencias sobre las variables satisfacción y rendimiento (Locke y Schweiger, 1979; Miller y Monge, 1986; Wagner y Gooding, 1987; Cotton *et al.*, 1988), así como de las posibles variables que influyen positiva y negativamente en la obtención de dichos resultados, y que fueron ampliamente resumidas en el capítulo tercero. Entre éstas últimas, destacaba por su especial relevancia la naturaleza contingente que necesita ser empleada para implantar eficazmente la dirección participativa. En donde se subrayó, por su singular importancia entre otras, las características particulares de las decisiones a tomar junto con las cualidades personales que presentan los subordinados (Vroom y Jago, 1990).

Sin embargo, como se pudo comprobar, la investigación de las consecuencias que la participación en el trabajo puede tener en otros ámbitos ajenos al laboral, ha sido prácticamente nula. No siendo éste el caso, para los estudios de carácter más general, que tratan de aclarar las relaciones que existen entre el mundo del trabajo y el entorno familiar y social en que vivimos. Por esta razón, replanteamos el estado de la

cuestión para enfocarlo en otros términos, estimando entonces y ahora pertinente, su acometimiento desde el marco teórico de los estilos de vida (Fernández Santana, 1993). Fue en este punto, cuando nos planteamos que sería apropiado indagar hasta qué grado, una congruencia alta o baja entre el estilo imprimido a la vida fuera del lugar de trabajo con las conductas que uno realiza dentro del entorno laboral, tiene consecuencias sobre la satisfacción vital que se experimenta a lo largo del desarrollo evolutivo (McDowell y Newel, 1987).

Al mismo tiempo, aparecieron un conjunto de trabajos (ver capítulo cuarto) que trataban de delimitar de qué dependía un uso mayor o menor de la dirección participativa, si bien, en este último caso y como se ha comentado anteriormente, la investigación era sensiblemente inferior (Miller, 1988; Long, 1988; Collins *et al.*, 1989; Hermel, 1990). Pero una conclusión destacaba con fuerza de entre las demás, resaltando como no podía ser de otra manera, el papel que juegan los directivos en la aplicación de las técnicas participativas. De hecho, nuestro modelo derivado del marketing interno, propone igualmente que hay que empezar desde la cúpula directiva, para después ir acoplando progresivamente los métodos participativos el resto de la organización. Por lo tanto, parecía lógico, comenzar estudiando más a fondo este nivel.

Pero a su vez, los directivos se encuentran condicionados por los rasgos idiosincrásicos propios de la organización en la que trabajan, entre los cuales sobresale, a nuestro modo de ver, la cultura organizativa característica que determina en buena lógica, lo que es adecuado y no adecuado hacer (Miller, 1988; Schein, 1988). Asimismo, de entre las diversas posibilidades a la hora de abordar el estudio de las cualidades que pueden determinar, por parte de los directivos, un empleo más elevado de los procedimientos participativos, nos decantamos claramente por considerar sus creencias como la variable primordial (McGregor, 1979). Pues, no está de más recordar en este punto, que los rasgos de personalidad, no han obtenido el suficiente apoyo aunque, si bien, otras variables de índole socio-laboral, como los años de experiencia y antigüedad o el nivel jerárquico, por señalar algunos aspectos representativos, sí han revelado su utilidad en la explicación del grado de participación existente (Long, 1988). Por este motivo, pensamos que era también adecuada su

inclusión, junto a otras condiciones que hacían referencia a la organización en su conjunto, como el tipo de propiedad, el sector económico o su tamaño.

Todo ello, puede provocar discrepancias entre la participación que promueven en sus subordinados con la que desearían en realidad fomentar, lo cual puede depender entre otras razones y como hemos visto (Long, 1988; Collins *et al.*, 1989; Hermel, 1990): del nivel de análisis en que situemos la participación (individual, departamental u organizacional), de los resultados que se esperarían alcanzar elevando el nivel de participación, de la cantidad de influencia que posean en sus respectivas empresas los directivos, y de la necesidad de introducir procesos de cambio a la hora de afrontar las diversas tareas como tomar decisiones o establecer objetivos (o, lo que para este último caso, resulta hasta cierto punto similar pero planteado en otros términos; de su mayor o menor satisfacción con el sistema de afrontamiento de tareas seguido, pues es razonable esperar que a mayor satisfacción, esa necesidad sentida de introducir cambios sea menor, y a la inversa).

Pero llevar a la práctica dicho proyecto implicaba un costo muy importante en tiempo, dinero y esfuerzo que era a todas luces imposible culminar con éxito, debido a su gran envergadura y amplitud (aspectos todos ellos no aconsejables para la realización de una tesis doctoral por un doctorando novel). Suponía realizar un muestreo significativo de las empresas valencianas, personarse en ellas, pasarle los cuestionarios y/o efectuar las entrevistas tanto a los superiores como a sus subordinados, cada uno adaptado al nivel correspondiente y listo para evaluar aquellas variables que la literatura entresacaba como más relevantes, estudiar todo tipo de variables situacionales por medio de instrumentos de naturaleza observacional, recoger indicadores del nivel de rendimiento y satisfacción laboral de los empleados y, finalmente, comparar los resultados obtenidos para extraer las conclusiones.

Por ello, se decidió reducir y adaptar este proyecto a las posibilidades reales con que contábamos, sin desvirtuarlo ni modificarlo en su forma substancial. Como consecuencia, se eliminó la administración de los instrumentos de medida a los subordinados, y se decidió incluirla como una variable contextual más, junto al tipo de empresa y la clase de tareas. Partimos de la propia percepción que el directivo tenía de las mismas,

evitando así la utilización de procedimientos más objetivos y costosos, y empleando por consiguiente y para todos los casos, un cuestionario diseñado para este fin. Lo que implicaba asimismo, sacrificar los indicadores de rendimiento y satisfacción laboral de los empleados, los cuales hubieran sido muy difíciles de conseguir, para sustituirlos igualmente por las expectativas de los directivos en cuanto a, si un aumento de la participación, podría esperarse que mejorara o no estos resultados.

A continuación, por consiguiente, detallaremos algunas cuestiones de interés teórico relativas a aquellas variables, que formando parte importante de esta investigación, no han sido analizadas con la suficiente profundidad en los capítulos anteriores, como son: la cultura organizacional, las creencias directivas, los estilos de vida y la satisfacción vital.

2. CULTURA ORGANIZATIVA

El uso del término cultura de la organización, de los que derivan otros como cultura de la empresa o imagen de la empresa, se disparó a comienzos de los años setenta, siendo actualmente un vocablo muy usual (Garmendia, 1990). Además, para Edgar Schein (1988), los conceptos de liderazgo y cultura son dos caras de una misma moneda que no pueden ser entendidas por separado. La conducta directiva es el proceso que determina la formación y el cambio de las culturas empresariales. La cultura es el resultado de la iniciativa de los fundadores. Aunque todavía va más allá, cuando señala que puede que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de una cultura empresarial determinada. Aun así, es dudoso que sea factible (sino incluso deseable), la posibilidad de controlar la cultura, si bien, las consecuencias de la cultura son reales, dejan sentir sus efectos, y estos, pueden y deben ser controlados.

Muy probablemente sea incorrecta, según Schein, la presunción de que la cultura puede ser cambiada con facilidad para adecuarla a nuestros objetivos. Lo que si parece a todas luces cierto es, que la cultura es un

proceso dinámico que evoluciona a través del tiempo y que cumple diversas funciones dependiendo del estadio de desarrollo en que se encuentra. La cultura está firme, profunda y esquemáticamente engarzada en los pensamientos, percepciones y sentimientos de la gente. Suministra una perspectiva integral y da sentido a las situaciones. Presta a los miembros del grupo una orientación histórica y una visión de su identidad. Pero si la cultura es todo esto, ¿se puede transformar con sencillez? o, lo que es más importante, ¿debe ser transformada?

Algunos de los recientes escritos sobre este tema proporcionan una respuesta demasiado simple a estas cuestiones. Por ejemplo, Ouchi (1981), en su análisis de los métodos de dirección japoneses, defiende que el paso de la poco conveniente empresa de tipo A a la muy conveniente de tipo Z, se consigue volviendo a la gente más abierta y confiada. Esta descripción delata sorprendentemente una muy escasa atención, tanto en cuanto a la dificultad de lograr semejante cambio como a la necesidad de su conveniencia. Ouchi, junto a otros, defienden además, una mayor aplicación del "consenso de dirección" en las empresas de los Estados Unidos, sin prestar suficiente atención al problema que supone la introducción de ese estilo de dirección en una cultura marcadamente individualista. Esta simple descripción omite el hecho de que en la sociedad japonesa, la armonía y subordinación del individuo respecto al grupo, figuran entre los valores humanos más estimados, mientras que en los Estados Unidos el individualismo y el pragmatismo son valores mucho más valorados que la armonía grupal o colectiva. Los grupos y los equipos de trabajo funcionan en el contexto estadounidense siempre que no supriman al individuo ni minen la eficiencia. En efecto, la mejor manera de "venderles" a los directivos americanos un equipo de trabajo, es demostrando que con él se obtienen mejores resultados que con el esfuerzo fragmentado de individuos aislados (Schein, 1981).

En nuestro contexto cultural, la situación pudiera no ser demasiado diferente. Según Ismael Quintanilla (1991), es más que probable que exista un talante o talante diferenciados para el caso de la empresa española. La cultura o el talante de los empresarios españoles no es igual que la que muestran los japoneses o los estadounidenses, por citar tan sólo algunos ejemplos representativos. La mayor parte de nuestras empresas se

caracterizan por lo que este autor denomina los imperativos empresariales más clásicos: 1) lo que es bueno para la empresa es bueno para los trabajadores, 2) lo que es bueno para la empresa es bueno para sus clientes, y 3) se debe vender lo que se fabrica. Asumidos por evidentes no parecen ofrecer ninguna duda a muchos empresarios valencianos y españoles. De hecho, no se niega que todo ello, pueda ser incluso, parcialmente cierto y aconsejable. Así pues, si no son totalmente ciertos, estos imperativos podrían formularse de manera algo diferente y no por ello menos verdadera, a saber: 1) Lo que es bueno para la empresa *puede ser* bueno para los trabajadores, de igual forma que *lo que es bueno para los trabajadores puede ser bueno para la empresa*. 2) Lo que es bueno para la empresa *puede ser* bueno para los clientes, de la misma manera que *lo que es bueno para los clientes es bueno para la empresa*. Y 3) se debe vender lo que se fabrica, siempre que no se pueda *fabricar lo que se vende*. La nueva formulación de estos tres imperativos, son algunas de las dimensiones que están caracterizando las empresas de éxito, más comunes fuera de nuestras fronteras que en el interior. Se hace, por lo tanto, preciso asumir la necesidad de, al menos, un nuevo proceso: el que resulta de evolucionar de una política de personal escasamente formulada o erróneamente aplicada, a una nueva perspectiva de los recursos humanos en la organización pues, "el factor humano no es lo más importante de la empresa, el factor humano es la empresa" (p.18). Ir asumiendo que el factor humano es la empresa implica aceptar las necesidades, deseos y opiniones de los trabajadores. Reconocer que el trabajo puede producir satisfacción y eficacia al unísono, supone implantar nuevos sistemas de trabajo, métodos de dirección diferentes, y procedimientos de negociación y diálogo complementarios a los convenios colectivos. Cuántas de nuestras empresas hayan adoptado estos nuevos avances, es una pregunta difícil de responder, pero parece cierto una cosa; el distanciamiento respecto a buena parte de las empresas foráneas parece claro y evidente.

En suma, cada contexto cultural distinto muestra una serie de rasgos idiosincrásicos propios que, además, se dejan traslucir diferencialmente en las organizaciones de su conjunto. Aspecto que ya fue desarrollado en el capítulo anterior cuando nos referimos al relativismo cultural y la necesidad de transculturización. Unido a ello, aunque puedan establecerse algunas similitudes entre diferentes aspectos empresariales de un mismo

país, en su seno se encuentran de hecho, variaciones culturales entre sus respectivas empresas, también por lo que a la concepción cultural de la conducta directiva se refiere. Como vimos, al proponer nuestro modelo tentativo para la implantación de la participación y al tratar la cultura organizacional como una variable contingente de extremada relevancia. Profundicemos un poco más, por consiguiente, en el análisis de este concepto.

2.1 Aclaraciones conceptuales

En varias obras en las que se trata de describir qué es la cultura empresarial, se descubre que los autores en función de su propósito y puntos de partida, se centran en categorías totalmente distintas: la estructura de la compañía, la filosofía de la dirección, la personalidad de los fundadores y líderes, el clima empresarial, el estilo directivo, y un amplio etcétera. Por ejemplo, anteriormente nos referíamos a la definición propuesta por Smircich (1985), retomada en el trabajo de Miller (1988), que conceptualiza este término como una serie de asunciones incuestionables y compartidas que predisponen a actuar de un modo determinado. En tanto que, por señalar tan sólo otro ejemplo, Smith y Peterson (1990) definen la cultura de una organización como "las formas aceptadas de interpretar los signos, los símbolos, los artefactos y las acciones" (p. 113). Es preciso, por lo tanto, aclarar a qué significado específico se está haciendo referencia cuando los distintos investigadores nos remiten a esta noción.

Siguiendo la exposición de José A. Garmendia (1990), el vocablo cultura de la organización, surgió de la intersección de tres concepciones diferentes sobre la misma, que siguen inmersos en muchos de los planteamientos vigentes hoy en día, y que se pueden resumir como sigue:

La cultura empresarial como cristalización del entorno. Es indudable que ciertos contextos socio-culturales amplios, por ejemplo un país, influyen en una determinada dirección sobre las organizaciones que en su seno sobreviven. A esta orientación ya hemos aludido anteriormente, pero van a ser las dos

aproximaciones que vienen a continuación, las que más nos interesa desatacar en este momento.

La cultura empresarial como diseño estratégico interno. La cultura existente dentro de una organización puede condicionar unas estructuras concretas de funcionamiento. Es decir, la definición de objetivos, debido a la necesaria adaptación con el entorno, conlleva la planificación de una estrategia y una estructura adecuadas. Todos estos elementos interrelacionan entre sí, de modo que, cuanto mayor sea la adecuación entre todos ellos, más en consonancia estarán los resultados obtenidos con las metas perseguidas.

La cultura empresarial como imagen. Aquellos individuos que pertenecen a una determinada institución desarrollan una imagen de la misma que es relativamente compartida. El proceso mediante el cual el empleado adquiere la cultura de una empresa comienza desde el primer momento. Ya en la fase de selección, el futuro candidato empieza a desarrollar una determinada idea de la organización a la que aspira incorporarse, acentuándose sensiblemente más este proceso si es elegido, como es obvio. Una vez ha sido incorporado definitivamente, se suceden sin parar todo tipo de acontecimientos (programas de entrenamiento para el puesto de trabajo concreto que vaya a desempeñar, charlas con los compañeros, exclamaciones de admiración o desprecio por parte de sus superiores), que van inculcando una forma especial de pensar y actuar al nuevo sujeto próxima a la de su ambiente. Todo el procedimiento relatado se define por el término general de socialización, o sea, el proceso mediante el cual el nuevo miembro aprende la escala de creencias, valores, normas y pautas de conducta exigidas por la organización a la que se incorpora, o lo que es lo mismo, la cultura de dicha organización.

Desde una concepción similar aunque un tanto diferente, Peiró (1990) y más tarde Quijano (1993), plantean que se han dado dos enfoques diferentes a la hora de conceptualizar el fenómeno cultural en las organizaciones: el *enfoque funcional o clásico* y la *perspectiva sociocognitiva o constructivista*. El primero, entiende la cultura como algo que *tienen* las

organizaciones, es decir, una característica de las mismas que puede observarse, medirse y relacionarse entre sí (tales como los sistemas de selección, promoción y despido, o los estilos de liderazgo y dirección). En consecuencia, los autores ubicados en esta corriente consideran que la cultura puede ser gestionada y cambiada, siendo por tanto sus directivos, los encargados de poner en marcha los procesos y mecanismos para su transformación. Sin embargo, desde la perspectiva sociocognitiva o constructivista, las organizaciones son construcciones sociales constituidas a través del lenguaje y los símbolos. Esto es, un conjunto de significados compartidos, adquiridos mediante la interacción social. En definitiva, no es que las organizaciones posean culturas, sino que *son* culturas y, por lo tanto, si las organizaciones mismas surgen y se construyen por medio de un proceso de asignación consensuada de significados a experiencias comunes a sus miembros, difícilmente pueden los líderes dirigir y gestionar estos procesos, a no ser de un modo muy indirecto.

Por su parte, Edgar Schein (1988), autor que nos va servir de hilo conductor en esta exposición, partiendo igualmente de las diferentes definiciones que se han propuesto alrededor de este concepto, plantea una visión por niveles que recoge en muy buena medida, las dos concepciones anteriormente aludidas. Comienza afirmando que son varios los significados que se le han atribuido el término cultura, entre los cuales destacan los siguientes:

Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales anejos a la deferencia y la conducta (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979).

Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como la norma especial que predica "una jornada justa para una paga justa", indicada en la sala de montaje de los estudios Hawthorne (Homans, 1950).

Los valores dominantes aceptados por una empresa, como el estándar de calidad del producto o el tipo de liderazgo empleado (Deal y Kennedy, 1982).

La *filosofía* que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).

Las *reglas* de juego para progresar en la empresa, los "hilos" que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro de pleno derecho (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979, Ritti y Funkhouser, 1982).

El *ambiente o clima* que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros (Tagiuri y Litwin, 1968).

Todos estos sentidos consiguen, desde el punto de vista de Schein, reflejar la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos *es* la verdadera esencia de una cultura. El término cultura debería de reservarse para el nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias que comparten* los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha *aprendido* el grupo ante sus problemas de *subsistencia en un medio externo* y ante sus problemas de *integración interna*, y llegan a darse por supuestas ya que repetidas veces han resuelto de manera favorable estos problemas. Resumiendo lo dicho hasta ahora en palabras de Allen (1977), este común esquema que viene a ser la cultura, se desarrolla en parte, gracias a que durante largo tiempo los miembros de una empresa han vivido una serie de experiencias compartidas, y en parte también, por la filosofía desarrollada a partir de estas primeras experiencias por algunos individuos claves.

Cada uno de esos elementos puede identificar correctamente un aspecto de la cultura de la empresa pero ninguno abarca la cultura en su totalidad. Este estado de cosas hace muy difícil la comparación y contraste entre distintas descripciones de empresas porque, no llevan sino a confundir, las manifestaciones superficiales con las causas, esencias y esquemas subyacentes. Los datos superficiales puede ser obviamente del todo precisos. Pero hasta que no llegamos a lo profundo, simplemente ignoramos si lo que hemos observado, no es más que una manifestación superficial o una característica de la forma en que los miembros de la

empresa quieren que los percibamos, o si acaso, reflejan en realidad esquemas más profundos del grupo. Debemos tener cuidado de no suponer que la cultura se revela a sí misma con facilidad. Las esencias culturales sólo pueden extraerse a través de un esfuerzo conjunto de observadores y participantes que acabe por volver patente aquello que corrientemente queda desgajado de la conciencia. El individuo integrado en una cultura puede tomar conciencia de estas presunciones intentando explicarle a un tercero (sea un investigador o un nuevo miembro), por qué ciertas cosas que provocan el asombro de éste ocurren de ese modo, o corrigiendo las interpretaciones que ofrezca este sujeto no integrado. Este proceso requiere dedicación por parte de ambos, durante un periodo de tiempo suficiente para que el individuo inmerso en una cultura, pueda hacer aflorar en su conciencia aquello que tiene tan arraigado.

La cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas, ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que les rodea y el lugar que ocupan en él. La cultura, por lo tanto, es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente, localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa. En definitiva, el vocablo cultura puede ser aplicado a cualquier unidad social, siempre y cuando dicha unidad haya llegado a desarrollar sus propias presunciones básicas, indistintamente de que se trate de una civilización entera, un país, un grupo étnico determinado, una ocupación o profesión, o una empresa. Incluso puede ser que existan varias culturas operando dentro una misma empresa como una cultura directiva concreta, culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica o física, diversas culturas de base profesional en unidades funcionales, o culturas de trabajadores asentadas en diferentes experiencias compartidas. Además, pudiera descubrirse que la empresa posee una cultura global, si esta empresa tiene una historia compartida significativa. Pero lo que no puede hacerse es dar por supuesto la existencia de esa cultura antes de tiempo. Es decir, la cultura es un concepto dinámico: es aprendida,

evoluciona con nuevas experiencias, y pudiera ser cambiada si al fin llega a entenderse la dinámica de este proceso de aprendizaje.

Schein termina por definir el concepto de cultura como sigue: "Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas" (1988, p. 25). Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia. La definición no incluye modelos de conducta manifiesta ya que ésta se ve siempre determinada por la predisposición cultural así como por las contingencias que se derivan del medio externo. Por consiguiente, las regularidades de conductas podrían reflejar la cultura propia de una empresa, o no si se tratara tan sólo de las limitaciones que impone el contexto.

Precisamente, este autor distingue muy claramente las presunciones básicas como la esencia, lo que la cultura realmente es, de los valores y las conductas que no son, ni más ni menos, que manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En otras palabras, cabe diferenciar entre distintos niveles dentro de lo que generalmente se entiende por cultura, para evitar de este modo confusiones conceptuales. Un primer nivel vendría dado por las *producciones culturales*. Se trata del nivel más visible ya que se corresponde con los artefactos y creaciones observables en un entorno geográfico y social concreto: distribución del espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje escrito y hablado, conducta manifiesta. Pero si resulta fácil la observación de estos artefactos, difícil es en cambio captar el significado de los mismos, su interrelación, y los esquemas de fondo que, en su caso, reflejan. Para ello es necesario pasar a un segundo nivel; los *valores*.

En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se propondrá tendrá la jerarquía de un valor ya que aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es

fáctico o ilusorio. Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y planteará una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o un principio basado en hechos, pero el grupo puede no sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse en creencia y, ulteriormente, en presunción. Si este proceso de transformación llega a darse (y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio, "correcta" y fiel reflejo de la realidad, ya que no todos los valores experimentan esta transformación), los miembros del grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos, y de que por ello, los valores eran objeto de discusión y confrontación. Finalmente, una vez los valores se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones siguiendo este proceso, van quedando asimismo desgajados de la conciencia y pasando al plano de lo preconscious.

Por otro lado, muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente, ya que dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar ante ciertas situaciones. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden así servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre desencadenada por eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos. Pero si esos valores no están basados en un previo aprendizaje cultural, es probable que sólo lleguen a ser vistos como lo que Argyris y Schön (1978) han llamado valores añadidos, los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a decir en una serie de situaciones, pero pueden no tener nada que ver con lo que la gente realmente hará en las situaciones en los que tales valores deberían estar actuando. Si los valores añadidos guardan una congruencia razonable con las presunciones subyacentes, la articulación de esos valores en una filosofía de actuación podrá ser entonces útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982). Pero

sucede a veces, que no siempre los valores están estructurados ni mantienen ninguna consistencia con las presunciones subyacentes, incluso puede parecer que se contradicen entre sí y que no predicen acertadamente las conductas. Para conseguir un nivel más profundo de comprensión, para descifrar la estructura, para predecir correctamente la conducta futura, tiene que descenderse entonces en el análisis, hasta alcanzar las *presunciones más básicas*.

Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada sólo por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo. Si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Argyris emplea otra denominación para referirse al mismo concepto; teorías en uso. Se trata de las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera "correcta" de percibir, pensar y sentir las cosas (Argyris, 1976; Argyris y Schön, 1978). Las presunciones básicas al igual que las teorías en uso tienden a ser incontestables, indiscutibles, y difíciles de localizar. Si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, se puede intentar buscar las presunciones subyacentes que enlazan todo entre sí. Dichas presunciones, si el entrevistador y el entrevistado están por la tarea de comprender el modelo cultural, pueden aflorar en las entrevistas. Solo que ello requiere una labor casi detectivesca, no porque la gente rehuya sacar a la luz sus presunciones, sino porque se tienen por algo completamente asimilado. Con todo, cuando logramos hacerlas aflorar, el modelo cultural se hace de pronto más claro y comenzamos a sentir que realmente entendemos lo que ocurre y porqué.

¿Y cuáles son las presunciones más básicas que acaban por configurar una cultura?. Schein utiliza las siguientes dimensiones para caracterizar los paradigmas culturales:

- 1.-*La humanidad en su relación con la naturaleza.* En todo grupo llega a implantarse firmemente una visión determinada del entorno en el cual se ubica, viéndose afectada así su relación con éste. Estas relaciones pueden ser de tres tipos principalmente: a) de

dominación, es decir, la naturaleza o el contexto pueden y deben ser controlados y dominados, b) armónicas, el grupo o la empresa asume que debe coexistir en un medio ambiente dado en donde desarrollar su propio ámbito de influencia y, por lo tanto, que no puede dominar ni cambiar su entorno más amplio, y c) de sumisión, pues no queda más remedio que la adaptación más completa, prácticamente sin margen de maniobra y aceptando las condiciones impuestas. Si lo que presume la empresa de sí misma en este nivel, no concuerda con la realidad de su entorno, antes o después tendrá que hacer frente a un problema de supervivencia. El tema esencial es la exactitud de las presunciones. Si una corporación de gran tamaño o un gobierno pueden, en efecto, crear y controlar sus propias condiciones en un contexto determinado, podrán desarrollar válidamente una estrategia monopolista. Mientras que otra compañía que desarrolla sus actividades en el mismo ámbito comercial, puede considerar que su única opción es actuar en aquellos sectores descartados, para lo cual ha de volverse en extremo adaptable y receptiva. Además, no pueden perderse de vista los ciclos evolutivos y de desarrollo a los que todo contexto está sujeto y que, de la misma manera, influyen en la relación que una empresa puede mantener con su entorno.

2.-La naturaleza de la realidad y la verdad. Elemento clave de toda cultura es, la serie de presunciones relativas a lo que es real y a la manera en cómo se determina y descubre esta realidad. Las normas culturales tienen menos importancia en el ámbito de la realidad física, que se considera determinable empíricamente por medio de exámenes objetivos; o atendiendo a la tradición occidental, científicos. Las presunciones culturales sí son vitales, en cambio, en el ámbito de la realidad social, en donde difícilmente cabe un examen objetivo y, por consiguiente, se hace preciso que sea aceptada como materia de consenso. Una de las razones que explican que las decisiones en los negocios sean difíciles de adoptar y que la dirección sea una actividad compleja, es la falta de consenso respecto a si una determinada área de decisión pertenece a la esfera de la realidad física o a la de la realidad social. Para que una empresa cumpla una acción coherente, debe contar con

presunciones compartidas que establezcan qué decisiones son científicamente resolubles y cuáles se basan en criterios consensuales (como que sea la persona más experimentada quien decida, o como cuando se opta por votar y aceptar la opinión mayoritaria). Obsérvese que el consenso debe recaer sobre los criterios y no necesariamente sobre el carácter definitivo de la decisión.

La naturaleza de la realidad y la verdad está estrechamente vinculada a la concepción que se tenga del tiempo y el espacio. Toda cultura tiene presunciones sobre la naturaleza del tiempo y posee una orientación básica en relación con el pasado, el presente o el futuro. Asimismo, cambia de una cultura a otra la percepción de lo que significa hacer las cosas "a tiempo", tener una visión a largo o a corto plazo, y así sucesivamente. Igualmente sucede con el espacio. La distancia a la que debemos mantenernos de otros varía de un entorno cultural a otro diferente, así como en función del objetivo que los individuos persigan en su interacción. El espacio es comúnmente utilizado como símbolo de jerarquía y status, aunque también se encuentran grandes variaciones culturales en este sentido. En definitiva, es necesario que se compartan ciertas presunciones sobre el sentido del emplazamiento de los objetos físicos en el entorno, como necesario es que el individuo sepa cómo debe orientarse espacialmente en relación a los otros miembros de su contexto.

3.-*La naturaleza del género humano.* Esta presunción es esencial para el desarrollo de nuestro discurso y mantiene un estrecho paralelismo con la descripción del apartado dedicado a las creencias directivas que abordaremos, si bien, en este caso se acentúa la visión colectiva y no individual en su tratamiento. En toda cultura existen presunciones básicas sobre lo que significa la humanidad, sobre cuáles son los instintos primordiales de las personas, y sobre las conductas que deben ser consideradas inhumanas y, por extensión, causa de expulsión del grupo. Kluckohn y Strodtbeck (1961) señalan que, en algunas sociedades los humanos son vistos como algo esencialmente maléfico, en otras como algo

sustancialmente bueno, y en otras como algo mixto o neutral susceptibles de comportarse tanto bien como mal. Junto a éstas, existen otras presunciones que inciden sobre el grado en que es mejorable la naturaleza humana. Esto es, sobre si la bondad o maldad son algo intrínseco por lo que simplemente debemos aceptar las cosas tal y como son, o algo que es modificable con esfuerzo por nuestra parte. Asimismo, en toda cultura existe otro conjunto de presunciones básicas sobre la relación que los individuos mantienen con su grupo y que reflejan, en última instancia, el concepto de yo. Por ejemplo, los asiáticos se preocupan menos por diferenciar al individuo del grupo y, en consecuencia, ponen escaso énfasis en la autorrealización como proceso central para el desarrollo de la personalidad. El estudio comparativo de Hofstede (1980), confirma esta idea, en cuanto que identifica el individualismo como una de las dimensiones centrales que marcan la diferencia entre países. En Estados Unidos, Australia o Gran Bretaña, se destaca al máximo dicha dimensión, mientras que en Pakistán, Colombia o Venezuela, apenas si tiene incidencia.

En el nivel empresarial, las presunciones centrales sobre la naturaleza del género humano (la manera en cómo son vistos los trabajadores y los directivos), reflejarán sin duda las presunciones más básicas de la cultura receptora, si bien, cada empresa elabora también sus propios esquemas sobre tales presunciones. En nuestra tradición occidental, la naturaleza humana es por lo general considerada como voluntariosa. El hombre es visto como algo que intrínsecamente no es bueno ni malo. Además, y lo que es más importante, se presume que los humanos son perfectibles siempre que se esfuercen en actuar correctamente. Pero, por si todo ello fuera poco, dentro de este marco global se da otra gama de presunciones importantes, que delimitan la visión que el individuo tiene de los demás (McGregor, 1960), lo que tiene repercusiones a muy distintos niveles.

Por ejemplo, si se presume sobre la base de la experiencia pasada o la educación, que otras personas se aprovecharán de

nosotros en cuanto se les presente la más mínima oportunidad (a los de Schein, esencialmente lo que McGregor entendía como su teoría X), según el efecto de la profecía autocumplida ya hace tiempo constatado, esperaremos que eso sea lo que ocurra para luego interpretar la conducta de los otros de manera que coincida con lo que habíamos previsto. Observaremos que la gente está ociosa ante su mesa y nos parecerá que holgazanea en lugar de ocuparse de los problemas importantes, al mismo tiempo que notaremos absentismo y renuencia a llevar trabajo a casa. En contrapartida, si se presume que todo el mundo está intensamente motivado y es bastante competente (como en la teoría Y de McGregor), actuaremos en consonancia con esta presunción. Así, si alguien está ausente o parece ocioso, los directivos se preguntarán a sí mismos cuál ha sido el fallo de su método de asignación del trabajo, y no qué falla en el individuo. A la persona se la continuará considerando motivada pero se estimará que de alguna forma el ambiente se ha vuelto en contra de él o ella. Los directivos se preocuparán entonces por reorganizar el trabajo o el ambiente de manera que el individuo pueda ser nuevamente productivo.

Las teorías sobre la motivación humana han ido evolucionando, desde las primeras que reconocían únicamente el interés económico de los empleados, pasando por la consideración de las necesidades de índole social, hasta llegar a asumir que éstos también necesitan cubrir una serie de necesidades cognitivas y de crecimiento personal (véase el primer capítulo dedicado al desarrollo histórico). Actualmente, se contemplan otras presunciones que van todavía un poco más allá. A saber, que el ser humano es complejo y variable, y que no tiene ningún sentido la formulación de unos principios únicos sobre el mismo, o en otras palabras, que hay que estar preparados para la variabilidad humana (a lo que nosotros añadiríamos una idea: la posible combinación de distintas concepciones sobre la motivación humanas en el seno de una misma cultura). Como consecuencia, esta variabilidad impone a las empresas la necesidad de establecer un cierto consenso en torno a estas presunciones, pues de ello depende en muy buen



medida, la estrategia directiva que finalmente se utilice. Por ejemplo, en la mayoría de las empresas, los sistemas de incentivos y de control se fundan en algunas de estas presunciones relativas a la naturaleza humana, de modo que si esas presunciones no son compartidas por los miembros de la empresa, resultará difícil planificar cualquier sistema coherente.

Generalmente lo que sucede es que las presunciones inicialmente adoptadas, reflejan los enfoques personales de partida de los fundadores de la empresa, extendiéndose con posterioridad al resto de los miembros en la medida en que estos fundadores, tienen propensión a elegir como asociados a aquellas personas que exhiben presunciones similares a las suyas. McGregor (1960), abordó este mismo problema pero de otro modo, señalando que si una estructura empresarial concreta implica una cierta presunción acerca de la naturaleza humana, la gente puede ir adaptándose a esa estructura manteniendo la conducta que se espera de ella. Si el fundador no confía en la gente e instaura por ello una organización y un sistema de control tendientes a impedir la automotivación y el autocontrol por parte de los empleados, éstos pronto recibirán el mensaje con lo cual, bien podrían optar por marcharse si no soportan un ambiente de esta clase, o bien por adaptarse conformándose a la manera de actuar que les impone este sistema. ¿Pero que pasa si el líder, pese a no ser desconfiado, instaura una considerable centralización por otros motivos o por perpetuar una tradición?. Se corre así el peligro de que el mensaje que emita la estructura no sea el deseado, cuestión ésta que se examinará con algo más de detalle posteriormente.

4.-*La naturaleza de la actividad humana.* Kluckohn y Strodtbeck (1961), señalan que las culturas poseen distintas presunciones sobre la forma de obrar correctamente, siendo las mismas reflejo de sus creencias sobre la naturaleza humana y de la relación establecida por el grupo con su entorno. En un extremo aparece una orientación activa, estrechamente emparentada con la presunción de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada, una orientación práctica frente a la naturaleza de la

realidad, y la creencia en la perfectibilidad de lo humano (ésta es la orientación que predomina en los Estados Unidos). En el extremo opuesto aparece la orientación vital, la cual guarda una estrecha relación con la presunción según la cual la humanidad está sometida al poderío hegemónico de la naturaleza. Una tercera orientación intermedia es la del "ser-en-transformación", que alude a la idea de que el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza. Por ello, desde este enfoque se incide en el autodesarrollo, la autorrealización, y el desenvolvimiento de las propias potencialidades.

Según Schein, un elemento que atañe a la orientación de la actividad y que no se contempla en la tipología antes expuesta, pero de creciente importancia en la actualidad, guarda conexión con las presunciones subyacentes sobre la naturaleza del trabajo y las relaciones que éste mantiene con la familia y los intereses personales (Schein, 1982). Atendiendo a la presunción básica de la que parta un individuo, puede considerar que el trabajo es lo más importante, o que lo realmente fundamental es la familia, o la satisfacción de sus propios intereses personales, o que lo principal es tratar de llevar un estilo de vida armonioso. Si los miembros de una empresa poseen distintas presunciones sobre la naturaleza de la actividad del trabajo y de su importancia para otras actividades, la diferencia misma será causa de frustración y de problemas de comunicación e integración. Idea sobre la que abundaremos al referirnos a los estilos de vida y la satisfacción vital, y que esperamos, sea un útil indicador de lo dicho en este párrafo.

5.-La naturaleza de las relaciones sociales. En el núcleo de toda cultura existen presunciones sobre la forma en que deben relacionarse los individuos entre ellos para que el grupo sea seguro y acogedor. Estas presunciones deben resolver los problemas de poder, influencia y jerarquía por un lado, y de intimidad, amor y relación por otro. Dichas presunciones reflejarán, obviamente, las creencias más básicas acerca de la naturaleza del género humano. Por ejemplo, si presumimos que los humanos son por naturaleza agresivos, construiremos una sociedad basada en su control,

asentando presunciones tales como "cada uno debe ocuparse de sus propios asuntos y velar por sus intereses", o "hay que competir pero legalmente y sin saltarse las reglas". Si se cree en cambio, que los humanos son esencialmente solidarios, las presunciones sobre las relaciones pueden perfectamente resaltar la cooperación como medio de alcanzar las metas propuestas. A nivel empresarial, las presunciones sobre las relaciones pueden reflejar, en última instancia, las presunciones de la cultura receptora a través de la impronta marcada por su fundador. Este puede pensar que el único modo de poner en marcha una empresa consiste en repartir las tareas individualmente, en hacer a los individuos responsables de su rendimiento, y en restringir el trabajo en equipo. Otro líder puede considerar, sin embargo, la cooperación y la comunicación entre los subordinados como el medio más eficaz para resolver los problemas e instaurar las soluciones. En consecuencia, estos dos dirigentes implantarán dos estilos de trabajo completamente distintos, que quedarán reflejados en los métodos de dirección y en los sistemas de incentivos.

La mayor parte de las tipologías propuestas en este ámbito, se centran en el grado de participación que se considera más apropiado en el sistema jerarquizado de una empresa. En opinión de Schein, quizás la teoría más general a tal respecto sea la de Etzioni (1975), la cual hace una distinción entre: sistemas coactivos, utilitaristas, y sistemas basados en el consenso sobre las metas entre líderes y seguidores. En el primero los miembros están disconformes y huirían de él si pudieran. Las relaciones entre iguales se establecen como un medio para defenderse de la autoridad. En el sistema utilitarista participarán en función de la norma general "una jornada justa por una paga justa". En este caso las presunciones sobre las relaciones entre iguales se forman alrededor del grupo de trabajo, y reflejarán particularmente el tipo de incentivación empleada por los directivos. Por último, en el sistema de consenso normativo, todos los colaboradores estarán moralmente comprometidos e identificados con la empresa. Las relaciones entre iguales se constituyen naturalmente en torno a las tareas y como sostén de la organización. En un nivel más

específico, las tipologías desarrolladas subrayan el grado de absolutismo de la autoridad, que según Schein se dividiría en: autocrático, paternalista, consultivo o democrático, participativo o de división de poderes, de delegación, y de abdicación (este último implica delegar no sólo las tareas y las responsabilidades, sino también el poder y el gobierno). Son posibles otros muchos tipos de análisis y tipologías diferentes, pero lo realmente relevante para este autor es, subrayar que la cultura es mucho más amplia que las puras presunciones sobre las relaciones humanas y que, por lo tanto, es absolutamente necesario considerar como mínimo, el conjunto de presunciones básicas descrito hasta este momento.

Para terminar, el último y quizás más difícil aspecto del análisis de las presunciones, atañe al modo en que llegan a constituirse como paradigmas o esquemas coherentes. No todas las presunciones son enteramente compatibles o congruentes. Si el cerebro humano tiende hacia el orden y la congruencia, se puede presumir que los grupos humanos aprenden gradualmente series de presunciones compatibles. Por consiguiente, si observamos incongruencia y falta de orden, podemos presumir que nos hallamos frente a una cultura todavía no formada, o que somos testigos de un conflicto entre varias culturas. Verbigracia, si creemos que las relaciones entre trabajadores y empresa son tanto coactivas como utilitarias, y que en ningún caso cabe que ambos compartan los mismos intereses, no podemos al mismo tiempo creer en las teorías del gobierno participativo, por cuanto estas teorías presumen que los trabajadores estarán dispuestos a contribuir al bienestar de la empresa. Los paradigmas culturales distan de corresponderse con las tipologías de empresas que se recogen en la literatura. Muchas de estas tipologías contemplan tan sólo una dimensión de presunciones (como las descritas anteriormente), desarrollan distintos tipos en torno a dicha dimensión, y luego dan a aquellos el nombre de arquetipos. De hecho, estos arquetipos hacen a menudo caso omiso de otras dimensiones, debido a lo cual fracasan a la hora de comprobar si hay o no paradigmas coherentes de actuación. Dos compañías autoritarias pueden diferenciarse enormemente en su visión del tiempo, el espacio, la naturaleza de la verdad, la interacción con el medio ambiente o las relaciones sociales. De hecho, uno de los motivos por lo que la teoría empresarial no ha podido llegar más lejos es,

precisamente, porque la mayor parte de las tipologías que aparecen publicadas tienden a ser unidimensionales.

Por ejemplo, la deducción de la cultura a partir de una estructura existente, tiene el inconveniente de no permitir descifrar las presunciones subyacentes que en un principio dieron lugar a esa estructura. Cuando en una empresa descubrimos una estructura altamente centralizada, lo que podemos inferir de las presunciones de los líderes es sobradamente variopinto, como: a) que ese es el mejor modo de organizarse con miras a realizar la tarea primordial, b) que ellos monopolizan la verdad, c) que los puestos claves deben reservarse a sus amigos y parientes, d) que no se puede confiar realmente en la gente, o e) que tan sólo las relaciones jerárquicas y unas claras líneas de autoridad permiten poner en marcha una organización. Todas éstas y algunas presunciones más, podrían ser extraídas de una empresa con estas características. Es notorio que la estructura cumple importantes funciones, lo que la convierte en un elemento clave de la cultura. Ahora bien, el contenido cultural, aquello que la estructura realmente engloba en cuanto a presunciones relativas a la tarea, la gente y las relaciones, debe descifrarse con detenimiento y no aceptarse sin más. Dos empresas con idéntica estructura pueden poseer culturas totalmente distintas. Y dos culturas similares pueden desarrollar, al menos a corto plazo, estructuras también distintas.

¿Cómo descubrir, entonces, las presunciones culturales de una empresa?. Schein apuesta claramente por la entrevista individual y de grupo, como medio para poder adentrarse en el esquema subyacente de presunciones dominante en una empresa. Solo a través del esfuerzo conjunto de los colaboradores de una organización con terceros, es posible descifrar las presunciones esenciales y esquemas de interrelaciones latentes. Pues, únicamente de este modo, se evitan los enfoques subjetivos que podría incorporar el investigador o el observador, al mismo tiempo que se facilita a los miembros de la empresa reconvertir en manifiestas sus presunciones inconscientes, al tratar de hacérselas explícitas a un individuo que es ajeno a dicho contexto cultural. Para ello, este autor establece una serie de pasos generales que implican la observación, el planteamiento de hipótesis, la comprobación sistemática y la revalorización constantes, ya que la cultura es dinámica y no deja de

cambiar. Junto a esto, se pueden combinar otros procedimientos, pero siempre y cuando el objetivo último sea aprehender el conjunto de presunciones subyacentes. En este sentido, Schein es tremendamente claro. El único enfoque seguro es la triangulación, esto es, la confrontación de cada porción de información obtenida con otros segmentos de información, hasta lograr que el esquema implícito comience a revelarse por sí mismo.

¿Es lícito emplear cuestionarios u otros exámenes más formales?. Su respuesta es categórica; no. No existe un método apropiado y rápido para identificar las presunciones culturales. En el mejor de los casos, con estos instrumentos sólo se llegarían a deducir algunos de los valores expresos de los miembros del grupo. En el supuesto de que estos fueran entonces tratados como artefactos a ser reinterpretados junto con otros artefactos, se podría aún pisar terreno seguro. En cambio, si se toman los datos para definir la cultura en cuanto que presunciones subyacentes y dadas por supuestas, se estará pisando un terreno por lo demás quebradizo, y lo que es más grave, sin saber a ciencia cierta cuán inconsistente es ese terreno.

2.2 Derivaciones para nuestra investigación

Desde este prisma, nos dispusimos a confeccionar un cuestionario que fuera útil para medir diferentes artefactos culturales, pues teníamos plenamente asumido que, por muy interesante que pudiera resultar para este estudio la evaluación de los valores, o incluso, de las creencias subyacentes de una organización, no disponíamos de las condiciones mínimas para llevar a cabo semejante propósito con éxito, pues implicaba utilizar otro tipo de metodologías de naturaleza más cualitativa y bastante más compleja en su administración. Es, por tanto, importante tener siempre presente, que esta investigación no puede ir más allá del descubrimiento de ciertos patrones culturales coherentes por lo que a los artefactos culturales se refiere. No obstante, esto no suponía necesariamente tener que abandonar la idea de preguntar a los directivos por las diferentes dimensiones que caracterizan las presunciones más básicas de los paradigmas culturales, a excepción de la que trata sobre la naturaleza del género humano que sería recogida ampliamente en el

subapartado dedicado a las creencias directivas. Ahora bien, sin olvidar las limitaciones que siempre tiene una técnica como la empleada por nosotros y que Schein aclara perfectamente.

Unido a ello, incluimos también un conjunto relativamente amplio de preguntas, entresacadas de las ideas que iban quedando de la lectura de este libro junto a otros materiales, concernientes a ciertas producciones culturales tales como: los sistemas de selección, promoción y despido, los programas de formación, los mecanismos de motivación, evaluación e incentivación utilizados, absentismo y rotación, los procesos de comunicación y resolución de conflictos, tipo de estructura, normativas y tecnologías vigentes, clima y medio ambiente. Como es obvio, con el fin de no alargar excesivamente este instrumento, únicamente era posible introducir algún ítem para cada uno de estos temas.

En nuestra mente, rondaba la intención de diferenciar dos clases de culturas diferentes (al hilo del enfoque que se establecerá para las creencias directivas), que denominaríamos como culturas X e Y respectivamente. La primera vendría caracterizada, al menos, por una serie de rasgos tales como: perspectiva a corto plazo de las cosas, ensalzamiento sobre todo de los objetivos económicos, conservadora y prudente en sus acciones, altamente competitiva y marcadamente individualista, con raigambre familiar en muchos de los casos, que valora en los empleados ante todo el sometimiento a las normas y las reglas, con baja estabilidad en el empleo y excesiva contratación temporal, escasa preocupación por la formación, claramente guiada en sus relaciones con los empleados por el principio de intercambio ("tú me das, yo te doy") y no por otros principios como los de identificación con el trabajo o internalización, con mucho peso de las tradiciones, sistemas de evaluación y control centrados en los errores y no en los éxitos, alto absentismo y rotación, problemas de comunicación ascendente por la nula o escasa confianza existente entre superiores y subordinados, evitación a toda costa del conflicto, una estructura centralizada, rígida y burocrática, exiguo interés por la dirección participativa o las nuevas tecnologías, un clima riguroso, distante y formal, mínima utilización de estrategias de marketing e insuficiente preocupación por la conservación de la naturaleza. Las

características contrarias, como es lógico, para el caso de empresas Y o progresistas.

Es verdad, que difícilmente se podría asumir desde los planteamientos que propone Schein, una clasificación cultural como la anterior ya que peca de un extremado simplismo. Sin embargo, consideramos que el paralelismo planteado con las creencias directivas, puede ser válido a la hora de disponer de un esquema de trabajo adecuado, para ordenar el conjunto de posibles hallazgos que se pueden derivar de los objetivos de esta investigación. Pues, recoge buena parte de los aspectos que interesan a este autor, incluidos los que atañen a las presunciones más básicas y creencias subyacentes aunque, si bien, no se tratan con la metodología más conveniente desde su perspectiva.

3. CREENCIAS DIRECTIVAS

Las creencias de todos los colaboradores de una institución o empresa, son piezas claves a la hora de articular un modelo adecuado para la puesta en funcionamiento de los métodos participativos de dirección, especialmente las que los directivos pueden tener sobre diferentes aspectos de la organización. En la investigación efectuada por Long (1988), ya se constataba el efecto de algunas de estas creencias, como la que relaciona el aumento de la cantidad de influencia de los empleados con un incremento de la calidad de las decisiones, o la creencia de que la organización se preocupa seriamente de recompensar el buen rendimiento. Por otra parte, encontramos que diversos autores, como Hermel (1990), plantean explícitamente que junto a otro tipo de ideas preconcebidas, las creencias directivas tradicionales pueden frenar el uso de la dirección participativa, por todo lo cual, su superación se ha convertido en una de las mayores dificultades para su introducción en el ámbito empresarial. No es de extrañar pues, que en nuestro modelo tentativo para la implantación de la participación laboral, las creencias de los directivos se convirtieran en piedra angular sobre la que giran bastantes otros elementos importantes a tomar en consideración para su correcta aplicación. De hecho, las creencias tanto de los dirigentes como de los empleados y sindicatos, es una variable contingente que, junto a otras más, ha demostrado sus

efectos diametralmente opuestos según la orientación predominante tradicional/progresista, como guía de las acciones y resultados que se han logrado conseguir en este campo.

De todas las teorías que se han ocupado de este tema destaca, posiblemente sin lugar a dudas, la que originariamente propusiera McGregor en los años sesenta, y sobre la que se han basado una parte considerable de los autores interesados en indagar las consecuencias, que para la participación tiene mantener un tipo u otro de creencias (por ejemplo, Vroom y Yetton 1973). Veamos, pues, con mayor detalle este enfoque teórico de partida.

3.1 Concepción directiva de la naturaleza humana: las teorías X e Y

Siguiendo la presentación que de las teorías X e Y realizara Douglas McGregor en su libro, *El aspecto humano de las empresas* en el año 1960 (McGregor, 1979), detrás de toda decisión o acción en el ámbito de la administración de empresas, se pueden encontrar a su base ciertas ideas relativas a la naturaleza humana, que dan fundamento a estas decisiones y acciones. No pocas de ellas, son extraordinariamente universales y van implícitas, en muchas prácticas y orientaciones administrativas corrientes.

La *teoría X*, que representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, puede ser descrita a través de algunas de estas ideas implícitas sobre la naturaleza humana. Por ejemplo, se ha defendido durante largo tiempo, que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. En consecuencia, estas ideas se dejarán translucir en el contexto empresarial en una serie de elementos como son: la extrema importancia que se le concede a la productividad, la preocupación que siente el directivo por todo aquello que pueda estar afectando negativamente el rendimiento de sus subordinados, o las recompensas que en muchas ocasiones se otorgan a la buena actuación. Debido a la tendencia humana al rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos, para que

desarrollen el esfuerzo adecuado en pro de los objetivos de la organización. La repugnancia al trabajo es tan fuerte, que se supone que ni la promesa de recompensas es suficiente para superarla. Sólo se logrará con la amenaza del castigo. Porque, en realidad, la gente común prefiere que la dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Las críticas que generalmente se proponen contra la democracia y la descentralización en la industria, suponen una constante prueba de lo afirmado.

Las notas características de esta teoría X, que resumirían lo expuesto, serían las siguientes (McGregor, 1965): a) La gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa productora (dinero, materiales, equipo, trabajadores) para servir a sus fines económicos. b) Deben dirigirse, estimularse y controlarse los esfuerzos de las personas, con el fin de modificar su conducta para ajustarla a las exigencias de la organización. c) Sin esta intervención activa de la gerencia, el elemento humano se mostraría pasivo, y hasta contrario, a las necesidades de la organización. d) Todo ello es así, porque el hombre ordinario es indolente por naturaleza y trabaja lo menos posible. e) Carece de ambición, le disgusta la responsabilidad, y prefiere ser dirigido. f) Es esencialmente egocéntrico e indiferente a las necesidades organizacionales. g) Es por naturaleza resistente al cambio. Y h) es crédulo, no muy brillante, víctima propicia del charlatán y del demagogo.

Pero ¿es que no se había avanzado nada a partir de las experiencias de Elton Mayo y la teoría de las Relaciones Humanas?. ¿No se había comprendido acaso la importancia que tienen los recursos humanos y no se habían introducido, en consecuencia, cambios esenciales en los procedimientos administrativos?. Según McGregor; no. Es cierto que durante ese periodo, el lado más humano de la empresa se había convertido en foco de interés primordial para el administrador. Y que la suerte del trabajador industrial, lo mismo obrero que profesional o ejecutivo, había mejorado sustancialmente. Al igual que las empresas, que habían adoptado en general, un sistema de valores mucho más humanitario, esforzándose en dispensar a sus empleados un trato más equitativo y humano. Pero todo esto había sucedido sin que se hubiera alterado la teoría fundamental de la administración de personal. Por lo tanto y en su época, las ideas de la

teoría X, seguían predominando con toda su fuerza en el entorno económico.

Los cambios que se introdujeron durante los años treinta y cuarenta, fueron esencialmente acomodaciones al mayor poder de la clase trabajadora organizada y a las presiones de la opinión pública. Pronto se comprobó que muchas de las interpretaciones iniciales que acompañaban la manera de ver las cosas del modelo de las Relaciones Humanas eran demasiado ingenuas y simples. No conduce a nada el abandono del control sin más, ni la abdicación de la autoridad resuelve el problema del autoritarismo. Hemos descubierto que no hay relación directa entre la satisfacción del empleado y su rendimiento. Hoy comprendemos que la democracia industrial no puede consistir en permitir a todo el mundo que tome decisiones en cualquier terreno. Una gerencia socialmente responsable es incompatible con una política de tolerancia excesiva. Pero, es igualmente cierto, que las posibilidades estratégicas de los procedimientos ejecutivos y administrativos clásicos han sido explotadas casi completamente, y no parece probable que se produzcan nuevos avances de importancia, si no se introducen alteraciones considerables tanto en la teoría científica como en las teorías implícitas que manejamos acerca de la naturaleza humana.

Se hace necesario pues, una nueva teoría sobre la esencia humana, que fue denominada por McGregor (1965) como *teoría Y*. Puede ser resumida en las siguientes seis ideas generales: a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. A las personas normales, no les disgusta en lo esencial trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción, en cuyo caso se realizará voluntariamente o, por el contrario, un modo de castigo que tratará de evitarse siempre que sea posible. b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo, en servicio a los objetivos a cuya realización se compromete. c) Este compromiso, vendrá en muy buena medida asociado a las compensaciones resultantes por su logro. Siguiendo la teoría de Maslow (1954), incluso las más importantes de estas compensaciones: como las necesidades del yo, que se refieren a la

necesidad de satisfacer el propio concepto personal (necesidad de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, o saber), el prestigio (necesidad de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, de estimación por parte de los compañeros), o la necesidad de auto-realización (el impulso por desarrollar las propias potencialidades, de ir progresando constantemente, de dar salida a las facultades creadoras en el más amplio sentido de la palabra), pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización. d) El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. En caso contrario, como cuando se insiste en la seguridad o aparece falta de ambición, las causas hay que buscarlas en la experiencia de ese empleado con prácticas fundamentalmente basadas en las proposiciones de la teoría X. e) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver problemas (también los de la organización), es característica de grandes y no pequeños sectores de la población. Y f) en las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo parcialmente.

La aplicación de estas ideas, supone unas consecuencias sumamente heterogéneas para la estrategia administrativa, mucho más que las derivadas de la teoría X, ya que son más dinámicas y precisan de su adaptación a las circunstancias concretas. Pero, sobre todo, las ideas de la teoría Y señalan que la falta de colaboración de los empleados hacia los fines de la organización, no son limitaciones de la naturaleza del hombre, sino graves fracasos de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, sin iniciativa ni espíritu de colaboración, la teoría Y culpa a los métodos administrativos utilizados y señala que es responsabilidad absoluta de la gerencia su solución. En tanto que la teoría X únicamente propone que, estas conductas son propias de la naturaleza humana y, por lo tanto, difícilmente modificables.

La gran influencia que la teoría X continúa teniendo en la estrategia administrativa de un amplio sector de la industria actual, complica la

implantación de la teoría Y ya que, nos ofrece una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de la industria, que no habrían persistido si no estuvieran respaldadas por un volumen considerable de pruebas. No obstante, pueden observarse en la industria y en otras manifestaciones de la vida social, muchos fenómenos que no corresponden a esta idea de la naturaleza del hombre. A primera vista, las ideas propuestas por la teoría Y no parecen particularmente difíciles de aceptar, pero no es fácil llevarlas a la práctica con todas sus consecuencias, porque precisamente se oponen a un conjunto de hábitos de pensar y obrar profundamente arraigados en el espíritu de las empresas. Expliquémoslo siguiendo a McGregor (1979) con un poco más de detalle.

El principio esencial de la organización derivado de la teoría X es, que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la *autoridad*. El precepto fundamental que se deduce de la teoría Y es el de *integración*, o lo que es lo mismo, la creación de una serie de condiciones, que permitan a los miembros de la organización, alcanzar mejor sus propios objetivos al mismo tiempo que encaminan sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Estos dos principios tienen derivaciones profundamente distintas en la tarea de dirección de los recursos humanos, pero el postulado que sustenta a la teoría X, está tan sólidamente arraigado en las actitudes administrativas, que no son fáciles de comprender las consecuencias del principio de integración.

Se da por supuesto, casi sin discusión, que las exigencias de la empresa están por encima de sus miembros individuales. Las necesidades de la organización se anteponen automáticamente a cualquier otro punto de vista particular. Por ejemplo, el contrato de trabajo estipula con claridad que el empleado aceptará la dirección y el control externo a cambio de ciertas compensaciones. La idea de la integración y el autocontrol es ajena a la manera común de ver las relaciones laborales. Por eso se tiende, o a rechazar esta idea definitivamente, o a violentarla inconscientemente, hasta que finalmente se amolde a los propósitos de la teoría X. Pero el principio de integración exige que se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. Y, generalmente, cuando se despliega un sincero esfuerzo común por buscar soluciones conjuntas, tanto de las necesidades individuales como

empresariales, frecuentemente se da con una solución. Claro es, no ocurre así siempre, y es en este punto donde la teoría Y parece ser poco realista, al chocar de frente con las actitudes de una gerencia basada en la dirección autoritaria y el control (aunque según esta teoría, si no se lleva finalmente a cabo esta integración, es la propia empresa la que acabaría saliendo perjudicada).

Naturalmente, la integración significa que ha de trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios. Pero de conformidad con los puntos de vista convencionales, parece inconcebible que los empleados puedan dirigirse hacia los objetivos de la empresa al perseguir sus metas personales. Al contrario esto conduciría, en muchos casos, a la anarquía, al caos, a conflictos irreconciliables de intereses propios, a la incapacidad de tomar decisiones y a la imposibilidad de llevar a la práctica las que se hayan adoptado. Todas estas consecuencias serán inevitables de no crear condiciones que permitan a los miembros de la organización, llegar a la conclusión de que la mejor manera de servir a sus intereses personales, sería polarizar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Según McGregor, si la teoría Y está en lo cierto, la cuestión práctica que debe plantearse es si pueden crearse tales condiciones y en qué medida. Pueden pasar decenios antes de que se hayan adquirido los conocimientos suficientes para poder realizar su total implantación. De todas maneras, este autor mantenía que eran ya posibles, y numerosas sus aplicaciones en el ámbito de la dirección de personal.

Al adoptar este principio, se trata de llegar a un grado de integración en que el individuo pueda conseguir sus metas *con mayor eficacia*, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización. El término con mayor eficacia, quiere subrayar que de esta forma, el empleado encontrará mayores satisfacciones, que utilizando otros procedimientos como la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo, la hostilidad o el sabotaje. Experimentará más vivos estímulos para desarrollar y poner en juego sus capacidades, habilidades, conocimientos, e ingenio, de modo tal que contribuyan al éxito de la empresa. Por otro lado, la aceptación de la teoría Y no supone abdicación de autoridad ni lenidad excesiva en el ejercicio de la dirección. "El jefe tiene que mandar", así de clara exponía

McGregor esta idea (McGregor, 1965 p. 70). La teoría Y da por sentado el principio de integración *en la medida que el individuo se comprometa* al logro de los objetivos de la organización. Si este compromiso no es vigoroso, sólo se producirá un margen pequeño de autodirección y control, por lo que será necesario emplear una gran influencia exterior. La teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo progresivamente de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso más firme para conseguir los objetivos de la organización. La autoridad, ahora entendida como una compleja relación que se establece entre superiores y subordinados y no como una propiedad intrínseca al individuo, constituye de hecho, el medio más conveniente de control en determinadas circunstancias, sobre todo cuando no puede lograrse la dedicación genuina de los empleados a los fines de la empresa. Como consecuencia, las ideas de la teoría Y no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los sujetos y en todas las circunstancias. Todo dependerá de cuatro factores en estrecha interrelación: a) las características del jefe, b) las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus subordinados, c) los elementos distintivos de la organización, como su finalidad, su estructura y el tipo de actividades que vayan a desarrollarse, así como también d) del medio social, económico y político más amplio en que se inserta la organización.

Igual sucede con la participación. Esta, de conformidad con la teoría Y, supone una gran dosis de confianza en las posibilidades de los subordinados, presenta oportunidades considerables a éstos de satisfacer las necesidades derivadas de su yo, puede estimularlos hacia el logro de los objetivos de la empresa y, por lo tanto, contribuye al principio de integración. Pero deber ser adaptada a las circunstancias concretas de cada caso. El grado de participación depende de una serie de factores como la calidad del problema, las actitudes y experiencia anterior de los subordinados, o la competencia del gerente. Asimismo, la práctica de la participación requiere promover la formación de los empleados y capacitarlos progresivamente para aceptar cada vez mayores responsabilidades (como ya se expuso en los capítulos anteriores).

Pero para McGregor (1979), más importante incluso que un estilo de dirección determinado es, el *ambiente de la relación* que se establece entre

el superior y sus subordinados, ya que verdaderamente es lo que determina a su juicio, la orientación hacia el logro de los objetivos fijados por la organización. Si el clima de la relación entre superiores y subordinados no es bueno, cualquier mejora que trate de introducirse y que no tenga presente esta realidad, estará destinada al fracaso. Para que exista un buen ambiente, el requisito básico a tener en cuenta, es la confianza de los empleados en sus respectivos jefes. Para lo cual, es absolutamente necesario que los empleados crean que van a recibir un trato equitativo y justo de su superior, pues han depositado su confianza en él y en su honradez. Además, es preciso que el jefe tenga influencia hacia arriba en la jerarquía de la organización. Junto a ello, como es lógico por otra parte, el directivo tiene que ser competente en su puesto y contar con los conocimientos adecuados para desempeñar su función. Y todo ello, porque los subordinados dependen de su superior para satisfacer sus necesidades y aspiraciones personales a muchos niveles.

Como el subordinado depende de su superior para el logro de sus objetivos individuales más que éste de aquel (aunque entre ambos existe una relación de interdependencia, pues la consecución de los objetivos responsabilidad de aquel, también depende en muy buena medida del trabajo que efectúen sus subordinados), el empleado es sensible a una gran variedad de factores de su superior jerárquico que repercuten en sus expectativas de éxito de alcanzar sus aspiraciones. Está pendiente de una amplia gama de conductas de su superior en su quehacer cotidiano, e infiere a partir de ellas, cuál serán las actitudes y creencias que mantiene respecto a él, y como corolario, las posibilidades que tiene de ver satisfechas la mayor parte de sus necesidades.

Pero más importante incluso, que lo que se hace, es la manera en como uno se conduce y la actitud interna que se mantiene respecto a los demás. Pues, en realidad, las expresiones externas características del proceder diario del directivo, no son sino, más que el resultado de las ideas que tiene el superior de sus responsabilidades ejecutivas y de su concepto particular sobre la naturaleza humana. Un jefe que sienta relativamente poca estimación por la gente a sus órdenes. Que se considera miembro de una reducida élite, dotado de un talento extraordinario, difícil de encontrar en la población general. Que crea, además, que la mayor parte de la gente es

irremediabilmente perezosa, que prefieren ser dirigidos desde arriba y con rigor. En una palabra, que se ajusta perfectamente y es un acérrimo partidario de la teoría X. Sin lugar a dudas, estará completamente convencido de que sus subordinados se aprovecharán cuanto puedan de su relación con él, si no se les controla con mano firme y se les dirige con energía. En cambio, un jefe con actitudes totalmente contrarias, pues: confía en la inteligencia y capacidades del ser humano, considera que tiene talento pero no que pertenece a una élite muy limitada, piensa que los empleados están dispuestos a aceptar responsabilidades y a tener iniciativa, ve a sus subordinados como auténticos valores que le ayudarán a cumplir con sus propios objetivos, y por ello, se interesa en crear condiciones que le permitan beneficiarse de su colaboración. En definitiva, que se atiene a la teoría Y. Probablemente lleve a la práctica la participación efectiva, brindando a sus subordinados oportunidades para desarrollar sus habilidades y conocimientos bajo su dirección.

Como es obvio, las ideas y consideraciones teóricas que tiene la gerencia, no sólo se manifiestan en aspectos sutiles de su comportamiento diario, lo que acabará determinado cuál sea el clima de relaciones humanas existentes. Sino también, influyen sobremanera en las orientaciones, procedimientos y técnicas que utilizan, aunque éstas tengan un valor secundario para McGregor en comparación al ambiente subjetivo que circunda las relaciones entre dirección y subordinados. Y viceversa, la estructura de la empresa junto con las teorías sostenidas por la gerencia, cristalizan en una serie de normas y prácticas específicas que acompañan e influyen en el desarrollo personal de sus miembros. Así, por ejemplo, una estructura empresarial centralizada, con funciones rígidamente establecidas y numerosos niveles jerárquicos, reduce las oportunidades que tiene el directivo de asumir nuevas responsabilidades, poner a prueba otras ideas o aplicar sus criterios, lo que termina por reducir su propio desarrollo. Este es uno de los principales motivos en que se apoya la descentralización y la amplia expansión del control en las organizaciones inflexibles. La descentralización de la empresa produce un clima en el cual el individuo, tras asumir mayores responsabilidades por su propia conducta, obtiene beneficios intrínsecos en forma de satisfacciones que afectan a su personalidad y su auto-realización, las cuales le animan a su vez a aceptar mayores responsabilidades, desarrollándose todavía más en

consecuencia. De igual manera, los sistemas rígidos de control hacen imposibles las ventajas positivas de la descentralización, ya que cuando los superiores someten al individuo a una vigilancia constante a través de informes detallados sobre su conducta, nunca podrán tener jamás verdadera libertad de acción (todos o la mayoría de los colaboradores de una organización de este tipo).

3.2 Conclusiones

Resumiendo, McGregor ya en el año 1960, propuso en su análisis de la organización, dos formas diferentes de entender la naturaleza humana que tienen consecuencias directas sobre la conducta organizativa, que denominó como teoría X y teoría Y (ver su libro de 1979). Más tarde también reconocidas, a consecuencia de las características de los supuestos que las rigen, como tradicional y progresista respectivamente. Quintanilla (1991), aclara en 15 puntos ambas teorías siguiendo las orientaciones que expusiera este autor (ver gráficas 5.1 y 5.2).

Pues bien, a la base de estos supuestos se construyó el instrumento de medida definitivo que se utilizó en esta investigación para evaluar las creencias directivas. Los resultados de los diferentes análisis alcanzados, esperamos que sean válidos para dilucidar la utilidad empírica de esta doble concepción acerca de la naturaleza humana planteada por McGregor.

**TABLA 5.1 Supuestos de la Teoría X o tradicional
(adaptado de Kolb et al., 1977)**

1. Las personas son naturalmente haraganas, prefieren no hacer nada.
2. Las personas trabajan en general por recompensas económicas y por razón de su status.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.
4. Las personas, aunque maduras, dependen naturalmente de sus líderes.
5. Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.
6. Las personas necesitan que les digan las cosas, que se les adiestre en los métodos apropiados para su trabajo.
7. Las personas necesitan supervisores que les vigilen estrechamente y puedan así alabar el trabajo bien hecho y reconvénir por los errores.
8. Las personas se preocupan poco por lo que no sea sus intereses materiales inmediatos.
9. Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de lo que hacer y como hacerlo: las cuestiones de política más general no son cosa suya.
10. Las personas aprecian que las traten con cortesía.
11. Las personas están naturalmente separadas en categorías: las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en sus tiempos libres.
12. Las personas se resisten naturalmente al cambio: prefieren seguir por el camino trillado.
13. Los trabajos son fundamentales y hay que hacerlos; las personas se eligen, adiestran y adaptan a trabajos predeterminados.
14. Las personas están formadas por la herencia, la niñez y la juventud; cuando adultas permanecen estáticas: "loro viejo no aprende a hablar".
15. Las personas necesitan que las inspiren (las arenguen), las empujen o las arrastren.

**TABLA 5.2 Supuestos de la Teoría Y o progresista
(adaptado de Kolb et al., 1977)**

1. Las personas son naturalmente activas, se fijan metas y disfrutan de sus empeños.
2. Las personas buscan muchas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el progreso, sensación de contribuir, placer en la asociación, estímulos de retos nuevos, etc.
3. La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
4. Las personas maduran aspiran a la independencia, la auto-realización y la responsabilidad.
5. Las personas próximas a la situación ven y sienten lo que es necesario y son capaces de autodirigirse.
6. Las personas que comprenden y, se interesan por su trabajo pueden idear sus propios métodos para hacerlo mejor.
7. Las personas necesitan tener la sensación de que se las respeta por ser capaces de asumir responsabilidad y de corregirse a si mismas.
8. Las personas procuran dar sentido a su vida identificándose con países, comunidades, iglesias, sindicatos, compañías y causas.
9. Las personas necesitan comprensión creciente; necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican, y tienen una apetencia de conocimientos tan basta como el universo.
10. Las personas ansían un verdadero respeto por parte de sus congéneres.
11. Las personas están naturalmente integradas: cuando el trabajo y la diversión están netamente separados ambos se deterioran; la única razón que puede dar la persona sensata para preferir el ocio es la mejor calidad del que puede hacer durante el tiempo libre.
12. Las personas se cansan naturalmente de lo rutinario, prefieren disfrutar de otras experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida.
13. Las personas son fundamentales y buscan trabajos de auto-realización: los trabajos tienen que ser proyectados, modificados y adaptados a las personas.
14. Las personas crecen constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender; disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y capacidad.
15. Las personas necesitan que las dejen en libertad, las estimulen y ayuden.

4. ESTILOS DE VIDA

Siguiendo la exposición que Jorge Oscar Fernández Santana (1993) realizara en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Valencia, el concepto de estilos de vida (a partir de ahora EV), comienza a adquirir con el pasar del tiempo carta de naturaleza propia, tanto en el contexto universitario como en el ámbito empresarial. El nacimiento del constructo EV, generalmente se sitúa en los orígenes de la sociedad moderna, cuando se hace palpable y visible la posibilidad de elección, la diferenciación social y la pluralidad cultural. Aunque, en opinión del autor, los estilos de vida existen desde que la gente existe. Opinión válida a nuestro parecer, siempre y cuando se limite la heterogeneidad de los EV al seno de un sociedad determinada y se distinga del concepto más general de clase social. Dicho de otro modo, el concepto de estilos de vida no puede ser equiparable, ni al concepto de cultura, ni al concepto de clase social, si queremos que realmente posea utilidad y relevancia teórica y práctica.

El problema es que abundan las definiciones, pues reviste formas teóricas y empíricas esencialmente de carácter multidimensional y multiconceptual. Y como frecuentemente suele ocurrir en otras tantas áreas de la Psicología o la Sociología, casi todos los autores ofrecen su intento propio de definición. Aparecen así distintas denominaciones: estilos de vida, modos de vida, géneros de vida; que no siempre significan lo mismo. Además, por si todo ello fuera poco, este tema ha sido abarcado desde diferentes orientaciones académicas como la Psicología, Sociología, Antropología o Economía. Al mismo tiempo que, predominan la investigación empírica sobre las aportaciones teóricas, lo que ha conllevado a un estado de complejidad, que es preciso aclarar en alguna medida.

4.1 Definición del concepto de estilos de vida

Con este propósito en la mente, este autor se hace tres preguntas claves: ¿en qué se basan los estilos de vida?, ¿qué son? y ¿para qué sirven?. La primera hace referencia al entronque teórico de partida, y resulta clave para entender el contenido, utilidad e interpretación de los EV. Por

consiguiente, cualquier *teoría* sobre los EV se puede clasificar según se base en factores: objetivos sociales (espacio físico y temporal de análisis, clima atmosférico -se habla entonces del estilo de vida mediterráneo, por ejemplo-, estructura económica y política), objetivos individuales (edad, status económico, estado civil, nivel de estudios, etc), subjetivos sociales ("modas" de pensamiento y consumo, conjunto de valores predominantes,...) y subjetivos individuales (como experiencias de socialización en la primera infancia, o relaciones con los familiares y amigos).

En cuanto a los múltiples intentos de *definición* de este concepto, es posible llegar a establecer algunos criterios generales. La mayor parte de los autores coinciden en considerar los EV compuestos por elementos afectivos, cognitivos y conductuales. Aunque, tampoco escasean quienes circunscriben los EV a sólo algunos de tales componentes, generalmente el conductual (como, por ejemplo, Kelly, 1990). Asimismo, los diferentes autores difieren a la hora de concretar las dimensiones (cosmovisión general, comportamiento de consumo, tiempo libre), el ámbito de estudio (individuos aislados, la sociedad en general, o algún grupo de la misma) y su contextualización espacio-temporal.

A partir de aquí, Fernández Santana (1993) define los EV como "toda manera de pensar, de sentir y de obrar, abordable desde una o varias dimensiones de análisis, característica de un individuo o un colectivo (grupo o sociedad entera), y relacionado con su <<circunstancia>> espacial y temporal" (p.11). Esta definición incluye cuatro partes claramente diferenciadas. Su contenido, que puede ser tanto cognitivo, emocional o comportamental. Su carácter multidimensional, que implica el reconocimiento de varios EV incluso dentro de un mismo individuo (por ejemplo, una persona o un conjunto de personas pueden tener un EV compulsivo en sus hábitos de consumo y, al mismo tiempo, ser perfectamente racionales en sus ideas y comportamientos políticos). El ámbito de referencia, que puede oscilar desde concretarse en un individuo, un grupo, o un colectivo mucho más amplio como en el caso de una sociedad entera. Por último, la contextualización, que hace referencia a la limitación que cualquier EV presenta al ubicarse en un espacio dado y en un momento determinado.

Finalmente, la *utilidad* de los EV dependerá sustancialmente de los factores que se consideren importantes en cada estudio así como de su definición conceptual de partida. En todo caso, se distinguen dos tipos de funcionalidad: final, si de lo que se trata es aumentar el conocimiento científico en esta materia; e instrumental, si lo que se pretende es emplearlo como un medio o instrumento metodológico que mejore nuestra comprensión de otras áreas de investigación que, en principio, nada tienen que ver con el ámbito de los estilos de vida (por ejemplo, la investigación comercial).

Resumiendo estas ideas, es posible establecer una serie de ejes bipolares, representados mediante continuos con dos extremos mutuamente excluyentes, que servirían para diferenciar los distintos acercamientos que los investigadores realizan en sus trabajos respecto a este tema (Fernández Santana, 1993). El primer eje consistiría en el *ámbito*, representado por el continuo societal-individual. Desde el cual, podría generarse otro subeje 'individual social-individual personal', según la insistencia que se pusiera en el EV de un sujeto en relación a otros (en tanto que actor social) o en solitario. El segundo gran eje se referiría al *contenido* y sus dos polos opuestos: objetivo-subjetivo, atendiendo al énfasis depositado en los aspectos cuantitativos (conductas) o cualitativos (pensamientos y sentimientos). El tercer eje; *carácter*, se subdivide a su vez en cuatro que son: a) estable-inestable, según se consideren los EV como algo permanente en la vida de los individuos o como elementos modificables con el transcurrir del tiempo, b) nuclear-secundario, dependiendo de la mayor o menor centralidad del EV analizado para el propio individuo, c) ideal-real, que opondría al EV deseado el EV que verdaderamente es, y d) aceptados socialmente-rechazados socialmente, en función de la estimación social que despiertan. El último eje hace referencia a la *expresividad*, en el sentido de señalar el margen de libertad y el sello personal que cada uno ha imprimido en su elección del estilo o estilos de vida, diferenciándose dos continuos: coercitivos-elegidos, según el EV haya sido o no impuesto, y asumido-elaborado, dependiendo de si el sujeto o el grupo ha participado o no en la construcción de su propio estilo vital.

Conectando lo dicho con nuestra investigación, nos hemos sumado al enfoque que reduce el concepto de EV, exclusivamente a su orientación conductual. Esto es, hemos indagado distintos comportamientos de los directivos valencianos (grupo social objetivo de nuestro estudio), con respecto a su familia, al estilo que imprimen en sus acciones educativas para con sus hijos y, sobre algunas de las conductas que llevan a cabo en su comunidad. Nuestro interés, al entrelazar el concepto de EV con la participación laboral, como se puede esperar, es marcadamente instrumental.

4.2 Tendencias y corrientes teóricas

A partir de esta amplia descripción de lo que son los EV, Fernández Santana (1993) trata de categorizar las distintas orientaciones teóricas que han analizado este concepto. A nuestro modo de ver, lo más importante de su proposición tipológica, que él denomina "octaedro psicociológico de los EV", son los dos criterios de clasificación que utiliza, fundamentalmente el primero de ellos: el ámbito de análisis, que sirve para diferenciar el ámbito sociológico del psicológico. El segundo, la dimensionalidad temática, es útil para resaltar algunas de las corrientes teóricas más importantes que han tratado este tema. De este modo, llega a establecer las siguientes categorías: Por un lado, en el ámbito sociológico se encontrarían los estudios sobre EV y sociedad, posición social, marketing, y vida cotidiana. Por otro lado, desde el ámbito psicológico destacarían las investigaciones que relacionan los EV con los constructos personales, el locus de control, lo que este autor llama juegos de la vida (que incluye el interaccionismo simbólico y el análisis transaccional) y, por último, los valores.

Pero esta división, según Pérez de Guzmán (1993), aunque útil para la presentación didáctica de las diferentes escuelas, encierra algunos riesgos que es preciso señalar. El más importante radica, en que puede perderse de vista, que los EV son la síntesis entre las condiciones externas, que limitan y condicionan las posibilidades de elección de un individuo, y las estrategias subjetivas puestas a punto por los sujetos a tenor de sus orientaciones personales. Dialéctica que es señalada por prácticamente todas las

teorías, aunque poniendo el énfasis diferencialmente en uno u otro elemento. Lo que ha conducido a Juan Alberola (1993), a utilizar una terminología propia para describir este proceso, que se puede resumir como sigue: las estrategias subjetivas, es decir, los estilos de vida en sentido estricto, interrelacionan con las condiciones externas, que denomina como normas de clase o modos de vida, para dar como resultado lo que para él son los géneros de vida. Sin entrar en tan detalladas clasificaciones, sí debe quedar claro que los EV son un fenómeno complejo y colectivo, sustentados por impulsos individuales y constricciones sociales y culturales en interacción.

Este es el motivo fundamental por el que los EV son diferentes del concepto de clase social (aunque, por ejemplo, no pareciera entenderlo así Max Weber, 1964, pues consideraba los EV como el reflejo simbólico de la posición del individuo en la estructura social). Los EV no están determinados socialmente, sino que en buena medida son elegidos por el individuo (Ruiz Olabuénaga, 1993), a partir de sus posibilidades de elección (Sicinski, 1993). Lo que no impide que en determinadas ocasiones sea el concepto de clase social (entendida como la variable que nos informa de la posición de los individuos en las relaciones de producción), el constructo que mejor explique las agrupaciones particulares y concretas que resultan de los distintos datos obtenidos de los ciudadanos, como sucedió en la investigación que realizó Subirach (1993) en la región metropolitana de Barcelona.

De las diferentes proposiciones teóricas que han empleado el concepto de EV desde un planteamiento general, una de las aproximaciones que en nuestra opinión, mejor ha sabido conceptualizar este constructo atendiendo a la doble perspectiva antes señalada, ha sido el *marketing* (muy posiblemente la primera disciplina en ocuparse del mismo). Lo que se ha traducido en una gran cantidad de trabajos publicados y en un amplio número de autores y centros de investigación interesados en este tema. Si bien, bastantes son las críticas que ha recibido y que señalan frecuentemente la falta de teorización previa de la que parten la mayoría de estas investigaciones. Por ejemplo, varios son los autores que definen los EV desde esta vertiente, como la manera global en la que la gente gasta su tiempo y dinero (Wind y Green, 1974; Zins, 1976; Unger, 1982; Peterson y

Ryan, 1990). Es decir, se considera tan sólo como un instrumento empírico con el que llegar a vender más, ante la incapacidad manifestada por las variables de corte sociodemográfico de predecir el comportamiento de compra.

Siguiendo a Bernard-Becharies (1984), se pueden entrever en el estudio de los EV desde el marketing, dos corrientes generales. La corriente socio-cultural, tendencia iniciada en los Estados Unidos por Yankelovich (1981), sobre la base de las hipótesis de Rokeach (1973, 1979), y que actualmente siguen importantes institutos de investigación (como Cofremca en Francia). Y la corriente psicográfica, nacida de la combinación de la psicología, la sociología y la demografía. La primera, parte del supuesto de que los valores tienen una penetración diferencial en la población que puede ser resumida en términos de EV, los cuales condicionan y explican las expectativas de los consumidores, su receptividad a los diferentes anuncios y su conducta frente a los productos.

La segunda, puede quedar más claramente definida a partir de las variables que se utilizan en los estudios, a partir de los múltiples intentos de conceptualización propuestos por sus diferentes seguidores, si bien, muchas son las variables que alcanzan representatividad desde esta posición. Por ejemplo, entre las variables dependientes destacan las de consumo (acto de compra, elección del producto, compras repetidas), las de comunicación (difusión e investigación de la transmisión de información interpersonal), y las de tratamiento de la información (referidas a la adquisición, procesamiento y utilización de la información). Las variables independientes varían en función de la aproximación concreta adoptada. Entre ellas, destaca la propuesta por Levy (1959) de estudiar el EV de un individuo a partir del conjunto de productos que consume. En otras palabras, los productos son empleados por las personas como medio para proyectar una cierta imagen de sí mismos, de su peculiar naturaleza, aspiraciones y, en definitiva, de sus EV. Y fundamentalmente, y como la tendencia más relevante dentro de esta orientación psicográfica, se puede nombrar el enfoque comúnmente conocido como "Actividades, Intereses y Opiniones" (AIO). Se trata de una orientación más ecléctica que la anterior, que tiene en cuenta al mismo tiempo áreas como el trabajo, el ocio, aspectos de la vida cotidiana, la audiencia de los *mass media*, la

relación con la familia, amigos y el medio ambiente social, económico y político. Como su nombre indica los EV son analizados a partir de tres componentes: las actividades o conductas que cada uno realiza en las distintas esferas de su vida, el interés o la motivación que pone en ello, y la opinión que le merecen determinadas cuestiones generales relativas a su entorno.

Según Fernández Santana (1993), un extenso conjunto de otras corrientes teóricas, podrían ser incorporadas dentro del campo de estudio de los EV. Algunas con identidad propia, y otras, de un modo más indirecto, al menos, según nuestro punto de vista. De este modo, pueden aparecer los EV como, la forma personal de organizarse cada cual su vida cotidiana, en donde se destaca la investigación en el área del ocio y en la manera de emplear el tiempo libre. O, los EV como constructos o proyectos personales, que representan los medios a través de los cuales interpretamos nuestra propia situación y aquello que nos rodea, y que tiene como uno de sus pilares centrales, la teoría de los constructos personales de Kelly. Incluso el concepto de locus de control puede ser, según este autor, asimilado en el concepto de EV, al diferenciar, al menos dos tipos: locus de control interno *versus* externo (Rotter, 1966). O, para finalizar, una orientación teórica que merece atención especial porque, a diferencia de las demás pero estrechamente vinculada a la corriente socio-cultural del marketing, conceptualiza los EV como el conjunto de valores característicos de un individuo. Ubicados en esta tendencia, destacaría Allport (1960, 1975), que elaboró un test de valores basado en 6 tipos diferentes: interés en la búsqueda de la verdad por medios intelectuales (teórico), interés por las cosas útiles y prácticas (económico), interés por la belleza y el arte (estético), interés por ayudar a las personas (social), interés por el poder o la capacidad de influir sobre otras personas (político), y por último, el interés por las experiencias místicas (religioso). Junto a él, Rokeach (1973, 1979) a su vez, distinguió dos tipos de valores principales denominados instrumentales (ambición, capacidad, alegría,...) y finales (vida cómoda, sentimiento de realización, igualdad,...). Entendiendo el primero, como una forma de conducirse en la vida, y el segundo, como estados finales de existencia.

Pero nuestro interés a la hora de enfocar este tema, no ha sido otro que tratar de averiguar qué aspectos de la vida cotidiana de las personas que ejercen cargos directivos, como son sus conductas respecto al hogar y la familia, su estilo educativo para con sus hijos, o algunos de sus comportamientos relativos a la comunidad a la que pertenecen, se relacionan con el grado de participación que promueven en sus subordinados. Hemos pretendido elegir aquellas áreas que, en nuestra opinión, tienen una mayor relevancia en el intento por descubrir las coincidencias y desajustes que pueden existir, entre los comportamientos que se efectúan en el ámbito laboral y aquellos otros que se realizan fuera de este contexto. Si aceptamos que el concepto de EV es multidimensional, quizás encontremos que la gente no actúa (o tal vez sí), de igual modo en casa que en el trabajo, y esto, aún en el caso de disponer de ciertos márgenes de influencia en sus respectivas organizaciones. Estas discrepancias, en principio, pueden oscilar en ambos sentidos, con todo lo que ello puede conllevar, es decir, un directivo podría conducirse más participativamente en casa que en el trabajo, o viceversa. Pero más importante todavía, sería dilucidar si estos desajustes, pueden tener repercusiones en la calidad de vida y la satisfacción vital de estas personas.

4.3 Aspectos metodológicos

Para acabar este punto, faltaría por responder a algunas de las cuestiones metodológicas que afectan al estudio de los EV y que, en líneas generales, coinciden con las características más sobresalientes de la investigación social, tanto en sus aproximaciones como en sus críticas (Fernández Santana, 1993; Pérez de Guzmán y Moore, 1993). Específicamente, la preponderancia de los métodos cuantitativos (cuestionario escrito) sobre los cualitativos, aunque estos últimos están desarrollándose progresivamente (especialmente las técnicas basadas en dinámicas de grupo y las entrevistas en profundidad). Del mismo modo, refiriéndonos a los métodos cuantitativos, las técnicas estadísticas más utilizadas son también coincidentes en muchos de los casos: análisis factorial, análisis de correspondencia y análisis de *cluster*.

En principio, el método a seguir para la identificación de EV parece claro. Consiste, en primer lugar, en efectuar una segmentación de los individuos sometidos a examen, y que deben constituir una muestra representativa de la población (previamente, como es obvio, las más de las veces se habrá tenido que diseñar un cuestionario que recoja las variables consideradas de interés a partir del enfoque teórico de partida y en función de las hipótesis que pretendidamente se tratan de demostrar). En segundo lugar, cada segmento debe ser caracterizado, generalmente mediante la obtención de un perfil que describa el miembro prototípico de cada uno de los EV. Y finalmente, si así se desea, se han de establecer los criterios que definen la adscripción de nuevos casos al segmento que corresponda.

El problema es que la simpleza lógica en apariencia que presenta este sencillo método, no está exenta de padecer ciertas dificultades. La primera, muy común en los estudios realizados fundamentalmente desde la perspectiva sociológica que pretenden por lo general descubrir los EV más comunes en una comunidad entera, es la gran cantidad de variables que manejan, que unido a amplias muestras que intentan garantizar la generalización de los resultados a toda la población, conducen a una gran maraña de datos difíciles de analizar. Distintos procedimientos estadísticos han sido desarrollados, aunque el más común es el análisis *cluster*, muy utilizado igualmente para la segmentación de mercados por el marketing con idéntico propósito.

A la cual se unen frecuentemente, la confidencialidad de los instrumentos empleados por los institutos privados, o la falta en algunos casos, de la necesaria transculturización de los métodos de recogida de información. Pero incluso, la utilidad práctica de los EV, ha sido puesta en duda por diversos investigadores, señalando su escaso poder predictivo en el mundo de los comportamientos. También se ha cuestionado, si realmente se trata de un constructo real, o simplemente se compone de meros agregados estadísticos causados por artefactos metodológicos, inútiles para la elaboración de un marco sistemático de análisis.

La respuesta a estas cuestiones no es simple ni sencilla, y está sujeta a la polémica. Pero en este punto, estamos completamente de acuerdo con las proposiciones de García Ferrando y Pérez de Guzmán (1993). Se ha comprobado, existiendo constatación empírica de ello a través de

numerosas investigaciones, que las actitudes, opiniones y conductas de los individuos en áreas relevantes de la vida social, tienden a formar diversas pautas congruentes, cada una de las cuales caracteriza a un específico segmento de la sociedad, a lo que generalmente se unen también otras variables como el sexo, la edad, o el nivel social. Por esta razón, los EV no son sino, una forma de vivir y ver la vida que les es propia a un determinado segmento social. En este mismo sentido se ha manifestado Ruiz Olabuénaga (1993), cuando afirma que existe una organización específica y concreta que jerarquiza y estructura los diversos elementos del conjunto, y que se debe, a la parte que le es propia al esfuerzo y decisión individual que cada uno impone a su EV particular. Es precisamente esta conjunción de EV, inconexos en apariencia en el seno social, el que nos interesa destacar como psicólogos sociales. Su poder explicativo, más que predictivo, es lo que más nos interesa resaltar. Sin que por eso, llegemos ha estar completamente de acuerdo con la afirmación que despoja a los EV de cualquier capacidad predictiva, ya que creemos son muchas más, las investigaciones que demuestran las virtudes de este constructo teórico, sobre todo si se tiene presente el nivel de análisis de la realidad en que se debe situar cualquier estudio.

En nuestro trabajo, hemos utilizado metodologías cuantitativas, tanto en la elección del instrumento de medida como en el análisis de los resultados. En concreto, optamos por la confección de un cuestionario, que recogía una serie de conductas que fueron valoradas por los sujetos empleando una escala de seis puntos, que posteriormente fueron factorizadas con el fin de detectar las agrupaciones de items más relevantes, con los que poder proseguir los análisis que se detallarán oportunamente.

5. SATISFACCION VITAL

El concepto de satisfacción vital aparece invariablemente unido a otras materias, hasta cierto punto similares, como son la calidad de vida o la felicidad. Todas ellas hacen referencia a un constructo más general de bienestar subjetivo. Los intentos por clarificar tal estado de confusión, no han sido en vano, aunque permanecen todavía algunas dificultades. Según

McDowell y Newel (1987), todos estos conceptos pueden diferenciarse parcialmente por su nivel de subjetividad. Por lo común, mediante la *calidad de vida* se trata de relacionar la adecuación de las circunstancias materiales con los sentimientos que éstas producen en la gente. La *satisfacción vital* generalmente se refiere a la evaluación personal que cada uno hace de sus condiciones particulares, comparada con un referente externo o con las propias aspiraciones. La *moral*, una noción más subjetiva, hace referencia al estado mental en que se encuentra un individuo, englobando a otra serie de conceptos relacionados como el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la tristeza o la depresión. La *felicidad*, por último, es considerada más a corto plazo, como los sentimientos transitorios de bienestar en respuesta a eventos cotidianos, al menos, según la perspectiva ofrecida por estos autores.

Estas distinciones no pueden, sin embargo, tomarse rígidamente ya que las circunstancias sociales cambiantes, tienden a provocar variaciones en la definición de estos conceptos. Por ejemplo, ha habido una clara evolución en la definición de la calidad de vida, desde su estimación en términos materiales de ingresos, posesiones y símbolos externos de éxito, hasta llegar a enfatizar más los elementos de carácter subjetivo como la satisfacción, el desarrollo personal y la participación en la comunidad. En suma, la riqueza que posee una persona se ha demostrado que no es tan importante como, su sentimiento sobre las circunstancias reales que la rodean en comparación con su ideal de lo que le gustaría que fuesen.

Mientras las distinciones conceptuales entre estas nociones han sido perfiladas, el progreso en el desarrollo de medidas que puedan diferenciarlas han sufrido cierto retraso. En realidad, muchas de las primeras mediciones de la calidad de vida adoptaron items propios de escalas sobre satisfacción vital, hallándose posteriormente y como es lógico, altas correlaciones entre ambos constructos. Además, como estos conceptos resultan intuitivamente familiares, cada investigador cree saber a lo que se está refiriendo cuando lo utiliza, proponiendo a continuación una serie de medidas que parecen obedecer más a sus intereses personales, académicos o profesionales, que a un intento objetivo por definir su naturaleza misma. Como consecuencia, una variedad de medidas distintas son denominadas de igual manera, provocando una gran desorientación.

En este sentido, de las distintas posibilidades existentes a la hora de medir la satisfacción vital, como la escala moral del centro de geriatría de Filadelfia (Lawton, 1972), o los items únicos indicadores del bienestar creados por Andrews y Withey (1976), el planteamiento que más nos atrajo en un primer momento, fue el inventario propuesto por Neugarten y colaboradores en 1961, denominado genéricamente LSI (*Life Satisfaction Index*), aunque existen diversas versiones del mismo. Los autores de este instrumento reconocen que otros términos podrían haber sido empleados en vez de satisfacción vital, como ajuste o bienestar psicológico, pero finalmente optaron por éste porque representaba mejor la estructura teórica subyacente. Consideran, más en concreto, que este constructo está compuesto por cinco componentes que son: entusiasmo (como opuesto a la apatía), resolución y fortaleza, congruencia entre las metas deseadas y las alcanzadas, auto-concepto positivo, y estado de humor general. Un individuo con alta satisfacción vital, por consiguiente, será aquel que disfruta de su actividad diaria, encuentra significado a su vida, experimenta un sentimiento de éxito al lograr las metas principales que se ha marcado, tiene una positiva imagen de sí mismo, y es optimista.

No se trata, por lo tanto y en opinión de estos autores, de un concepto unidimensional como había sido considerado en la investigación anterior (por ejemplo, por Andrews y Withey, 1976). Sin embargo, no ha podido demostrarse que su estructura factorial coincida con la propuesta inicialmente, aunque sí ha quedado parcialmente confirmado, al menos, la existencia de tres factores que tendrían que ver con la congruencia de metas, el estado de humor y el entusiasmo por la vida. Generalmente ha sido utilizado con muestras de ancianos, obteniendo en líneas generales unos altos coeficientes de fiabilidad en todas sus versiones. En cuanto a su validez, hay controversia respecto a si mantiene relación o no con indicadores objetivos, como la riqueza o el status socioeconómico, aunque el propio Neugarten y sus colegas han buscado referentes externos, generalmente en forma de otros test para avalar su contribución.

No obstante, algunos investigadores han objetado que no está del todo claro qué es lo que realmente está midiendo esta escala. Se han obtenido correlaciones que oscilan del .40 a .47 con los items creados por Andrews y Withey (1976), y de .57 con la escala moral del centro geriátrico de

Filadelfia. Incluso algunos autores como Liang y Bollen (1983), han hallado que esta última escala aglutina, en un único factor de segundo orden que denominan precisamente como satisfacción vital, todos los items de que está compuesta, si bien, es cierto que los factores de primer orden no son equiparables a aquellos encontrados para la escala de Neugarten *et al.* (1961). En este sentido, volvemos al punto de partida, y es que una cosa es plantear distinciones conceptuales y otra bien diferente, desarrollar instrumentos lo suficientemente finos como para detectar estas variaciones. De todos modos, en opinión de McDowell y Newel (1987), esta escala continúa conservando un interés difícil de desestimar, ya que sus propiedades psicométricas reflejan unos índices, comparables a los mejores instrumentos desarrollados hasta el momento.

En resumen, a partir de lo dicho se deduce que la estructura factorial que muestra la escala de Neugarten y cols. (1961), no está del todo aclarada. Lo cual, unido a que consta de 20 items, la convertían en un instrumento muy extenso para ser aplicada junto a los demás apartados que componían nuestra investigación. Por estas razones, en aras de alcanzar una mayor sencillez y brevedad, optamos por reducir considerablemente su longitud, dejándola tan sólo en 5 items que solicitan de los sujetos una valoración global de su vida pasada, presente y futura. Ahora bien, sin perder de vista la definición anteriormente propuesta, que relaciona la satisfacción vital con un sentimiento de evaluación general, acerca de las mayores o menores diferencias entre las aspiraciones personales y su grado de consecución, o en términos comparativos con otras personas u otros referentes externos.

6. CONCLUSIONES

Tras revisar las directrices principales que habíamos seguido en el planteamiento general de este trabajo, nos detuvimos en el análisis teórico de cuatro variables muy representativas del mismo, como son: la cultura organizacional, las creencias directivas, los estilos de vida y la satisfacción vital. Que, unidas a algunas de las expuestas en el capítulo anterior, principalmente: los niveles de análisis individual, grupal y organizacional, los diferentes grados de participación percibidos frente a deseados, los

resultados que los directivos esperan alcanzar con su utilización, la cantidad de influencia que poseen, la necesidad de introducir cambios en el sistema que se sigue para afrontar las diversas tareas, y el efecto que pueden producir algunas de las variables contingentes; es plausible que arrojen alguna luz, sobre los motivos que impulsan a los superiores a la hora de promover, o no, unas mayores cotas de participación laboral en sus subordinados.

Una vez aclarados los distintos significados que se le han otorgado al concepto de cultura de la empresa (Schein, 1988; Garmendia, 1990), expusimos una tipología tentativa que dividía en dos clases diferentes esta variable, que denominamos como culturas X e Y, siguiendo el paralelismo establecido para las creencias directivas. Con este mismo objetivo, hemos incluido la ya clásica proposición de McGregor (1960), de estudiar las creencias directivas acerca de la naturaleza humana, separándolas en dos tipos bien diferenciados que reciben el nombre de teoría X y teoría Y, o si se prefiere, tradicional y progresista respectivamente. A continuación, se describió el concepto de estilos de vida (Fernández Santana, 1993), ya que hemos introducido algunas cuestiones relativas a las conductas que los directivos encuestados llevan a cabo en su familia, con sus hijos y en su comunidad. Con el fin de comprobar hasta qué punto, sus estilos comportamentales son solapables dentro y fuera de su contexto de trabajo, y cómo esto puede repercutir en el grado de participación que promueven o en su satisfacción vital. Entendida ésta última, como la evaluación particular que cada uno hace de sus condiciones personales, comparada con un referente externo o con sus propias aspiraciones (McDowell y Newel, 1987). En nuestro ánimo, está el intentar demostrar las interrelaciones que mantienen todos estos conceptos entre sí, junto a las posibles consecuencias que pudieran derivarse para la comprensión de un fenómeno tan sumamente complejo, como es este de la participación laboral.

Capítulo VI

DESARROLLO METODOLOGICO

Después de la revisión de la literatura relativa a la participación en las organizaciones y de aquellos aspectos teóricos más sobresalientes para la realización del presente trabajo, se expondrán a continuación, las características metodológicas que dan pie y sentido a este estudio. Así pues, se tratarán de delimitar, con la clara intención de que queden definitivamente perfilados, el problema de investigación y los objetivos a alcanzar, las hipótesis, las variables, y la muestra utilizada, junto a la elaboración del cuestionario y las pruebas estadísticas empleadas.

1. OBJETIVOS DE ESTE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DE LOS DIVERSOS PROBLEMAS A INVESTIGAR

Nuestro principal objetivo es, expuesto de una manera general: estudiar la participación de los empleados que tiene lugar en las empresas valencianas, tratando de hallar las relaciones más relevantes que este proceso mantiene con otras variables influyentes. Queda claro, por lo tanto, que este primer objetivo combina su naturaleza descriptiva con un enfoque más explicativo de la realidad, al tratar de relacionar algunas de las "causas" que pueden facilitar la comprensión del uso de la dirección participativa. En cualquier caso, es importante señalar ya en este momento, que el diseño de investigación empleado ha sido de tipo correlacional, por lo que no es posible hablar propiamente de relaciones de causa y efecto.

En este sentido, y profundizando un poco más en el desarrollo de este objetivo general (véase nuestro modelo tentativo para la implantación de la participación -capítulo cuarto-, junto a las directrices generales planteadas en el capítulo anterior), aparte de aclarar hasta qué punto los empleados participan en las empresas valencianas (como un análisis descriptivo sustancial), el propósito central que guía esta investigación es:

Determinar en qué medida el grado en que emplea un directivo el estilo de dirección participativo (atendiendo a cuatro niveles de influencia progresiva de los empleados: información, consulta, cooperación y delegación), a diferencia del que desearía utilizar que también será evaluado (dentro la confrontación *participación percibida* frente a *participación deseada*), se relaciona con:

- a).-Su percepción de la *cultura organizativa* en que se ve inserto unido a sus propias *creencias personales* sobre la naturaleza humana.
- b).-Los tres *niveles de análisis* en que puede dividirse el estudio de cualquier organización: individual (referido al propio trabajo que cada cual tiene asignado), grupal (es decir, atendiendo a los asuntos que conciernen a un departamento o sección), y organizacional (tomando a la empresa como un todo), junto al efecto que provocan las diferentes *tareas* en función de su distinta naturaleza (establecimiento de metas, toma de decisiones, solución de problemas, y planificación e implantación de procesos de cambio).
- c).-Las consecuencias que pudieran desprenderse de ciertas *características socio-laborales* del directivo (como los años de experiencia y antigüedad o su nivel jerárquico), u otras condiciones que hacen referencia a la organización en su conjunto, el *nivel de influencia o poder* que ha alcanzado en su empresa, la *necesidad de incorporar cambios* en el modo de abordar las diferentes tareas que se utilizan en una organización, los *resultados que cabría esperar* de un incremento de la participación de sus subordinados (tanto específicos como generales), y su valoración del posible efecto que podrían producir algunas *variables contextuales*.

- d).-Por último, junto a ello, compararemos hasta qué punto son coincidentes, la orientación general que el directivo imprime a sus acciones en el trabajo con el *estilo de vida* que mantiene fuera de este contexto, y si esto puede tener alguna repercusión sobre su *satisfacción vital*.

Por lo tanto y en consecuencia, el problema de investigación central que nos proponemos estudiar es el siguiente: ¿En qué sentido afectan estas variables al grado de participación que un directivo promueve en sus inmediatos subordinados?. O, en otras palabras, desdoblando la pregunta anterior: ¿cómo varía el grado de influencia que los subordinados poseen? y ¿cuáles son los factores que intervienen en estas variaciones?. A partir de aquí, se pueden ir elaborando los distintos problemas subsidiarios (se mantiene en su exposición el mismo orden que anteriormente):

- 1.-¿Existen discrepancias entre la participación percibida que el directivo considera que tienen sus subordinados y la que desearía que en realidad tuvieran?. Si la hay, ¿de qué variables depende su explicación?.
- A) 2.-¿La cultura empresarial es un elemento explicativo clave para entender las relaciones que la participación mantiene con el resto de variables?. ¿Hasta qué grado influye, una cultura organizativa X en oposición a una cultura Y, en el desarrollo de esquemas de dirección más participativos?.
- 3.-¿Las creencias directivas son determinantes en la utilización de estilos directivos diferentes?. ¿Cuáles son las relaciones que mantienen estas diferentes variables entre sí?.
- B) 4.-¿Cómo se distribuye la participación a lo largo de los tres niveles clásicos de análisis: individual, grupal y organizacional?. ¿Es superior en alguno de ellos? y, si es así, ¿por qué?.
- 5.-¿Se encuentran diferencias atendiendo a la clasificación de las tareas propuesta por Sashkin en 1982 (establecimiento de metas, toma de decisiones, solución de problemas, y

procesos de cambio)?. Si las hubiera ¿cómo se pueden explicar?.

C) 6.-¿Cómo y de qué manera intervienen las variables socio-laborales, es decir, las características personales, el puesto ocupado o el tipo de empresa?.

7.-¿Es condicionante el hecho de que el directivo posea una influencia o poder más o menos elevados para promover o desestimar el uso de una mayor participación?.

8.-¿Qué importancia concede el directivo a la necesidad de introducir cambios en el sistema que se sigue en una empresa para afrontar las diversas tareas existentes (lo que debe depender, en buena lógica, de su satisfacción previa con este sistema) y ¿qué relaciones mantiene esta variable con el desarrollo posterior de la participación de los empleados?.

9.-¿Hasta qué punto contribuye la expectativa del directivo de que por medio de la participación se pueden obtener mejores resultados?.

10.-¿De qué manera afectan las variables contextuales consideradas en el modelo de Vroom y Jago (1990)?.

D) 11.-¿Existe relación entre el estilo de dirección que un mando emplea y el estilo de vida que imprime en sus acciones cotidianas (en el hogar, en la educación de los hijos, o en la comunidad en general)?.

12.-¿Se puede hallar alguna relación entre el grado de participación que el directivo promueve en sus subordinados y la propia satisfacción vital que experimenta?. ¿Hasta qué punto la satisfacción vital de un individuo, depende de la congruencia de los diferentes aspectos que influyen en su vida, tanto dentro como fuera del contexto laboral?.

Para lo cual, fue necesario construir un cuestionario que incluyera la medición de todas estas variables, a través de una serie de escalas confeccionadas con este propósito de las que daremos cuenta más adelante.

Además, nos planteamos asimismo, tratar de sintetizar en un modelo integrado mediante ecuaciones estructurales como el *path analysis* (LISREL), el conjunto de relaciones finalmente halladas, con el objetivo de llegar a establecer, ahora sí, relaciones de causa y efecto. Sin embargo, después de varios ensayos, aunque íbamos aproximándonos paulatinamente a este objetivo, no fue posible llegar a perfilarlo definitivamente, por lo que decidimos dejarlo en un segundo plano. De lo que sí se informa es, de los análisis de regresión llevados a cabo para determinar el poder explicativo de las variables predictoras más representativas manejadas en esta investigación, sobre las variables criterio participación percibida y participación deseada principalmente.

2. HIPOTESIS

A continuación, se especifican cada una de las hipótesis de las que partimos como consecuencia, en la mayoría de los casos, de la revisión de la literatura precedente. Se sigue la ordenación expuesta para el planteamiento de los problemas, desde una perspectiva más general a otra progresivamente más concreta. Esperamos que el lector encuentre adecuada esta clasificación para la descripción posterior de los resultados.

2.1 Discrepancias participación percibida vs. participación deseada

Hipótesis 1. Confiamos en encontrar diferencias entre la participación que perciben los directivos que tienen sus inmediatos subordinados y el grado de participación que desearían que tuvieran. Creemos que estas diferencias van a ir a favor de la participación deseada, es decir, que el nivel de participación deseado por parte de los directivos va a ser superior a la participación percibida (que otorgan a sus empleados).

Estas diferencias no siempre se mantendrán, por ejemplo dependerán de otras variables como las creencias de estos

directivos o la cultura en que están integrados, lo que será objeto de atención especial a lo largo del resto de las hipótesis.

2.2 Efecto de la cultura organizativa

Hipótesis 2. Hipotetizamos que las afirmaciones que hemos incorporado para medir la cultura de una empresa (ver anexos cuestionario dos y tres), se dividirán en dos factores al menos: cada uno de los cuales se correspondería, utilizando el símil de las teorías X e Y de McGregor, con empresas tipo X y tipo Y (o si se prefiere, desde otras denominaciones como: tradicionales *vs.* progresistas, o incluso yendo un poco más allá, autoritarias *vs.* participativas).

Hipótesis 3. En las empresas X el grado de participación percibido será menor que en las empresas Y, y a la inversa.

Hipótesis 4. En principio, la cultura organizacional percibida por el directivo en su empresa, no tiene porqué interferir de ningún modo con la participación que él desea para sus subordinados.

A no ser, que intervengan variables personales como son, sus propias creencias sobre la naturaleza humana y la manera más correcta de dirigir a las personas.

Hipótesis 5. Aquellos directivos que trabajen en empresas Y, acostumbrados por tanto a emplear métodos de dirección participativos, esperarán conseguir buenos resultados tanto específicos como generales, con la utilización de estos procedimientos. En tanto que lo opuesto debería suceder para los superiores de organizaciones tipo X.

Hipótesis 6. Como relación secundaria es probable que se establezca una conexión estrecha entre empresas X y una baja influencia percibida por el directivo, y viceversa para las organizaciones Y.

Aunque muy posiblemente este resultado dependa de otras variables mediadoras como, por ejemplo, el puesto jerárquico que ostenta ese directivo (ya que este efecto pudiera no tener consecuencias en los niveles más altos de la escala jerárquica).

2.3 Influencia de la variable creencias directivas

Hipótesis 7. Los items que pretenden medir creencias directivas (ver anexos cuestionario), se dividirán en dos factores que se corresponderán con los enunciados de las teorías X e Y de McGregor (1979).

Hipótesis 8. Los directivos X proporcionarán un menor grado de participación (percibida) a sus subordinados, y viceversa para los directivos Y.

Hipótesis 9. Del mismo modo, los directivos X, tampoco estarán interesados en aumentar la cantidad de participación que desean hacia sus inmediatos subordinados. En tanto que se supone que los directivos Y sí lo desearán.

Hipótesis 10. Es previsible que los directivos X no esperarán alcanzar grandes resultados, ni específicos, ni generales, aplicando estos métodos participativos. Mientras que debe suceder lo contrario para el caso de los directivos Y.

Hipótesis 11. Por otro lado, cabe establecer que tal vez exista una significativa correlación positiva entre directivos X y empresas X, así como de directivos Y con empresas Y.

A causa de que los individuos buscan aquellos lugares de trabajo que más lazos mantienen con sus propias creencias personales.

2.4 Hipótesis derivadas del nivel de análisis (individual, grupal y organizacional)

Hipótesis 12. Conforme aumente el nivel de análisis en que nos encontremos, menor va a ser el grado de participación que los subordinados van a poseer.

Como informamos anteriormente, algunos estudios indican que los directivos estiman más oportuno que la participación se circunscriba al nivel individual referido al propio trabajo que uno desempeña, antes que a otros niveles (departamental y

organizacional) que son más ajenos al dominio personal de los empleados. Incluso un autor, Holter (1965), encontró que los mismos empleados de su estudio, no deseaban tomar parte en las decisiones de la alta dirección sino, más bien, lo que querían era poder decidir sobre aquellas cuestiones que afectaban a su propio trabajo y para las que precisamente estaban mejor preparados.

Hipótesis 13. Es posible que aparezcan diferencias en el sentido de que los resultados esperados que se pueden conseguir incrementando la participación, se modifiquen a través de los distintos niveles de análisis, disminuyendo progresivamente.

En esta investigación, no esperamos encontrar diferencias significativas a nivel departamental pero sí, probablemente, a nivel organizacional, debido a que los sujetos del estudio son directivos y sus contestaciones se refieren a sus subordinados. En otras palabras, como nos ubicamos en la parte alta de la jerarquía empresarial, las diferencias que propone esta hipótesis, de aparecer, pueden existir a un nivel superior; en este caso sólo queda el nivel organizacional.

Hipótesis 14. Aparecerán diferencias significativas en el cantidad de poder de que dispone el directivo al pasar al nivel de análisis organizacional.

Ya que no es de esperar que su grado de influencia se vea afectado sensiblemente en aquellos niveles que quedan subordinados a su autoridad (al menos, por lo que se refiere al promedio de las puntuaciones, pues no es de descartar que en algunos casos muy particulares, el margen de maniobra de ciertos directivos fuese muy escaso).

Hipótesis 15. Por otro lado, si aparecen diferencias significativas para la variable necesidad de introducir cambios en el modo de afrontar las tareas que tiene una organización, éstas se ceñirán al nivel superior de influencia del directivo que es el nivel organizacional.

Puesto que no es muy razonable prever que los diferentes mandos se encuentren muy insatisfechos con la manera de

dirigir que imprimen en aquellos ámbitos que dependen de ellos mismos (a no ser, como siempre, que se tomen en consideración otras variables como la cultura organizacional).

Hipótesis 16. Como una consecuencia última esperable, a medida que ascendamos en el nivel de análisis, la cuantía de la participación deseada será menor.

2.5 Efectos de la variable tarea (Sashkin, 1982)

Hipótesis 17. Sustentándonos en la teoría de Sashkin (1982), se supone que el grado de participación debe ir disminuyendo progresivamente conforme se eleva la complejidad de la tarea (a no ser que se haya alcanzado el máximo posible en cada una de las tareas propuestas). Entendida la variable tarea como la distinción entre: 1º establecimiento de metas, 2º toma de decisiones, 3º solución de problemas y, 4º planificación y puesta en marcha de cambios.

Sin embargo, con el diseño inicial de este trabajo (ver epígrafe cuarto de este capítulo), es prácticamente imposible poder comprobar esta hipótesis en su conjunto y totalmente. Las razones se sitúan en que: a) No esperamos que los directivos hagan tan finas distinciones teóricas entre la toma de decisiones por un lado y la solución de problemas por otro, motivo por el cual hemos aunado estos dos niveles en uno sólo, con el propósito además de simplificar en la medida de lo posible el cuestionario piloto. b) Sería de nuestro agrado encontrar que en las empresas se establecen metas para los tres niveles de estudio: individual, grupal y organizacional. Pero creemos que vamos a encontrarnos con una realidad bastante diferente. Nuestra intención, de todas maneras, estará en analizar aquellas relaciones que sean factibles. Por ejemplo, si se establecen metas a nivel de trabajo individual, evaluaremos si en esta tarea la cantidad de participación es mayor que en la siguiente tarea por orden de complejidad, que para nuestro caso es la toma de decisiones y la solución de problemas unidas. c) Por último, el salto teórico entre solución de problemas y planificación y puesta en marcha de cambios es posible, pero

está un tanto viciado porque preguntamos al mismo tiempo también por la toma de decisiones.

Hipótesis 18. Trataremos de valorar cómo influye la tarea, en los resultados esperados que los directivos estiman que pueden acontecer, al elevar el grado de participación de sus inmediatos subordinados.

Hipótesis 19. Así como, también, veremos si se relacionan las diferentes tareas con los distintos grados de poder con que cuentan las personas encuestadas.

Hipótesis 20. Igualmente, observaremos que relaciones se pueden establecer entre la necesidad de introducir cambios en el modo de afrontar las diversas tareas por parte de los distintos directivos.

Hipótesis 21. Finalmente, se evaluará en qué sentido afecta esta variable en los deseos por aumentar o disminuir la participación de los subordinados (hipótesis que trataremos de demostrar en la medida de nuestras posibilidades como consecuencia de las limitaciones anteriores).

2.6 Contribución de las variables socio-laborales

En un principio, la mayoría de las variables socio-laborales que hemos considerado en la primera parte del cuestionario, no esperamos que afecten a los resultados que finalmente se obtengan, a excepción de las hipótesis que se expondrán a continuación. Se trataría, en todo caso, de variables mediadoras que pudieran intervenir en las relaciones establecidas, razón por la cual hemos considerado necesaria su inclusión. Toda vez, que pueden ser útiles indicadores del grado de representatividad de la muestra empleada y, por consiguiente, del nivel de generalización de los resultados alcanzados (sin pretender obviar con ello los problemas que en este sentido existen y que se comentarán próximamente).

Aunque si bien, por otra parte, es previsible que se puedan establecer algunas conclusiones, tales como que:

Hipótesis 22. Según algunas investigaciones precedentes (Steers, 1977), las mujeres directivas serán más participativas que los hombres.

Hipótesis 23. Cuanta mayor sea la antigüedad del directivo en su puesto, mayor grado de participación promoverá en sus subordinados.

En cualquier caso, hay un aspecto que no controlamos porque no se estimó conveniente su inclusión con el fin de no alargar en demasía el cuestionario, y que hace referencia a si sus subordinados han sido siempre los mismos ya que, en caso contrario, no se puede haber desarrollado un grado de confianza elevado entre ellos proclive a un mayor incremento de la participación.

Hipótesis 24. Cuanto mayor sea el nivel directivo en el que nos situemos, mayor grado de participación existirá (Hulin, 1971; Singer, 1974).

Aún a sabiendas de los graves errores de medida intrínsecos que pueden plantearse con respecto a la medición de esta variable (ver anexos cuestionario), estimamos que esta tendencia se mantendrá a partir de los datos recogidos.

Hipótesis 25. Como una consecuencia directa de la hipótesis anterior, pensamos que será posible detectar diferencias significativas, entre aquellos directivos que tenga a su cargo subordinados que ostentan puestos de responsabilidad, y aquellos otros en que todos sus subordinados son empleados de base. Desconocemos que sucederá con el resto de encuestados en que esta circunstancia sucede sólo parcialmente.

Hipótesis 26. Es muy posible que aparezcan diferencias en función del tipo de empresa: pública, privada, cooperativa, etc.

Hipótesis 27. Quizás encontremos alguna variación en los resultados dependiendo del nivel de sindicalización de los empleados.

2.7 Influencia o poder percibido

Hipótesis 28. Cuanto mayor sea la influencia que percibe el directivo que dispone en su empresa, más probable es que sea superior el grado de participación de sus subordinados.

Si un directivo posee escaso poder para influir en su organización, difícilmente estará dispuesto a conceder altas cotas de autoridad a sus inmediatos subordinados, si bien como constata Long (1988), los resultados no siempre han sido congruentes con este punto de partida.

De todos modos, este posible resultado estará mediatizado por el cruce de la variable tarea con el nivel de análisis. Esto es, dependiendo de la influencia percibida por el directivo para cada tarea en cada nivel, variará el grado máximo y mínimo de participación que concederá a sus subordinados. Pero más importante es si cabe, el nivel de análisis que la tarea, pues las diferencias de poder dependen en mayor medida de la influencia de esta variable que de aquella (explicación perfectamente válida también para algunas de las hipótesis que se exponen seguidamente).

Hipótesis 29. Cuanto mayor sea la influencia que percibe el directivo que dispone en su empresa, más probable es que esté interesado en aumentar el grado de participación deseada.

Si bien, esto no necesariamente tiene porqué ser así y vendrá mediatizado por otras variables (verbigracia, por sus creencias directivas sobre la naturaleza humana).

2.8 Necesidad de introducir cambios en el sistema de afrontamiento de tareas vigente

Hipótesis 30. Pensamos que debe quedar establecida una correlación significativa y positiva entre necesidad de introducir cambios en el sistema de afrontamiento de tareas y participación deseada.

En primer lugar, la necesidad de introducir modificaciones y la satisfacción con el estado actual de las cosas, mantienen muy estrechas relaciones. De tal modo, que si un directivo no está satisfecho con el sistema que tiene su empresa de abordar las diferentes tareas, es de esperar que esté interesado en introducir las modificaciones oportunas. En segundo lugar, relacionando esta hipótesis con la número 1, es de suponer que estos cambios repercutan en un deseo mayor por incrementar el nivel de participación de sus subordinados. Máxime si se tiene presente, los potenciales efectos favorables que se desprenden del empleo de la dirección participativa (ver hipótesis 13 y 33).

Hipótesis 31. Como consecuencia de lo anterior, suponemos que a mayor participación percibida, es decir, cuanto mayor es el grado de participación que un directivo informa que sus inmediatos subordinados poseen, menor interés en modificar y alterar los sistemas de afrontamiento de tareas utilizados.

No obstante, aunque se trata de una hipótesis muy interesante, vemos difícil su consecución ya que existen demasiadas relaciones intermedias que pueden afectarla como, por ejemplo, el grado de solapamiento existente entre las creencias individuales por un lado y la cultura organizativa por otro.

Hipótesis 32. Finalmente, como hipótesis de tipo secundario en cuanto a las relaciones que mantiene la necesidad de introducir cambios con el resto de factores, creemos en la posibilidad de hallar una correlación negativa entre esta variable y la propia influencia percibida que considera que tiene el directivo.

Cabe suponer que, cuanto mayor es la influencia de que uno dispone, mayor es el grado de satisfacción que debe tener, en un contexto que favorece, claro es, este tipo de comportamientos. A no ser que, al directivo en cuestión, le pudiera entrar "vértigo" de semejante situación, si bien, no creemos que éste vaya a ser el sentimiento más corriente.

2.9 Resultados esperados (específicos y generales)

Hipótesis 33. Cuanto menor sea la confianza que un directivo manifiesta en los resultados que cabe esperar con el incremento de la participación para cada una de las diferentes tareas y cada uno de los distintos niveles de análisis (lo que denominamos como resultados específicos), menor será su interés en promover un mayor grado de participación a sus subordinados. O, lo que es igual, a mejores resultados esperados específicos, mayor será el deseo por aumentar el nivel de participación.

Asimismo es plausible pensar, que un directivo que crea que el aumento de la cantidad de participación ocasionará una mejora en los resultados, haya promovido hasta ese momento el mayor grado de participación posible a sus inmediatos subordinados, hasta el punto en que otras limitaciones ajenas a él se lo hayan imposibilitado (como, por ejemplo, a causa de una cultura organizativa tradicional).

Por otra parte, pudiera ocurrir que el directivo considerara que se ha alcanzado un equilibrio entre el grado de participación real y sus positivas consecuencias. Si este equilibrio conllevara unos elevados márgenes de participación a sus empleados, podría no estimar conveniente incrementar el grado de participación percibido de que actualmente disponen (participación deseada), por lo que no se constataría la relación planteada en esta hipótesis.

Hipótesis 34. Por otro lado, esperamos comprobar que los directivos estimen que la participación produce buenos resultados generales (indistintamente ahora de la tarea y del nivel de análisis) cuando es aplicada en otras empresas, excepción hecha de la variable tiempo.

El único ítem (ver cuestionario) que pudiera crear problemas es el que les interroga acerca del rendimiento, fundamentalmente aquel que hace referencia a los subordinados aunque también el relativo a los directivos, lo que estaría de cuerdo en alguna medida con las conclusiones que se desprenden a partir de la literatura revisada.

Hipótesis 35. Manteniendo idéntico planteamiento que para la hipótesis 33, proponemos una correlación positiva y significativa entre resultados generales y grado de participación, tanto percibida como deseada.

Hipótesis 36. Como hipótesis secundaria también aparecerá una correlación importante y positiva entre resultados específicos y resultados generales.

2.10 Variables contingentes

Hipótesis 37. La primera hipótesis trataría de demostrar que los directivos piensan que debe mantenerse un planteamiento contingente a la hora de aplicar procedimientos de índole participativa. Para ello, se evaluará la media obtenida para cada una de las preguntas que se incorporaron en este apartado.

Además, otra manera de corroborar este mismo resultado, se basaría en apoyarse precisamente, en cómo el grado de participación que ostentan los inmediatos subordinados cambia a través, por ejemplo, de los distintos niveles de análisis considerados, como ya hemos planteado.

Hipótesis 38. Siguiendo las prescripciones de los modelos de Vroom y colaboradores (1973, 1990), esperaríamos encontrar altas puntuaciones en todos estos ítems (ver anexo cuestionario definitivo): 58, 60, 61, 63 y 64. En los restantes enunciados, que se plantearon en sentido inverso con el fin de evitar la aquiescencia (ítems 57, 59, 62 y 65), por el contrario cabe entrever medias inferiores.

Sin embargo, aunque este enfoque teórico, expone con bastante claridad cuál debe ser su influencia y la relevancia de tales variables, el sentido común que los directivos manifestarán, puede ser relativamente diferente dependiendo, de su nivel de conocimientos sobre el tema o de su talante más o menos participativo si este fuera el caso. Por lo tanto, en realidad, no nos extrañaríamos demasiado si obtuviéramos resultados diametralmente opuestos para los ítems número 57, 59, 61, 62, y 64. Aunque, no obstante, confiamos en comprobar,

al menos a nivel general, las recomendaciones de este modelo, con independencia de los efectos provocados por otras variables.

De cualquier modo, Vroom y Jago (1990) ya observaron estas diferencias ante la probabilidad de la existencia de un conflicto entre los subordinados (ítem número 64). Tan sólo el 19% de los gerentes que respondieron a su listado de problemas, se tornaron más participativos ante este tipo de situaciones, cuando el modelo predice con claridad que: a mayor posibilidades de desacuerdo entre los empleados, más motivos hay para utilizar métodos más participativos. Sin embargo, un porcentaje mucho mayor (el 50% nada menos) mantiene la postura contraria, adoptando el 31% restante una posición neutral en principio ante el conflicto. En definitiva, parece ser que la mayoría de los directivos tratan de huir del conflicto, antes que tratar de encararlo con el objetivo de resolverlo.

2.11 Grado de solapamiento existente dentro y fuera del contexto laboral (estilos de vida)

Hipótesis 39. En cuanto a la variable estilos de vida, vamos a factorizar esta escala con el fin de considerar los posibles componentes que puedan ser utilizados en posteriores análisis. Desconocemos que factores vamos a obtener a priori, ya que es considerablemente difícil determinar de antemano, cómo se van a combinar entre sí los diferentes ítems a partir de un instrumento nuevo que trata de medir algunos de los aspectos de los estilos de vida de los directivos.

Sin embargo, la idea de que un individuo no es sólo lo que es y hace en su trabajo, sino también, lo que realiza fuera de este contexto y por tanto en su vida, puede resultar capital para llegar a entender a partir de una primera aproximación, el núcleo de las relaciones que la participación laboral mantiene con otros comportamientos similares que afectan al entorno familiar y a la comunidad en su conjunto.

Por esta razón, los factores que aparezcan, los trataremos de relacionar con el grado de participación percibido, el grado de participación deseado, con los resultados específicos y generales esperados relativos a la participación y, sobre todo, creemos que correlacionará estrechamente con la variable creencias directivas.

2.12 Repercusiones para la satisfacción vital

Hipótesis 40. Aun conscientes de la dificultad que entraña relacionar una variable tan sumamente general como la satisfacción vital con el resto de variables incluidas en esta investigación, esperamos encontrar que:

La satisfacción vital correlacione positivamente con los diferentes tipos de participación, a excepción de la participación deseada con la que no tiene porqué tener relación alguna (o en todo caso negativa). Así como también, con la cantidad de poder que percibe tiene el directivo; con el grado de satisfacción con el sistema de toma de decisiones vigente en su empresa y, en consecuencia, con la desestimación de la necesidad de introducir algunas modificaciones en este sistema; positivamente con creencias y cultura Y y negativamente con creencias y cultura X; sin que sea posible establecer una relación explícita a priori con la variable estilos de vida al desconocer qué factores se obtendrán.

Finalmente, se realizarán los *análisis de regresión* oportunos con el propósito de llegar a saber qué variables son buenas predictoras tanto de la participación percibida como de la deseada. Además de estas variables criterio, se ha pensado en incluir en estos análisis las siguientes: la cultura X e Y, las creencias directivas X e Y, el grado de poder percibido por el directivo, la necesidad sentida de introducir cambios en los sistemas de toma de decisiones, y los resultados esperados específicos y generales.

3. VARIABLES

En realidad, aunque estrictamente hablando no sea posible utilizar esta denominación, ya que no se trata de una investigación de corte experimental, creemos útil mantenerla en aras de una mayor claridad expositiva. La variable principal *dependiente* del presente estudio, como se desprende de los problemas y objetivos previamente establecidos, es el grado de participación. En tanto que la participación deseada, funciona como variable dependiente o independiente, según el interés depositado en la misma, al igual que sucede con la satisfacción vital. El resto lo componen, claro es, las variables *independientes* de este trabajo: cultura organizacional, creencias directivas, nivel de análisis, los diferentes tipos de tareas, aspectos socio-laborales, nivel de poder alcanzado por el directivo, necesidad de introducir cambios en el sistema de toma de decisiones existente, resultados esperados específicos y generales, junto a algunas variables contingentes y de estilos de vida.

Para su operativización se elaboró un primer instrumento de medida (anexo dos), que tras el pase piloto y la modificación de alguna de sus partes, quedó finalmente confeccionado como se muestra en el anexo tercero. Pasamos a continuación a describir las variables objeto de este estudio, haciendo referencia a los subapartados del cuestionario definitivo con que se corresponden (ver, por tanto, anexo 3), y siguiendo la clasificación que se propusiera al plantear los diferentes problemas de investigación de los que se ocupa este trabajo.

Grado de participación global. Esta variable está compuesta por 12 items en total que tratan de evaluar el grado de influencia que el directivo percibe que está promoviendo en sus inmediatos subordinados. Se trata de la variable dependiente de este estudio. Se subdivide a su vez en otras tres variables resultado de su cruce con la variable nivel de análisis:

Grado de participación de los subordinados en las diferentes tareas que afectan al *trabajo* que éstos están desempeñando (items del 27 al 30).

Grado de participación de los subordinados en las tareas que tienen que ver con el *departamento o sección* al cual pertenecen

(items del 37 al 40). Únicamente en el caso de tratarse del director general, gerente o presidente de una organización, no respondía a estas cuestiones ya que, en este caso, generalmente los inmediatos subordinados se corresponden con los directores de cada departamento.

Grado de participación de los subordinados en las diversas tareas que afectan al *conjunto de la empresa* (items del 47 al 50).

Cada una de estas tres variables se mide a través de tres items que reflejan cuatro niveles de influencia progresivamente superiores, que son: información, consulta, cooperación (o grado en que se mantienen reuniones para acometer las diversas tareas), y delegación.

Participación deseada. Valora el deseo del directivo por aumentar el grado de participación de sus inmediatos subordinados (items 34, 44, y 54).

Cultura organizacional (apartado 4 del cuestionario). Aunque, si bien, siguiendo a Schein (1988), este trabajo se sitúa en el primer nivel de acercamiento posible a este concepto, el cual viene dado por las producciones culturales. Se corresponde con los artefactos y creaciones más visibles y observables de una organización, como son en nuestro caso: los sistemas de selección, promoción y despido, los programas de formación, los mecanismos de motivación, evaluación e incentivación utilizados, absentismo y rotación, los procesos de comunicación y resolución de conflictos, tipo de estructura, normativas y tecnologías vigentes, clima y medio ambiente. Junto a ello, unas pocas preguntas que trataban de recoger algunas de las presunciones más básicas y subyacentes. En suma, planteamos los items pretendiendo distinguir dos tipos de cultura diferentes:

Cultura X o tradicional (items 75, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 93 y 95).

Cultura Y o progresista (items 74, 76, 77, 80, 81, 86, 89, 91, 92, 94, 96 y 97).

Por otro lado, en el momento de la construcción del cuestionario, no se tenía plenamente asumido si los dos tipos de cultura que se habían

propuesto, se debían considerar como dos polos del mismo continuo o dos variables completamente distintas. Actualmente, tampoco disponemos de una respuesta del todo clara a esta cuestión, aunque hemos actuado tanto en el planteamiento de las hipótesis como en los análisis, como si se tratara de dos variables diferentes.

Creencias directivas acerca de la naturaleza humana (apartado 5 de la encuesta). Si por el concepto de creencia, se puede entender la "opinión que se mantiene acerca de un objeto de actitud, es decir, pensamiento o conocimiento que se posee acerca de alguna persona, objeto o problema" (Hewstone, 1990 p. 429), en esta investigación este término se utiliza para señalar, las ideas que las personas (o los directivos en este caso) poseen sobre cuál es la verdadera naturaleza humana y que están a la base del estilo de mando que prefieren, divididas en dos clases (McGregor, 1979):

Teoría X o el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control (items 98, 99, 100, 102, 104, 105, 108 y 109).

Teoría Y o la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización (items 101, 103, 106, 107, 110, 111 y 112).

Nivel de análisis (apartados 2.1, 2.2 y 2.3 del cuestionario). Siguiendo la ya clásica división en: individual (referido al trabajo que cada cual tiene asignado), grupal (que incluye a toda una sección o departamento) y organizacional (relacionado con la empresa en su conjunto).

Variable tarea. Atendiendo a la proposición tipológica de Sashkin (1982), que diferencia entre: establecer metas, tomar decisiones, solucionar problemas, e implantar y planificar procesos de cambio.

Entreviendo la posibilidad de que la distinción, entre la toma de decisiones y la solución de problemas fuese demasiado compleja, ya que los directivos se iban a auto-administrar ellos mismos la prueba, optamos por unificarla en una misma categoría ya en el pase piloto (ver anexo 2). Sin embargo, no fue suficiente, lo que provocó una remodelación parcial del instrumento, lo que supuso la eliminación de esta variable, por la gran dificultad que entrañaba su inclusión. De

todos modos, su eliminación no fue total ya que, por un lado, los ítems finalmente planteados se centraron exclusivamente en la toma de decisiones y, por otro lado, incorporamos algunas afirmaciones relativas a la participación en los objetivos, lo que proporcionó dos nuevas variables más (ver anexo 3):

Establecimiento de objetivos. Su intención es ponderar hasta qué punto existen unas metas concretas que lograr en cada uno de los niveles de análisis (ítems 35, 45 y 55). Funciona, además, como pregunta filtro para la siguiente variable.

Participación en el establecimiento de objetivos. Mide el grado en que los subordinados colaboran en la fijación de las metas que se pretenden alcanzar (ítems 36, 46 y 56).

Aspectos socio-laborales (ítems del 1 al 26), que incluye posiblemente como variables más importantes las siguientes:

Sexo (ítem 1).

Años de antigüedad con que cuenta el directivo en su actual puesto de trabajo (ítem 7).

Nivel jerárquico que ocupa en su empresa o institución (ítem 15).

Tipo de subordinados, es decir, si éstos desempeñan a su vez puestos directivos o se trata de empleados de base (ítem 14).

Clase de propiedad en que se asienta la organización: Administración pública, empresa privada, empresa pública o semi-pública, cooperativa, otras (ítem 18).

Grado de sindicalización de los empleados (ítems 25 y 26).

Nivel de poder percibido. Hace referencia a la cantidad de influencia que le ha sido concedida al directivo objeto de nuestro estudio por sus superiores (ítems 32, 42 y 52).

Necesidad de introducir cambios en el sistema de toma de decisiones existente. Estima de un modo indirecto, el grado en que el directivo se muestra disconforme con los procedimientos seguidos por su empresa,

para acordar las decisiones que tienen que ver con cada uno de los niveles de análisis y, por consiguiente, con la conveniencia de incorporar las modificaciones oportunas (items 33, 43 y 53). De hecho, en un principio, se pensó en nombrarla como insatisfacción con el sistema de toma de decisiones existente, pero posteriormente nos decidimos a modificar esta denominación por la que aparece ahora en su lugar.

Resultados esperados. Evalúa el grado de expectativa de éxito que el directivo otorga a la participación laboral. Se subdivide en dos:

Resultados esperados específicos (items 31, 41 y 51, planteados todos ellos en sentido inverso). Los denominamos específicos, porque se refieren a los resultados concretos que el directivo en cuestión esperaría alcanzar en su empresa, si para ello incrementara el grado de participación de sus inmediatos subordinados en cada una de las áreas de decisión.

Resultados esperados generales (items del 66 al 73). Que incluyen un total de 8 sentencias que pretenden evaluar, el punto de vista favorable o no del directivo, respecto a los beneficios potenciales que puede conllevar la participación en otras empresas.

Variables contextuales (apartado 3.1 del cuestionario). Nuestro propósito consiste en evaluar el grado en que los directivos tienen presente, un conjunto de aspectos que sin duda influyen en el estilo de dirección más adecuado, siguiendo las prescripciones del modelo de Vroom y Jago (1990). Por lo tanto, cada uno de los items puede ser considerado, en realidad, como una única variable. Estas son:

Requisito de calidad (ítem 57). Se refiere a la importancia de tomar una decisión de gran calidad y que, por lo tanto, afecta a una amplia variedad de objetivos.

Requisito de compromiso (ítem 58). Mide hasta qué punto la aceptación y el apoyo de los subordinados es relevante al éxito o al fracaso finalmente alcanzados.

Información del líder (ítem 59). Estima el nivel de experiencia o instrucción que el directivo tiene en relación a una determinada decisión.

Información de los subordinados (ítem 60). Que se refiere a si los empleados poseen los suficientes conocimientos para afrontar una decisión con garantías de éxito.

Estructura del problema (ítem 61). El grado en que un problema está estructurado depende de si se conoce su estado actual, su estado deseado y el procedimiento para pasar del primero al segundo.

Probabilidad de compromiso (ítem 62). Evalúa en qué medida sería fácil para el líder que sus subordinados aceptasen una decisión tomada por él unilateralmente.

Congruencia de objetivos (ítem 63). Considera el grado de solapamiento existente entre los objetivos que los empleados pretenden y las metas que la organización se ha propuesto.

Conflicto entre los subordinados (ítem 64). Valora la posibilidad de desacuerdo entre los subalternos respecto a las soluciones que posiblemente preferirían.

Apremios o limitaciones de tiempo (ítem 65). Es decir, hasta qué punto una situación requiere tomar una decisión lo antes posible ya que, en caso contrario, traería consecuencias perjudiciales para la organización.

Estilos de vida (items del 118 en adelante, si bien, las cuestiones 118 y 125 funcionan como preguntas filtro). Se ha limitado este concepto a su orientación conductual, ya que nos interesaba ante todo indagar, algunos de los comportamientos que los directivos valencianos mantienen con su familia, con sus hijos y en la comunidad.

Satisfacción vital (items del 113 al 117). Y que se refiere a la evaluación personal que cada persona hace de sus condiciones particulares, comparada con un referente externo o con sus propias aspiraciones (McDowell y Newel, 1987).

Para finalizar este epígrafe, tan sólo indicar que las siguientes variables: grado de participación, resultados esperados específicos, nivel de poder alcanzado, necesidad de introducir cambios en el sistema de toma de decisiones existente, participación deseada, establecimiento de objetivos y participación en el establecimiento de objetivos, están cruzadas con la variable nivel de análisis, por lo que aunque no se haya hecho explícito hasta ahora, pueden tratarse a lo largo de esta exposición, como compuestas a su vez por otras tres variables, según se refieran al nivel individual, grupal u organizacional respectivamente.

4. CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO

Aunque dentro de las ciencias sociales es posible y hasta conveniente diferenciar entre encuesta, cuestionario, inventario o escala, nosotros vamos a utilizar el genérico de cuestionario o encuesta la mayor parte de las veces que nos refiramos al instrumento de medida que hemos desarrollado, aún concedores de que no hemos confeccionado los items en forma de preguntas. Su pretensión, claro está, es medir correctamente las variables y esclarecer las relaciones que se han planteado. Reservaremos el término escala, en todo caso, para referirnos a los subapartados del cuestionario que tienen atribuido un valor numérico a un conjunto de sentencias que tratan de medir una variable.

Optamos por este modo de obtener información, porque resultaba relativamente fácil de adaptar a nuestros propósitos y muy aconsejable atendiendo a las limitaciones tanto económicas como temporales que circundaban a esta investigación. Junto a ello, no se puede olvidar, como por otra parte suele ser común a la mayoría de los estudios de este tipo, que la administración de cuestionarios permite una aplicación masiva y la obtención de resultados cuantificables, que pueden ser tratados de forma más objetiva mediante los análisis estadísticos adecuados. El empleo de otros procedimientos, como la entrevista por ejemplo, hubiera supuesto un costo mucho mayor que, aunque perfectamente recomendable para ahondar en la profundización de las relaciones teóricas establecidas, tiene el inconveniente de no concretar suficientemente la cuantía relativa de estas relaciones.

Nos pusimos manos a la obra, elaborando el banco de items que iban a servir para elegir aquellos que mejor se acomodaban a nuestras intenciones. Este proceso duró varias semanas, porque casi en ningún caso se partió de instrumentos ya confeccionados, sino que fueron contruidos *ad hoc* para la ocasión. La razón hay que buscarla, por una parte, en la poca disponibilidad existente de las pruebas que se utilizan en la investigación, ya que éstas generalmente no se describen detalladamente en los artículos científicos y, posiblemente lo que es más importante, porque los objetivos que guiaban este estudio aconsejaban, a nuestro parecer, este modo de actuación más que cualquier otro.

Una vez se hubieron seleccionado los items que iban a pasar a formar parte del cuestionario piloto (la manera en como fue construida cada sección de la encuesta, se deduce a partir del marco teórico antes expuesto, y en parte se relató a la hora de comentar cada una de las variables más relevantes), se buscó la manera más conveniente de estructurar la prueba (ver anexos 2 y 3). En todos los casos se eligió, a excepción del primer apartado referido a los datos socio-laborales, una única escala de respuesta tipo Likert de seis puntos, con las siguientes equivalencias:

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1 = Totalmente en desacuerdo | 4 = Algo de acuerdo |
| 2 = Bastante en desacuerdo | 5 = Bastante de acuerdo |
| 3 = Algo en desacuerdo | 6 = Totalmente de acuerdo |

A continuación, se pasó el cuestionario piloto (ver anexo 2) a una muestra de directivos restringida, pero de alta calidad por la valía de sus componentes, de entre los cuales había varios directores generales de instituciones públicas y privadas. Estas *seis* personas arrojaron serias dudas de que, sobre todo la primera parte de este instrumento, fuese lo suficientemente comprensible como para que pudiese ser entendida sin la presencia de ningún entrevistador. Junto a ello, según su opinión, la encuesta resultaba ser demasiado extensa. Por este motivo, y teniendo siempre muy presente el escaso tiempo del que suelen en general aquejarse los directivos, nos dispusimos a reorganizar de nuevo el cuestionario, tratando de ganar lo máximo en comprensión

y agilidad a la hora de responder, aun a costa de sacrificar cierta información.

En concreto, la variable tarea, tal y como es definida por Sashkin (1982), fue casi en su totalidad eliminada, pues su inclusión obligaba a los encuestados a hacer finas distinciones conceptuales que, en la mayoría de los casos, resultaba tan sólo en información repetitiva (y eso que, previniendo este problema así como la excesiva amplitud del cuestionario, ya habíamos optado por unir en una única tarea la toma de decisiones y la solución de problemas). Como consecuencia, centramos todos los items relativos a la participación en la toma de decisiones, mantuvimos la participación en el establecimiento de objetivos pero reduciendo a la mínima expresión su número, y eliminamos completamente como tareas la solución de problemas y la planificación y puesta en marcha de cambios.

Unido a todo ello, se acometieron otras modificaciones que, en lo fundamental, intentaron simplificar la complejidad y estructura gramatical de los items. Así como la manera de contestar, fruto de lo cual se decidió representar arriba a la derecha de cada página la escala de respuesta. Si bien, estos aspectos revestían menos importancia que el anterior en términos relativos, ya que el directivo posee en líneas generales, la suficiente formación para que estos requisitos, siempre importantes, lo fueran menos que en otras situaciones. Todo lo cual condujo al producto final que aparece en el anexo 3, al cual ya se ha hecho referencia.

5. MUESTRA

5.1 Procedimiento empleado

Para la consecución de la muestra, primeramente accedimos a varios listados de empresas y directivos de la Comunidad Valenciana, proporcionados por diversos organismos como la Fundación Universidad-Empresa de Valencia (ADEIT), que nos facilitó su propio listado, o el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA) a través de su base de datos más conocida como DIRNOVA. Asimismo, nos pusimos en contacto personalmente con varias

organizaciones e instituciones, en las que encuestamos a un porcentaje relativamente elevado de sus directivos. Así como también, con otras personas claves (consultores, otros ejecutivos, gerentes) con el fin de que nos facilitaran algunos contactos a los que, siempre que era posible, pedíamos a su vez que nos indicasen otros directivos a los que encuestar.

Desde un principio se descartó la posibilidad de contar con una muestra aleatoria y representativa de la población objeto de este estudio: la Comunidad Valenciana. Incluso, aunque hubiésemos reducido esta población al contexto específico de la provincia de Valencia. La razón, creemos es clara: la extrema dificultad que conlleva extraer una muestra, ya no siquiera representativa, de la población de directivos de una determinada área geográfica. Se trata, de personas con un alto nivel de ocupación a lo largo de toda su jornada, por lo que no es de extrañar que una de sus quejas más insistentes sea el factor tiempo. Por consiguiente, iba a resultar muy complicado obtener un margen de respuestas de los cuestionarios enviados por correo lo suficientemente elevado como para ser representativo, y tremendamente costoso el empleo de entrevistadores cualificados para conseguirlo hasta el punto de hacer inviable esta investigación. Por ello, nos dispusimos a trabajar con aquellas muestras que eran factibles (de conveniencia si se desea esta denominación), aun a sabiendas de que perderíamos representatividad en los datos, pero como contrapartida, ganaríamos en viabilidad a la hora de realizar el proyecto. Aun así, la recogida de información duró más de cuatro meses, desde Febrero a mediados de Junio de 1994.

En total se repartieron aproximadamente unos 450 cuestionarios de los que obtuvimos correctamente cumplimentados 249, junto a otros 9 que estaban incompletos y que fueron eliminados de los análisis. Por lo tanto, la cantidad de respuestas que recogimos se situó entre el 55% y el 57%, muy por encima de lo que suele ser normal en estos casos aunque, si bien es verdad, no nos ceñimos exclusivamente al procedimiento por correo. En otras investigaciones, si atendemos a los datos aportados por San Sebastián (1994) que se refiere al trabajo de Almohalla *et al.* (1991), se obtuvo una colaboración del 23% en un estudio sobre las funciones directivas en centros escolares empleando un procedimiento similar. O, si lo comparamos con el porcentaje de

respuestas que obtiene el mismo San Sebastián en su estudio, o lo que se indica en el texto de Sierra Bravo (1988), en que se sitúa alrededor del 60% las devoluciones cumplimentadas de los cuestionarios enviados por correo, nos encontraríamos en nuestro caso en una situación perfectamente normal. En definitiva, creemos que tratándose de directivos podemos estar muy satisfechos con el margen de colaboración conseguido, máxime cuando todos sabemos lo arduo de su trabajo que no de su disposición a cooperar.

Para la obtención de la muestra se utilizaron diversos medios. Entre ellos, se empleó el contacto directo con empresas, en las que había un superior de alto nivel jerárquico (a veces, incluso el mismo gerente), que se encargaba de distribuir, generalmente a través de su personal de administración, el instrumento de medida con una carta explicativa de los propósitos que guiaban esta investigación (ver anexo 1), y que debía ser devuelto en un sobre anónimo y cerrado, que nosotros posteriormente pasábamos a recoger. Las empresas que se acogieron a este método fueron en total seis: Una administración pública, una empresa semi-pública, una privada, una cooperativa (todas ellas medias o grandes corporaciones) y, finalmente, otras dos cooperativas, esta vez de menor tamaño.

Asimismo, se enviaron un gran número de cuestionarios por correo. En este caso, el procedimiento a seguir consistía en un contacto telefónico previo, siempre y en todos los casos, empleando el nombre de un prescriptor que hacía las funciones de enlace y que, nos facilitaba de este modo, la comunicación directa con la persona en cuestión. A partir de entonces, se trataba de conseguir la conformidad del sujeto para que nos devolviera el cuestionario cumplimentado, por medio de un sobre que también le facilitábamos en el que únicamente figuraba nuestra dirección y los sellos correspondientes (además de la carta de presentación). Por otro lado, todos los miembros del equipo que conforman la Unidad de investigación de psicología económica (UIPEC), colaboraron activamente suministrando contactos e, incluso, haciéndose cargo de entregar y recoger algunos ejemplares. En cualquier caso, siempre se pretendió garantizar el anonimato y la libertad de las personas para contestarnos.

Los porcentajes sobre la muestra total según el procedimiento utilizado, figuran en la siguiente tabla 6.1.

MEDIO UTILIZADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empresas	126	50.60
Correo	106	42.57
Colaboradores	17	6.83
TOTAL	249	100

TABLA 6.1 Diferentes medios utilizados para la obtención de la muestra

El error muestral, si la muestra hubiera sido aleatoria, empleando la fórmula para la determinación del número de elementos de una muestra extraída de una población finita, a un nivel de confianza del 95.5% siendo $p=q=0.5$ y $k=2$, sería del 6.31%. Teniendo presente, que la población de directivos y gerentes de la Comunidad Valenciana asciende a la cifra de 28.342 personas, según los datos aportados por el Instituto Valenciano de Estadística en el censo de la población de 1991 (último censo publicado). Este error no se ve alterado prácticamente en nada si, en vez de considerar el N estimado para el conjunto de la Comunidad, nos basáramos en la cantidad de directivos y gerentes de la provincia de Valencia, lugar donde mayor concentración existe de las respuestas que hemos obtenido (92.4%), reduciéndose este margen de error tan sólo en un par de centésimas y quedando, por lo tanto, en un 6.29%.

5.2 Características más sobresalientes

La muestra global de que está compuesta esta investigación, por consiguiente, consta de 249 sujetos de los cuales 211 son hombres (84.7% de la muestra total), 37 mujeres (14.9%), y un individuo que no indicó su *sexo*. Porcentaje muy similar al que se mantiene en la población de directivos de nuestra Comunidad (IVE, 1991): un 87.14% son hombres mientras que un 12.86% son mujeres (situación que se acrecienta todavía más en comparación a la que experimenta la media

nacional, según el *Anuario de estadísticas laborales* de 1992 que edita la Dirección General de Informática y Estadística, con un 90.93% de hombres directivos y tan sólo un 9.07% de mujeres en la misma categoría profesional).

La *edad* media de los mismos ha sido de 38.33 años, con una desviación típica de 8.47 y una puntuación mínima de 25 y una máxima de 63 años. Por consiguiente, existe una orientación en los datos que, aunque no demasiado acentuada, señala que los directivos mayoritariamente encuestados tienden a ser más bien jóvenes. Tendencia que no difiere sustancialmente de la existente para la población, a partir de las tablas que proporciona el Instituto Valenciano de Estadística (IVE, 1991), que muestra una media de 42.13 y una desviación típica de 10.63 años.

Por otro lado, el promedio de *experiencia* laboral como supervisores fue de casi diez años, con una antigüedad en su última empresa que sobrepasaba los once años, y con una permanencia en su actual puesto de trabajo por encima de los cinco años. Lo que indica que, aun tratándose de personas en su mayoría jóvenes, cuentan con una experiencia ya consolidada en puestos directivos.

Su nivel de *formación* se resume en la tabla 6.2 siguiente. Como se comprueba, la mitad de los directivos muestreados tienen titulación académica universitaria que, unido casi al 20% de sujetos que comenzaron sus estudios superiores aunque no los llegaron a terminar, supone un alto nivel de cualificación general. Únicamente, el 6% de ellos cuenta en su haber sólo con estudios primarios.

NIVEL DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primarios	15	6.0
Medios	59	23.7
Universit. sin título	48	19.3
UNiversit. con título	126	50.6
NS/NC	1	0.4
TOTAL	249	100

TABLA 6.2 Nivel de estudios de los directivos encuestados

De entre los sujetos que podían contestar a nuestra cuarta pregunta, en la que se les pedía que indicaran cuál era su *titulación académica* y su grado de especialización, parte de los resultados se resumen a continuación en la tabla 6.3 (únicamente tres o cuatro personas respondieron especificando más de una posibilidad). En ella, sólo aparecen aquellas titulaciones más frecuentemente indicadas y sus porcentajes, sobre el máximo total posible igual a 126 sujetos. El resto, o no respondieron al ítem, o indicaron alguna de las muchas carreras existentes.

TITULO ACADEMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agrónomos	3	2.38
Derecho	10	7.94
Económicas	17	13.49
Empresariales	7	5.55
Graduado Social	7	5.55
Historia	3	2.38
Industriales	7	5.55
Informática	2	1.59
Medicina	2	1.59
Pedagogía	9	7.14
Psicología	10	7.94
Otras	17	13.49
NS/NC	32	25.40
TOTAL	126	100

TABLA 6.3 Diplomaturas, licenciaturas e ingenierías

Por otro lado, en cuanto a los *masters* y otras graduaciones más específicas, el margen de contestaciones fue muy escaso englobando, en concreto, tan sólo a 44 sujetos. Sobresalen entre estas respuestas, 13 personas que indicaron haber cursado algún master en dirección de empresas y 7 algún otro sobre recursos humanos. Desconocemos si este bajo índice de respuestas, obedece a un planteamiento incorrecto de la pregunta, o realmente se debe a una escasa especialización posterior de las personas con cargos directivos en nuestra Comunidad.

En cuanto a los *ingresos*, el 73.8% de la muestra (180 personas) tenía una nómina que oscilaba entre los dos y los seis millones de pesetas, el 23.29% (58 sujetos) se situaban en el intervalo comprendido entre los seis y los diez millones, superando tan sólo un 2,41% (6 individuos) la cifra de los diez millones de pesetas. Unicamente se han constatado cinco respuestas en blanco a esta pregunta, en principio, bastantes menos de las que esperábamos, lo que puede ser un indicador hasta cierto punto indirecto, del grado de implicación con que ha sido contestado el cuestionario.

Por lo que respecta al *nivel jerárquico* que las personas encuestadas ostentan en sus respectivas organizaciones (ítem número 15), los datos se resumen a continuación (ver tabla 6.4). Lo que, sin duda, debe guardar una estrecha relación con sus contestaciones a la pregunta nueve, en donde se les pide que especifiquen la denominación del cargo que ocupan: 37 personas indicaron ser gerentes, 18 subdirectores generales, 72 directores de departamento, 54 jefes de sección o área, 29 jefes de sucursal, supermercado o agencia, 23 otros cargos (como responsables de zona, coordinadores control de calidad, asesores de diferentes tipos), y 16 respuestas sin señalar. Así como también, con sus contestaciones a la pregunta 12, en la que debían señalar cuántos superiores jerárquicos tenían: 24 sujetos especificaron que ninguno, 86 indicaron que uno, 81 que dos, 42 que tres, y el resto (16 individuos) señaló que cuatro superiores o más.

NIVEL JERARQUICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dr. General o Gerente	39	15.7
Primer nivel	58	23.3
Segundo nivel	67	26.9
Tercer nivel	42	16.9
Cuarto o inferior nivel	26	10.4
Datos faltantes	17	6.8
TOTAL	249	100

TABLA 6.4 Nivel jerárquico

En cuanto a al tipo de *inmediatos subordinados* que tenían a su cargo (sin tener en cuenta las secretarías personales), cuestión ésta a

la que posteriormente harán referencia una buena parte de los ítems que conforman este cuestionario, hubo una alta dispersidad en sus contestaciones, como están indicando la desviación típica que es igual a 11.38, una puntuación mínima de 1 y máxima de 140, a partir de una media con valor igual a 8.20. La distribución de las puntuaciones se reparte del siguiente modo: a) entre 1 y 5 inmediatos subordinados, 120 respuestas que equivalen al 48.2% de la muestra total, b) entre 6 y 10, 75 contestaciones (30.1%), c) más de 11 inmediatos subordinados, abarcando casi cualquier posibilidad de respuesta, 42 sujetos que hacen el 16.9% de la muestra (lo que junto a las 12 respuestas sin señalar componen el 100% total).

De los cuales, atendiendo a sus contestaciones a la siguiente pregunta (ítem 14): 35 directivos (14.6%), nos dijeron que se trataban de inmediatos subordinados sin ningún tipo de mando; 129 casos (51.81%), en que todos ellos poseían algún grado de autoridad; y 77 personas (30.92%), que respondieron que algunos de sus subordinados ostentaban cargos directivos mientras que otros no (únicamente 8 respuestas en blanco).

Por otra parte, los *departamentos* a los que pertenecían estos directivos abarcaban casi todos los posibles, tanto grandes como pequeños. Desde comercial, el más frecuentemente nombrado (28.5%). Pasando por el departamento de dirección propiamente (18.9%), recursos humanos (14.1%) o administración (7.2%). Hasta alcanzar los menos citados como financiero y contabilidad (4.4%), producción (4%), marketing y relaciones exteriores (4%), logístico (2.8%), o conservación y mantenimiento (2%). Que unido a otros, incluso menos nombrados (como el departamento de control de calidad, planificación, asesoría jurídica, o gestión de la información -en total, el 9.2% de las respuestas), y el porcentaje de respuestas en blanco (solamente el 4.8%), completan la muestra consultada.

En relación a las características de la empresa, comenzaremos por especificar el *tipo de propiedad* en la siguiente tabla 6.5. En ella, se puede apreciar que las empresas privadas y cooperativas abarcan dos tercios de la muestra total. Además, no podríamos dejar de indicar en este punto que, la mayor parte de las empresas que aparecen en esta tabla como "Administración pública" o como "Empresa semi-pública",

se reducen a una única organización para cada caso, las cuales colaboraron amablemente con nosotros en el pase de las pruebas. Cuestión ésta, que no se sustenta ni se mantiene para las empresas privadas y cooperativas.

TIPO DE PROPIEDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administración Pública	33	13.3
Empresa privada	87	34.9
Empresa pública	9	3.6
Empresa semi-pública	30	12
Cooperativa (S.A.L.)	80	32.1
Otras	9	3.6
Datos faltantes	1	0.4
TOTAL	249	100

TABLA 6.5 Tipo de propiedad de las empresas a las que pertenecen los directivos encuestados

Su año de fundación oscila desde 1924, la más antigua, hasta la actualidad. Ubicándose la inmensa mayoría en la *provincia* de Valencia, en concreto 230 que hacen un total del 92.4%, 18 empresas pertenecían a Alicante (7.2%), y tan sólo hemos recogido una de la provincia de Castellón. La mayor parte, en particular 152, lo que equivale al 61% de la muestra, se dedican al *sector* servicios (jurídicos, comunicaciones, financieros, seguros, salud, educación, consultoría). El resto se reparten del siguiente modo: 58 empresas (el 23.3%) son organizaciones comerciales; 33 industriales (13.3%), de las cuales algunas son químicas, textiles, electrónicas; y, por último, solamente 6 de los directivos encuestados (2.4%), trabajaban en empresas agrícolas. Por otro lado, algo más del 46% de la muestra son empresas totalmente independientes, casi el 30% dependen de una sede central, y un poco más del 22% son en realidad una agrupación de empresas.

Lo que mantiene un cierto paralelismo con los datos aportados por Juan Ignacio Dalmau y sus colaboradores (1993), al afirmar que nuestra Comunidad (que representa más del 10% del PIB nacional), tiene una estructura económica propia de una área desarrollada, con

un fuerte peso del sector servicios y del sector industrial, con una diferencia cada vez mayor respecto al sector primario agrícola (Prólogo de este libro a cargo de Antonio Birlanga Casanova, Conseller de Economía y Hacienda). De hecho, el PIB resultado de la agricultura en la Comunidad Valenciana era en 1991 del 3.82%, que comparado con el 25.78% del sector industrial y el 61.86% del sector servicios (lo que junto al 8.54% de la construcción suman un total del 100%), lo sitúan en un nivel muy cercano a la media de la distribución nacional.

En cuanto al *número de empleados*, la distribución se presenta en la tabla 6.6, pudiéndose comprobar que hay una saturación hacia las empresas de tamaño grande (con gran oscilación en sus volúmenes de facturación). Justamente la distribución contraria a la existente en la población, lo que puede afectar la generalización de los resultados hallados. Según Dalmau *et al.* (1993), aunque hay alguna variabilidad dependiendo de las fuentes estadísticas consultadas, se puede afirmar que el 97% de las empresas de la Comunidad Valenciana tienen menos de 50 trabajadores, 359 empresas (equivalente al 0,8%) están entre los 100 y los 500 empleados, y tan sólo 33 empresas (0,1%) superan los 500 puestos de trabajo.

NUMERO DE EMPLEADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 50	63	25.3
Entre 51 y 100	15	6.0
Entre 101 y 500	65	26.1
Más de 500	106	42.6
TOTALES	249	100

TABLA 6.6 Número de empleados

El número de empleados que cuentan con *contrato* fijo indefinido, comprende igualmente casi todas las posibilidades de respuesta, situándose la media cercana al 70% de trabajadores en esta situación (en la población, según los datos del IVE de 1991, había un total del 61.20% de empleados fijos). Su *nivel de sindicación* estimado por los directivos encuestados es nulo o bajo en el 75% de los casos, intermedio en algo más del 15% y, tan sólo dos sujetos han señalado la opción alto

(casi el 9% de la muestra indicó que desconocía este dato). No obstante, en 141 encuestas se ha especificado que existe comité de empresa (lo que supone un 56.6% del total) y, por el contrario, en 100 casos (40.2%) se ha respondido lo opuesto (constatándose únicamente un 3.2% de omisiones).

5.3 Conclusiones

Primeramente y ante todo, creemos que el modo empleado para la recogida de información, no es motivo suficiente para llegar a la conclusión de que los datos obtenidos carecen de garantía alguna, aunque por supuesto, deben tomarse con las debidas precauciones. Por esta razón, si se prefiere, en vez de utilizar el término representativa para referirse a la muestra, sería más adecuado emplear en su lugar el vocablo ilustrativa.

Por otra parte, si se tuviera que detallar brevemente las cualidades principales de la muestra utilizada en la presente investigación, éstas serían: a) En cuanto a los directivos, se trata en su mayoría de hombres relativamente jóvenes (como en la población), con experiencia y cualificados, que ocupan la mayor parte de los niveles jerárquicos y trabajan en toda clase de secciones o departamentos. b) Por lo que respecta a las características de las organizaciones en las que colaboran, se trata mayoritariamente de empresas privadas y cooperativas de servicios, industriales y agrícolas por este orden (al igual que se desprende para los datos poblacionales), ubicadas en la provincia de Valencia, de un tamaño grande (al contrario de lo que se detecta en las empresas de nuestra Comunidad). Contando los empleados, en su mayoría, con contrato fijo indefinido, posiblemente sin sindicarse, aunque se ha constatado una existencia elevada de comités de empresa.

6. ANALISIS ESTADISTICOS REALIZADOS

Una vez fue construido el cuestionario, se trató de comprobar hasta qué punto sus diferentes escalas cumplían con los requisitos de suficiente fiabilidad, o mejor dicho de máxima consistencia interna (por

medio del alfa de Crombach) y de validez de constructo (a través del análisis factorial por el método de componentes principales). Los índices de validez criterial así como otros coeficientes de fiabilidad (test-retest o pruebas paralelas, por ejemplo), requerían como es lógico otro tipo de tratamiento que no ha podido ser posible por el momento.

Por otro lado, para la comprobación de las hipótesis según el planteamiento de las mismas, se realizaron las pruebas t de Student y se hallaron los coeficientes de correlación de Pearson. A lo que se unieron los análisis descriptivos necesarios atendiendo a los objetivos planteados. Para culminar, con los análisis de regresión múltiple entre las variables dependientes más importantes de este estudio, y algunas otras que también demostraron una utilidad explicativa.

Puede que no esté de más reiterar en este lugar, que no se ha optado por un diseño experimental sino correlacional, por consiguiente, las relaciones de causa-efecto deberán de esperar algún tiempo para poder llegar a ser establecidas si este fuera el caso.

En último término, todos los análisis se han llevado a cabo con el paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), en su versión 4.0 para ordenadores *Macintosh*.

Capítulo VII
RESULTADOS

Tras haber introducido los principales aspectos metodológicos de este estudio: sus objetivos y problemas de investigación, hipótesis, variables, diseño y construcción del instrumento de medida, características de la muestra y análisis estadísticos realizados, y en consecuencia, después de haber acotado buena parte de las cualidades y limitaciones del mismo, vamos a entrar de lleno en la descripción de los resultados hallados y de su comentario. El propósito principal que nos guiará en este capítulo, una vez señaladas algunas notas relativas a las propiedades psicométricas de las escalas que conforman este cuestionario y los indicadores descriptivos más usuales de las variables, será reseñar los resultados obtenidos en relación a las 40 hipótesis establecidas previamente junto a los análisis de regresión efectuados.

1. CONSISTENCIA INTERNA Y VALIDEZ FACTORIAL DE LAS DISTINTAS ESCALAS

La fiabilidad ha sido estimada a partir del coeficiente de consistencia interna de Cronbach (1951). Por ello, no parece inadecuado recordar que estos índices se consideran aceptables a partir de .70 o .75 para las escalas psicosociales, y que, cuanto menor es el número de items de que está compuesta una escala más difícil es obtener un buen coeficiente. En nuestro caso, como se podrá comprobar a lo largo de este epígrafe, una

gran parte de las variables han alcanzado dicha puntuación con un escaso número de ítems.

En primer lugar, se ha logrado un valor para cada una de las subescalas que aparecen en el apartado 2 del cuestionario así como para la escala que mide resultados esperados generales, como se muestra en la siguiente tabla (ver tabla 7.1):

NOMBRE DE LA ESCALA	ALPHA
Participación en el trabajo	.68
Participación en el departamento	.75
Participación en la empresa	.78
Participación global	.82
Resultados esperados específicos	.66
Resultados esperados generales	.86
Poder percibido	.69
Necesidad de introducir cambios	.78
Participación deseada	.58
Establecimiento de objetivos	.56
Participación en el establec. de objetivos	.73

TABLA 7.1 Coeficientes de consistencia interna de Cronbach

Se ha de indicar que en el caso concreto de la *participación en la empresa*, eliminándose el ítem 50 que se refiere al grado en que el directivo informa a sus subordinados cuando se están tomando decisiones que van a afectar a toda la organización, la fiabilidad ascendía a .83. Sin embargo, desestimamos su eliminación por razones teóricas ya que, de otro modo, se rompía la consistencia lógica mantenida en la construcción de estas escalas. Por otro lado, se consideró la no inclusión del ítem 71 en la escala de resultados esperados generales, lo que supuso un aumento importante del coeficiente de fiabilidad que paso de .72 a .86.

Por otro lado, los únicos coeficientes realmente bajos obtenidos, han sido en la medición de las variables *participación deseada* y *establecimiento de objetivos*. En ninguno de estos casos, la eliminación de ningún ítem suponía una elevación de estos coeficientes sino, más bien, todo lo contrario. Como más tarde se podrá demostrar, a partir de lo que ya ha sido planteado en

las hipótesis, una explicación plausible puede recaer en las discrepancias encontradas a la hora de considerar estas cuestiones entre los tres niveles de toma de decisiones considerados ya que, ni el deseo por aumentar la participación, ni la delimitación de unos objetivos específicos, se ve a salvo de sufrir ciertos cambios dependiendo de si las decisiones afectan al trabajo que desempeña el subordinado, al departamento, o a la totalidad de la empresa (aspecto éste que no parece provocar semejante efecto en otras variables).

En relación al apartado 4 del cuestionario que trata de evaluar la *cultura* de una empresa, realizamos un análisis factorial por el método de componentes principales, con el fin de determinar si su estructura interna coincidía con el modelo que nosotros habíamos propuesto. Obtuvimos siete factores que en total explicaban el 60.6% de la varianza pero que no tenían a nuestro modo de ver ninguna justificación teórica. Por ello, redujimos este análisis únicamente a dos factores para comprobar en qué medida los ítems se ajustaban a los dos tipos de cultura considerados: cultura X (tradicional) y cultura Y (progresista). Los resultados se muestran en la siguiente tabla (ver tabla 7.2):

Como puede comprobarse cotejando la enunciación de las variables antes expuestas, el factor 1 se corresponde con lo que habíamos denominado cultura X y el factor 2 con cultura Y. El primero explica el 25.6% de la varianza y el segundo el 8.4%, sumando ambos un total del 34% de la variabilidad detectada. Únicamente el ítem 78 está cambiado respecto a lo que se presumía de él. Es cierto, que los ítems 74, 77, 82, 86, 87, 91, 92 y 94 no llegan a alcanzar la saturación de .50, que como se sabe, generalmente se utiliza como punto de corte para adjudicar un ítem a su respectivo factor. No obstante, mantienen el sentido que se espera de ellos ponderando más en su correspondiente factor. Por esta razón, se calculó el alfa de Cronbach para ambas escalas con el objetivo de demostrar su consistencia interna y depurarlas al máximo. Precisamente eliminando el ítem 78, la escala sobre cultura X obtenía una puntuación alfa de .80, en tanto que eliminando los ítems 81, 86 y 91 para la escala sobre cultura Y, se lograba alcanzar el mismo alfa de .80. Finalmente, por lo tanto, la escala de cultura X quedó configurada por los siguientes ítems: 75, 79, 82,

83, 84, 85, 87, 88, 90, 93 y 95. Y la escala relativa a la cultura tipo Y, como sigue: 74, 76, 77, 80, 89, 92, 94, 96 y 97 (ver anexo 3).

ITEM	FACTOR 1	FACTOR 2
74	-.29	+.43
75	+.58	-.16
76	+.00	+.59
77	-.41	+.49
78	+.19	+.52
79	+.48	-.51
80	-.40	+.61
81	+.05	+.40
82	+.35	-.26
83	+.65	+.11
84	+.74	-.07
85	+.58	-.31
86	-.18	+.17
87	+.40	-.06
88	+.55	-.04
89	-.32	+.58
90	+.60	-.24
91	-.04	+.43
92	-.44	+.44
93	+.53	-.27
94	-.31	+.43
95	+.53	+.10
96	-.13	+.62
97	-.13	+.57

TABLA 7.2 Análisis factorial de la variable cultura (reducido a dos componentes)

Exactamente idéntico procedimiento se siguió para el apartado 5 del cuestionario referido a las *creencias directivas*. El primer análisis factorial arrojó cuatro factores que explicaban un total del 53.2% de la varianza, pero sin que fuera posible llegar a dotarles de ninguna coherencia teórica. Sin embargo, cuando redujimos este análisis a tan sólo dos factores, la

hipótesis subyacente que había tras la construcción de estas escalas se hizo patente, como puede apreciarse en la siguiente tabla (ver tabla 7.3):

ITEM	FACTOR 1	FACTOR 2
98	-.34	+.51
99	-.04	+.54
100	-.14	+.56
101	+.48	-.09
102	-.43	+.58
103	+.65	-.32
104	+.15	+.64
105	-.32	+.63
106	+.72	+.07
107	+.77	-.01
108	-.14	+.36
109	-.17	+.61
110	+.06	+.14
111	+.61	-.18
112	+.58	-.08

TABLA 7.3 Análisis factorial de la variable creencias directivas (reducido a dos componentes)

Comparando estos resultados con los comentados para la descripción de las variables, puede observarse que el factor 1 es equivalente a los ítems que se utilizaron para tratar de medir la teoría de Y de McGregor (a excepción del ítem 110 que satura más en el otro factor), y el factor 2 se corresponde igualmente con los ítems consignados respecto a la teoría X. Si bien, los ítems 101 y 108 no llegan a alcanzar la saturación de .50 recomendada. Ambos factores explican el 37.7% de la varianza total, repartiéndose respectivamente el primero un 26.5% y el segundo un 11.2%. Después de calcular los coeficientes alfa, la escala correspondiente a la teoría X alcanzó una puntuación igual a .72 sin necesidad de eliminar ningún ítem. Mientras que la escala relativa a la teoría Y pasó de .63 a .72 eliminando como era de esperar el ítem 110, única modificación que sufrió este apartado en relación al propuesto.

En cuanto a la última parte del cuestionario, los items 113 a 117 que conforman la escala de *satisfacción vital*, mostraron a través del análisis factorial agruparse en un único factor que incluía a todos ellos y que servía para explicar el 48.8% de la variabilidad. El coeficiente de fiabilidad alfa fue igual a .70 eliminando el ítem 114 (previamente se transformaron las puntuaciones de los enunciados 114 y 116 ya que se trataba de items inversos).

Por otro lado, en relación a todos los items que forman parte de los *estilos de vida*, el análisis factorial por componentes principales determinó la existencia de seis factores cuyas saturaciones aparecen representadas en la siguiente tabla, de la cual han sido eliminadas las cuestiones 118 y 125 ya que figuraban como preguntas filtro (ver tabla 7.4).

ITEM	FACT. 1	FACT. 2	FACT. 3	FACT. 4	FACT. 5	FACT. 6
119						
120			.86			
121			.83			
122	.54					
123			.75			
124				.52		
126				.72		
127				.66		
128	.70					
129	.83					
130	.84					
131	.64					
132		.62				
133		.77				
134		.65				
135		.73				
136						.82
137					.72	
138					.65	
139						.69

TABLA 7.4 Análisis factorial de la variable estilos de vida (únicamente aparecen las saturaciones superiores a .50)

Consecutivamente la varianza explicada por cada uno de ellos fue como sigue: 20.8%, 11.2%, 8.9%, 7%, 6.3%, y 5.5%. Alcanzando la cuantía global del 59.7% de la variabilidad total. De su estudio, convenimos como más aconsejable la siguiente denominación para los tres primeros: comunicación familiar, asociacionismo y autoritarismo familiar. Los tres últimos fueron descartados desde el principio porque carecían de sentido teórico y era extremadamente complicada su catalogación:

Contrariamente al modo de operar anterior, en este caso no existía una teoría previa que especificara de antemano cuantos factores debían de ser obtenidos, aunque indudablemente se siguió una lógica a la hora de construir este apartado como ya fuera expuesta. Siguiendo el argumento expresado por García Ferrando y Pérez de Guzmán (1993), una vez elegidos los dominios (familiar, educativo, social o cualquier otro) y las frases que se presupone serán buenos indicadores de los mismos, es raro que coincidan los factores calculados con los dominios preestablecidos, ya que los factores no son la síntesis de actitudes y comportamientos en un determinado dominio social o psíquico, sino expresión de la estructura interna de la masa de datos, siendo precisamente tal discordancia, una condición de la validez del procedimiento seguido. Por este motivo, se pasó directamente a calcular los coeficientes de consistencia interna de los tres factores hallados, que resultaron ser respectivamente .79, .71 y .77, sin necesidad de tener que eliminar ningún ítem.

1.1 Conclusiones

En resumen, el conjunto de las variables incluidas en el segundo apartado del cuestionario (participación percibida y deseada, resultados esperados específicos, poder, necesidad de introducir cambios, fijación de objetivos y participación en el establecimiento de objetivos), no sufrieron ninguna modificación derivada de los análisis psicométricos realizados. Las variables contingentes no fueron analizadas porque se trataban en realidad de un compendio de diferentes variables, en tanto que se eliminó solamente el ítem 71 de la escala sobre resultados generales (ver anexo 3).

Por lo que hace referencia a la cultura organizativa, ésta quedó dividida en dos variables como se proponía:

Cultura X = items 75, 79, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 93 y 95.

Cultura Y = items 74, 76, 77, 80, 89, 92, 94, 96 y 97.

Igualmente como sucedió para las creencias directivas:

Creencias X = items 98, 99, 100, 102, 104, 105, 108 y 109.

Creencias Y = items 101, 103, 106, 107, 111 y 112.

Para finalizar, en lo que respecta al último apartado del cuestionario, la escala sobre satisfacción vital incluyó definitivamente los items: 113, 115, 116 (inverso), y 117. Mientras que se detectaron tres factores principales dentro de los estilos de vida, que fueron denominados:

Comunicación familiar = items 122, 128, 129, 130 y 131.

Asociacionismo = items 132, 133, 134 y 135.

Autoritarismo familiar = items 120, 121 y 123.

2. ANALISIS DESCRIPTIVOS DE LAS DIFERENTES VARIABLES

A continuación, se especificarán los estadísticos más comúnmente utilizados (media, desviación típica, puntuación mínima y máxima), a la hora de describir los resultados de las escalas empleadas para medir las variables que constituyen esta investigación. Para cada sujeto, calculamos una única puntuación (dividiendo sus respectivas respuestas entre el número de items que conforman cada una de las escalas), por lo que debe tenerse en cuenta que los datos que aparecen más abajo ya han sido promediados. Comenzaremos por describir los datos para cada una de las variables del segundo y tercer apartado del cuestionario, dejando para más adelante las variables contingentes (ver tabla 7.5).

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	DESV. TIPICA
Partic. en el trabajo	2.00	6.00	5.04	0.74
Partic. en el departamento	1.25	6.00	4.58	0.86
Partic. en la empresa	1.00	6.00	3.35	1.18
Partic. global	1.75	6.00	4.28	0.70
Result. esperados específicos	1.00	5.67	4.92	0.94
Result. esperados generales	1.71	6.00	5.31	0.67
Poder percibido	1.00	6.00	3.95	1.12
Necesidad de introd. cambios	1.00	6.00	3.21	1.32
Partic. deseada	1.33	6.00	4.39	0.89
Establecimiento de objetivos	2.33	6.00	5.15	0.78
Partic. en establ. de objetivos	1.00	6.00	3.92	1.21

TABLA 7.5 Análisis descriptivos segundo y tercer apartado del cuestionario

Como se desprende de un primer análisis de esta tabla y atendiendo a las contestaciones ofrecidas por los directivos valencianos que respondieron a nuestra encuesta, existe un alto consenso a la hora de aseverar que, el *grado de participación de los subordinados* en las decisiones que se refieren a su trabajo así como por lo que respecta al departamento es elevada, aunque en este último caso algo inferior. No obstante, disminuye ostensiblemente para las decisiones que tienen que ver con toda la empresa, si bien, existe una mayor dispersión en las contestaciones encontradas, lo que deberá de ser convenientemente sopesado. Asimismo, en las empresas muestreadas en este estudio, existe un alto establecimiento de objetivos en el cual intervienen de alguna manera los empleados. Por lo tanto, se puede afirmar que basándonos en estos resultados, los directivos promueven un alto grado de participación general en sus subordinados.

En un análisis algo más detallado de este fenómeno, a partir de los *cuatro niveles de influencia progresivos* en que se ha estimado que el directivo puede promover una mayor participación de sus empleados, los resultados han quedado como siguen (ver tabla 7.6):

Como se puede comprobar con claridad, la media se va reduciendo paulatinamente conforme la participación de los empleados asciende a un

nivel de influencia superior, lo que concuerda perfectamente con la teoría subyacente. Aun así, las puntuaciones son altas en todos los casos, a excepción de la delegación de responsabilidades que obtiene un valor intermedio, como no podía ser de otro modo atendiendo a la puntuación media total en participación.

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	DESV. TIPICA
Información	2.00	6	4.90	.79
Consulta	1.33	6	4.44	.85
Cooperación	1.33	6	4.17	.97
Delegación	1.00	6	3.57	.89

TABLA 7.6 Análisis descriptivos de los niveles de influencia de la participación

Por otro lado y volviendo a la tabla 7.5, estos mandos esperan que los *resultados* del incremento de la participación de sus empleados sean positivos. Ha de tenerse presente que los ítems que miden la variable que denominamos resultados esperados específicos están, como ya se dijo, planteados en sentido inverso y, como consecuencia, se ha transformado su media para que pueda ser de este modo interpretada con mayor facilidad. Asimismo, el nivel de *poder* que experimenta el directivo en su empresa es relativamente elevado, aunque se constata una alta variabilidad que muy bien pudiera deberse al nivel jerárquico concreto que ocupan en sus respectivas empresas. Con respecto a la variable *necesidad de introducir cambios*, las contestaciones indican una muy tenue tendencia hacia la modificación de estos sistemas. Y, por último, la cuantía en que se desea incrementar el nivel de participación de los empleados (*participación deseada*), es relativamente elevado aunque no tanto como hubiera sido de esperar, probablemente porque se parta ya de un alto grado de participación en las empresas encuestadas.

Por otra parte, las escalas sobre *cultura organizativa* han obtenido los siguientes resultados (ver tabla 7.7). Según se comprueba, con una dispersión de las puntuaciones similar, la media en cultura X en comparación a la media en cultura Y (o tradicional frente progresista si se prefiere), es sensiblemente inferior mostrándose, de este modo según el

punto de vista de los directivos encuestados, la mayor preponderancia de la segunda frente a la primera en sus respectivas empresas. Discrepancia, que permanece casi idéntica, cuando se comparan los resultados de las variables relativas a las *creencias directivas* (ver tabla 7.8). De hecho, tanto en un caso como en el otro, una prueba t arrojó diferencias significativas entre ambas: para la variable cultura; $t=-12.04$ $p\leq.01$, para la variable creencias; $t=-17.97$ $p\leq.01$.

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	DESV. TIPICA
Cultura X	1.00	5.09	2.95	.85
Cultura Y	1.67	5.78	4.18	.86

TABLA 7.7 Análisis descriptivos de la cultura organizacional

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	DESV. TIPICA
Teoría X	1.12	6	3.31	.76
Teoría Y	2.33	6	4.67	.63

TABLA 7.8 Análisis descriptivos de las creencias directivas

En cuanto a la *satisfacción vital* que experimentan estos directivos, los datos arrojan unos resultados muy positivos con una media de 4.74, una desviación típica de .85, y una puntuación mínima de 2 y máxima de 6.

Finalmente, los indicadores del *estilo de vida* que llevan estos mandos, aparecen tabulados a continuación (ver tabla 7.9):

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	DESV. TIPICA
Comunicación familiar	2.80	6.00	5.13	0.65
Asociacionismo	1.00	6.00	3.41	1.18
Autoritarismo familiar	1.00	5.67	2.68	1.16

TABLA 7.9 Análisis descriptivos de los estilos de vida

Se desprende de estos resultados que existe una buena comunicación en el seno de sus familias, alguna pertenencia y colaboración a ciertas

asociaciones, y una imposición extremadamente matizada de sus propias posturas personales al resto de los componentes de la unidad familiar, si bien, en estos dos últimos casos, aparece una alta variabilidad en las respuestas que quizás merecería ser estudiada más a fondo.

2.1 Conclusiones

En síntesis, atendiendo a la opinión expresada por los directivos consultados, existe una alta participación de sus subordinados que se reduce, no obstante, en primer lugar, en aquellas decisiones que afectan al conjunto de la empresa, y en segundo lugar, en el grado en que estos empleados tienen delegada la responsabilidad de decidir por sí solos indistintamente del tipo de decisión. Los resultados que se esperarían alcanzar con un incremento de la participación, el nivel de poder con que cuentan los directivos, y el grado en que se desea aumentar la participación de los empleados, son elevados, si bien, tan sólo se ha constatado una débil tendencia general favorable a la modificación de los sistemas de toma de decisiones que se utilizan en estas empresas.

Asimismo, se ha detectado que entre estos directivos, predominan las creencias progresistas antes que las tradicionales, e igualmente trabajan mayormente en empresas con culturas del mismo signo. Así como, que experimentan una alta satisfacción vital, una buena comunicación familiar, un moderado asociacionismo comunitario, y un escaso autoritarismo en comparación a los demás miembros de su familia.

3. COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS

A partir del mismo orden que se estableciera para el planteamiento de los problemas y la exposición de la hipótesis, vamos acto seguido a describir los resultados obtenidos en cada caso, tratando de clarificar el sentido de las diferencias y las relaciones encontradas. Comenzaremos, por tanto, por especificar las conclusiones alcanzadas respecto a una de las hipótesis más importantes de este trabajo que, al contrario de lo esperado pero sorprendiéndonos gratamente, no se ha comprobado en su totalidad.

3.1 Discrepancias participación percibida vs. participación deseada

Hipótesis 1. Para probar esta hipótesis calculamos las pruebas t para cada nivel de análisis entre el grado de participación que el directivo percibe que promueve en sus inmediatos subordinados y el grado en que desea aumentarlo. Los resultados se muestran en la siguiente tabla 7.10.

TIPO DE PARTICIPACION	MEDIA PART. PERCIBIDA	MEDIA PART. DESEADA	VALOR t	PROB.
En el trabajo	5.04	4.98	-0.76	.45 (n. s.)
En el departamento	4.57	4.35	-2.10	.04
En la empresa	3.35	3.86	+5.25	.00
PARTIC. GLOBAL	4.27	4.37	+1.39	.17 (n. s.)

TABLA 7.10 Pruebas t para las variables participación percibida vs. deseada

En contra de lo supuesto, únicamente se pudo demostrar el sentido de nuestra hipótesis para la relación entre el grado de participación en las decisiones de la empresa y el deseo por aumentar este nivel. Tanto a nivel de las decisiones de trabajo como a nivel departamental, los resultados fueron completamente opuestos a los esperados ya que, en ambos casos, las medias para la participación deseada son inferiores en comparación a la participación percibida. Hasta llegar incluso a alcanzar la significación estadística a nivel departamental, precisamente el área de influencia más próxima a las personas que respondieron a nuestras preguntas.

Creemos que ha influido sobremanera en el planteamiento incorrecto de esta hipótesis, el alto nivel de participación detectado, muy por encima de lo inicialmente supuesto, lo que redundo en un deseo poco acentuado de incrementarlo como es lógico. Salvo a nivel de toda la empresa, en que estas discrepancias se mantienen a favor de la participación deseada en detrimento de la participación percibida. Que duda cabe, que la dispar comprobación de esta hipótesis, perjudicará notablemente el resto de las relaciones planteadas en que estén inmersas estas variables.

Además, aunque no fuera propuesto explícitamente como hipótesis, puede resultar muy interesante indicar que se ha hallado una correlación estadísticamente significativa entre participación total y participación deseada ($r=.23$ $p\leq.01$). Esto es, atendiendo a este resultado, o bien, es de suponer que los directivos que promueven altos niveles de participación en sus empleados, desean proporcionalmente incrementarlo en análoga medida, lo que de un modo indirecto puede incitar a pensar, que están satisfechos con la mayor influencia que otorgan a sus inmediatos subordinados. O bien, lo que parece en este caso más improbable (teniendo en cuenta que la participación deseada tal y como ha sido medida se refiere ya un nivel concreto de participación percibido), puede ser que conforme aumenta el deseo por elevar el nivel de participación, mayor grado de participación "real" se promueva (lo que no deja de ser absolutamente lógico en sentido general). O bien, incluso, ambas conclusiones a la vez en una relación recíproca entre ambas variables, lo que deberá esperar aún algún tiempo hasta que sea posible plantear diseños experimentales.

3.2 Efecto de la cultura organizativa

Hipótesis 2. Demostrada al describir la fiabilidad y validez de estas escalas en el epígrafe anterior.

Hipótesis 3. La correlación entre participación global y cultura X es negativa y significativa ($r=-.33$ $p\leq.01$), en tanto que su correlación con cultura Y es positiva y significativa ($r=.26$ $p\leq.01$), ambas como era de esperar.

Los mismos resultados se obtienen para el resto de las combinaciones posibles entre los diferentes tipos de participación: en el trabajo, en el departamento, y en la organización entera (ver tabla 7.11). Salvo una excepción en que no se ha podido demostrar ninguna relación significativa entre cultura Y y participación en las decisiones a nivel departamental, tal vez porque a este nivel tenga mayor peso la creencias directivas de los ejecutivos que el efecto de la cultura, pues se trata de su propio ámbito de influencia, aunque desconocemos la razón más plausible.

	P. en el trabajo	P. en el depart.	P. en la empresa
Cultura X	r=-.24 (p≤.01)	r=-.18 (p≤.05)	r=-.24 (p≤.01)
Cultura Y	r=+.27 (p≤.01)	r=+.12 (n. s.)	r=+.26 (p≤.01)

TABLA 7.11 Correlaciones de Pearson entre las variables participación y cultura

Por otro lado, debido a la especificidad de las variables que hemos denominado establecimiento de objetivos y participación en el establecimiento de objetivos, preferimos entresacar estos resultados del resto de variables que hacen referencia a la participación. Como corroboración del resultado anterior, las empresas cuyas culturas se pueden considerar como progresistas y que nosotros hemos llamado Y, establecen en mayor medida objetivos de cumplimiento, y además, promueven en sus subordinados un mayor grado de participación en los mismos, que las empresas ubicadas en una corriente más tradicional, como puede apreciarse en la siguiente tabla 7.12.

	Establec. objetivos	Partic. establ. objetiv.
Cultura X	r=-.35 p≤.01	r=-.33 p≤.01
Cultura Y	r=+.54 p≤.01	r=+.33 p≤.01

TABLA 7.12 Correlaciones de Pearson entre las variables cultura y objetivos

Hipótesis 4. La comprobación de esta hipótesis, sin embargo, ha resultado imposible. Es decir, si bien es verdad que no es significativa la relación entre cultura Y y los deseos directivos por aumentar el grado de participación (r=-.13 n. s.), es su signo el que no esperábamos. Aspecto que queda confirmado al descubrir que la correlación entre cultura X y participación deseada, en cambio, además de positiva es significativa (r=.21 p≤.01).

De todos modos, estos resultados son perfectamente interpretables, demostrándose así el planteamiento incorrecto de la hipótesis inicial. Los directivos que trabajan en empresas caracterizadas por una cultura X, pueden desear de hecho (a raíz de sus propias creencias por ejemplo), un incremento del nivel de participación de sus subordinados, que tal vez se vea imposibilitado por las características propias de la cultura en que permanecen inmersos. Entre los directivos que desarrollan su trabajo en

ambientes Y, y que por lo tanto, se supone favorecen un grado elevado de participación: a) algunos muy bien pudieran no desear un aumento de este nivel si estiman que se ha alcanzado un equilibrio, b) otros, no obstante, si lo pueden querer, y c) otros, en definitiva, pudieran estar hasta insatisfechos si consideran que existe un nivel demasiado alto que entorpece los procesos de toma de decisiones. Veamos el sentido de esta explicación en conjunción con las conclusiones que se derivan de la próxima hipótesis.

Hipótesis 5. Si comparamos el signo de la relación entre cultura y resultados esperados específicos (items 31, 41 y 51), observaremos que es negativa para la cultura X ($r=-.12$ n. s.) y positiva para la cultura Y ($r=+.06$ n. s.). Hay que tener presente que, aunque esta variable que denominamos resultados esperados específicos estaba planteada en sentido inverso, por lo que obtuvimos en nuestros análisis originales correlaciones cambiadas de signo, tanto en este caso como en los siguientes, se ha optado por reconvertir el sentido de las correlaciones con el fin de facilitar de este modo su interpretación.

Aunque las correlaciones no han alcanzado significación estadística, apréciase de todos modos el diferente tamaño de cada una, lo que no quiere decir que las personas que trabajan en entornos culturales Y, duden de los resultados favorables (apartado 3.2 del cuestionario, items 66 al 73) que se desprenden de la participación de los empleados en sus respectivas empresas. Antes al contrario, se obtienen correlaciones positivas y altamente significativas con esta variable ($r=+.18$ $p\leq.01$). Son los directivos de las empresas X los que no ven la relación entre participación y resultados generales tan claramente ($r=-.11$ n. s.), lo que se suma al sentido negativo de la correlación anterior, si bien, manteniendo su nula significación estadística.

En conclusión, los directivos que trabajan en organizaciones Y, fomentan un elevado uso estimado de la participación de sus empleados, porque son conscientes de las ventajas de la utilización de este estilo directivo, hasta el punto de no llegar a desear objetivamente un aumento del grado de participación en cada nivel de toma de decisiones, que pudiera poner en peligro el equilibrio alcanzado. A diferencia de los directivos ubicados en empresas X, que no favorecen un grado tan elevado de

participación por razón de las características propias de las empresas para las que trabajan, pero que sin embargo, desearían incrementarlo aunque no tengan del todo asumido los beneficios potenciales derivados del empleo de estos procedimientos. La cuestión entonces que queda sin respuesta es, ¿por qué desean elevar el grado de participación, si no esperan conseguir con ello muy buenos resultados?.

La respuesta quizás, podría provenir de las conclusiones halladas para otra de las variables, que en su momento no se explicitó concretamente como hipótesis, pues en principio no era previsible esperar un significado transparente a esta relación: la que mantiene la cultura con la necesidad de introducir cambios en los procedimientos de toma de decisiones que se siguen en una empresa (y que, además, se trata de una las correlaciones más fuertes obtenidas). Más específicamente, la correlación de Pearson es igual a .60 para cultura X y esta necesidad sentida de acometer renovaciones, y de -.56 en el caso de una cultura tipo Y (ambas con una probabilidad inferior a .01). Lo que apoya nuevamente, la conclusión anteriormente alcanzada para aquellos directivos que trabajan en empresas Y, respecto al porqué no desean elevar el nivel de participación de sus empleados. Y arroja alguna luz nueva para el resto de ejecutivos que se ven impulsados, con motivo de su insatisfacción y su convencimiento de la necesidad de introducir cambios, a considerar la posibilidad de incrementar el grado de participación, aunque no estén plenamente persuadidos de sus potenciales y benéficos resultados.

Hipótesis 6. Queda verificada esta hipótesis secundaria pues, la correlación entre el grado de poder que percibe el directivo que tiene en su empresa y cultura X es negativa ($r=-.34$ $p\leq.01$), mientras que su correlación con la cultura Y es positiva ($r=.36$ $p\leq.01$), ambas altamente significativas. Lo que, además, puede repercutir indirectamente en el grado de participación existente como posteriormente se comentará.

En resumen, trabajar en un entorno cultural Y parece tener claros efectos sobre el nivel de participación promovido, lo que se puede explicar además de por la idiosincrasia propia de este tipo de cultura, por el mayor poder del que disponen sus directivos y los resultados positivos que en su

opinión se desprenden de las empresas que utilizan estos procedimientos. Aunque no sobre su deseo de incrementarlo, pues están satisfechos con el sistema de toma de decisiones alcanzado y no desean por lo tanto modificarlo, aparte de que tampoco esperarían lograr mejores resultados específicos con un aumento de la participación. Por el contrario, las personas que forman parte de empresas con culturas X o más tradicionales, no fomentan un uso tan elevado de la dirección participativa porque dudan de sus ventajas y no cuentan con un grado de poder tan sumamente amplio. Pero como, en cambio, se muestran dispuestos a modificar el sistema de toma de decisiones que sigue su empresa, no escatiman la posibilidad de intentar proporcionar un nivel más elevado de participación a sus empleados. En realidad, el sentido general de toda esta interpretación, va a ser extensible también para el efecto de las creencias directivas, como se intentará demostrar (ver hipótesis 9).

3.3 Influencia de la variable creencias directivas

Hipótesis 7. Demostrada al describir la fiabilidad y validez de las escalas.

Hipótesis 8. Confirmada a partir de las correlaciones halladas entre las variables participación global y creencias directivas (para la teoría X, $r=-.23$ $p\leq.01$; para la teoría Y, $r=.37$ $p\leq.01$).

Esto es, las creencias directivas tradicionales mantienen una relación negativa con el grado de participación, mientras que exactamente sucede lo opuesto para los superiores con creencias tipo Y, es decir, estos directivos parecen promover un nivel más alto de participación en sus inmediatos subordinados. Aspecto que se ve apoyado para el resto de los diferentes tipos de decisión (ver tabla 7.13), a excepción de una sola correlación, entre creencias directivas X y participación en las decisiones de la empresa, que no ha alcanzado significación estadística. Resulta curioso observar que esta relación se torna, a medida que se pasa a niveles de análisis superiores y, por consiguiente, que dependen menos de la capacidad de influencia del directivo medio encuestado, menos fuertes hasta rozar la no significación en el caso de las creencias Y, o incluso, no lograrla como sucede para las creencias X. Lo que sugiere, a nuestro modo

de ver, la influencia que las creencias tienen en aquellos ámbitos que quedan por debajo de la autoridad de una persona, al mismo tiempo que deja traslucir el peso que tienen otros aspectos a niveles superiores.

	P. en el trabajo	P. en el depart.	P. en la empresa
Creencias X	r=-.20 (p≤.01)	r=-.16 (p≤.05)	r=-.12 (n. s.)
Creencias Y	r=+.34 (p≤.01)	r=+.32 (p≤.01)	r=+.16 (p≤.05)

TABLA 7.13 Correlaciones de Pearson entre las variables participación y creencias

Por otra parte, y como una nueva ratificación de esta conclusión, comprobamos que idéntico patrón de resultados se obtiene para la variable creencias con fijación y participación en los objetivos (ver tabla 7.14). Si bien, no ha logrado significación estadística la relación entre creencias X y establecimiento de objetivos, quizás porque no solamente dependa dicha demarcación de las creencias que una persona posee, sino también, de la cultura en que uno se integra.

	Establec. objetivos	Partic. establ. objetiv.
Creencias X	r=-.01 (n. s.)	r=-.17 (p≤.01)
Creencias Y	r=+.22 (p≤.01)	r=+.29 (p≤.01)

TABLA 7.14 Correlaciones de Pearson entre las variables creencias y objetivos

Hipótesis 9. No se ha podido demostrar la hipótesis que relaciona creencias directivas y participación deseada, ya que en ninguno de los dos casos se han obtenido correlaciones estadísticamente significativas (para la teoría X, r=.11 n. s.; para la teoría Y, r=.11 n. s.). Ni siquiera el signo de las relaciones es el esperado, al menos para los directivos con creencias X, pues se suponía que debía ser negativo y nunca positivo.

Paralelamente a lo que sucedía para la variable cultura, suponemos que los directivos con creencias progresistas acerca del trabajo y la naturaleza humana como, en la medida en que pueden, promueven un alto grado de participación en sus subordinados, no desean elevar sustancialmente esta cota de participación alcanzada, lo que repercute negativamente en su significación estadística. Explicar lo que ocurre con los directivos que tienen

creencias más tradicionales, resulta algo más complejo al mismo tiempo que más tentativo. No fomentan un nivel tan alto de participación en sus empleados, pues como posteriormente comentaremos, piensan que su colaboración no ayudaría a mejorar la toma de decisiones (resultados específicos), y tienen serias dudas respecto a las ventajas de utilizar métodos altamente participativos (resultados generales). Por ello, muy posiblemente debido a sus propias creencias, acaban finalmente por no desear con firmeza la elevación del grado de participación con que cuentan sus inmediatos subordinados, si bien, no parece darse en ellos tampoco un rechazo activo hacia su utilización. Aun así, otras variables pueden estar afectando estos resultados como su insatisfacción con los sistemas de toma de decisiones vigentes y la consecuente necesidad de introducir en los mismos procesos de cambio.

De hecho, aunque no se consideró conveniente incluir como hipótesis la relación entre creencias directivas y la pertinencia de incorporar modificaciones en los procedimientos de toma de decisiones, ya que en principio no se estimó que se pudiera establecer una relación a priori entre ambas, los resultados han demostrado lo contrario. La correlación entre creencias X y esta variable ha sido de $r=.28$ (significativa al .01), y entre creencias Y y la necesidad de introducir cambios fue de $r=-.18$ (significativa al .05). Lo que indica con suma claridad que, efectivamente los directivos con creencias Y están satisfechos con el modo de abordar las decisiones que tienen las empresas para las que trabajan, por lo que no desean tampoco incrementar el nivel de participación logrado por sus subordinados, quizás en aras de continuar garantizando ese equilibrio alcanzado. En tanto que, son precisamente los directivos con creencias X, los que sí parecen mostrarse insatisfechos y estiman oportuno su modificación parcial, incluso desde enfoques más participativos, aunque sin un gran convencimiento en las posibilidades del mismo, debido a los escasos resultados positivos que desde su perspectiva particular cabría esperar con ello.

Hipótesis 10. Sin embargo, sí se han visto justificadas por los datos las hipótesis que relacionaban los resultados esperados (específicos y generales) con las creencias directivas, comprobándose la potencialidad

explicativa de estas variables como se ha tratado de demostrar. Los resultados concretos obtenidos son los siguientes (ver tabla 7.15):

	Resultados esperados específicos	Resultados esperados generales
Creencias X	$r=-.15$ $p\leq.05$	$r=-.15$ $p\leq.05$
Creencias Y	$r=+.23$ $p\leq.01$	$r=+.24$ $p\leq.01$

TABLA 7.15 Correlaciones de Pearson entre las variables creencias y resultados

Los directivos con creencias tipo Y esperan conseguir con la introducción de una mayor participación, una mejora de los procesos de toma de decisiones para cada nivel de análisis (lo que denominamos resultados esperados específicos), al mismo tiempo que son plenamente conscientes de las ventajas globales que supone su utilización (resultados esperados generales). Justo, exactamente lo contrario, de lo que sucede para el caso de directivos con creencias tradicionales. Todo lo cual repercute finalmente en el grado de participación que realmente estimulan en sus subordinados.

Hipótesis 11. Esta hipótesis, que defiende la relación entre el tipo de creencias que un sujeto posee y la cultura empresarial en que trabaja, se ha visto confirmada por los datos, aunque no se ha podido encontrar una relación significativa inversa entre cultura Y y creencias X, como puede comprobarse en la siguiente tabla número 7.16.

	Creencias X	Creencias Y
Cultura X	$r=+.36$ $p\leq.01$	$r=-.24$ $p\leq.01$
Cultura Y	$r=-.07$ n. s.	$r=+.18$ $p\leq.01$

TABLA 7.16 Correlaciones de Pearson entre las variables creencias y cultura

Además, aunque no fuera planteado explícitamente pero como sería de esperar, cultura X y cultura Y correlacionan negativamente entre sí ($r=-.60$ $p\leq.01$). Y exactamente igual sucede entre creencias X y creencias directivas Y ($r=-.43$ $p\leq.01$).

En síntesis, en un sentido semejante a lo que sucedía para el patrón de correlaciones entre cultura y participación, la validez de las hipótesis se mantiene para la relación entre participación percibida y creencias directivas, pero no así para la relación entre esta variable y participación deseada. Lo cual se puede explicar, en buena parte, por el efecto que producen un conjunto de variables moduladoras, como son para este caso: la necesidad sentida de introducir cambios en los sistemas de toma de decisiones y los resultados específicos y generales (a lo que habría que añadir el efecto que provoca el grado de poder del directivo en la explicación de lo que ocurre para las relaciones entre cultura y participación percibida frente a deseada).

3.4 Resultados derivados del nivel de análisis (individual, grupal y organizacional)

Hipótesis 12. Los datos apoyaron completamente esta hipótesis que proponía que el nivel de participación percibido, disminuiría progresivamente conforme se fuera aumentando el nivel de análisis, como se muestra en la siguiente tabla (ver tabla 7.17).

NIVEL DE ANALISIS/ PART. PERCIBIDA	N	MEDIA	VALOR t	PROB.
En el trabajo	201	5.07	9.86	.00
En el departamento	201	4.59		
En el trabajo	236	5.05	21.41	.00
En la empresa	236	3.35		
En el departamento	197	4.57	16.95	.00
En la empresa	197	3.16		

TABLA 7.17 Pruebas t para las variables participación percibida y nivel de análisis

Habría que indicar que la media cambia mínimamente entre cada par de comparaciones, porque se ha calculado en cada caso, la media para aquellos sujetos que habían contestado ambas partes del cuestionario. Ya

que, por ejemplo, aparte de las personas que omitieron sus respuestas, el apartado referido a la participación en las decisiones que afectan a todo un departamento o sección, no debía ser cumplimentado por los gerentes y directores generales.

Hipótesis 13. A partir de las pruebas t para muestras relacionadas entre los items 31, 41 y 51, se ha podido comprobar que existen algunas diferencias significativas dependiendo del nivel de análisis, en los resultados que los directivos esperarían alcanzar al elevar el grado de participación. En realidad, no han aparecido estas diferencias entre los niveles individual y grupal, en tanto que sí se han dado para las comparaciones entre estos niveles con el organizacional ($p \leq .01$).

Las medias respectivas, una vez reconvertidas las puntuaciones ya que se trataba de items inversos, han sido: 5.23 para el nivel individual, 5.02 para el nivel departamental, y 4.52 para el nivel organizacional. Resaltar, de todos modos, la alta puntuación obtenida en este último nivel, lo que da cuenta de la gran confianza depositada en este estilo de dirección por parte de los directivos encuestados.

Hipótesis 14. Asimismo, se ha demostrado la hipótesis que establecía que la cantidad de poder con que cuenta el directivo, es sensiblemente inferior para las decisiones que afectan al conjunto de la organización (items 32, 42 y 52).

En concreto, las medias para los niveles individual (referido al trabajo que cada uno desempeña) y departamental, son respectivamente 4.47 y 4.54, mientras que la media de esta variable para el nivel organizacional es de 3.28. Por consiguiente, es lógico que las únicas diferencias significativas (con una probabilidad igual o inferior a .01), se hayan situado en las comparaciones entre el nivel organizacional con los restantes.

Hipótesis 15. No han aparecido diferencias significativas en el grado en que el directivo estima que se deben acometer cambios en los métodos que se utilizan para abordar las decisiones (items 33, 43 y 53).

Las medias para los tres niveles (individual, grupal y organizacional), han sido respectivamente: 3.08, 3.17, 3.26 (la probabilidad, en cualquier caso, para la comparación entre el nivel individual y organizacional ha sido

de .06 con un valor t de -1.88, rozando la significación como se puede apreciar).

Hipótesis 16. Por otra parte, y como una consecuencia principal de las conclusiones para las hipótesis 13 y 14, se ha visto apoyada por lo datos esta nueva hipótesis, que proponía un descenso en el grado de participación deseada conforme se va elevando el nivel de análisis por el que eran preguntados los directivos (ver tabla 7.18).

NIVEL DE ANALISIS/ PART. DESEADA	N	MEDIA	VALOR t	PROB.
En el trabajo	203	5.02	6.43	.00
En el departamento	203	4.38		
En el trabajo	237	4.98	11.66	.00
En la empresa	237	3.85		
En el departamento	198	4.35	4.85	.00
En la empresa	198	3.81		

TABLA 7.18 Pruebas t para las variables participación deseada y nivel de análisis

Otros resultados. Incluimos en este punto algunos comentarios relativos a las variables establecimiento de objetivos y participación en el establecimiento de objetivos, ya que no fue en su momento posible plantear estas hipótesis pues no existían estas variables como tales.

Respecto a cómo afectan los distintos niveles de análisis en el establecimiento de metas, se han hallado diferencias significativas para las comparaciones entre los niveles: individual y organizacional ($t=2.94$ $p\leq.01$) y, grupal y organizacional ($t=2.23$ $p\leq.05$). Las medias alcanzaron unos valores de: 5.22, 5.22 y 5.00 para los niveles individual, grupal y organizacional respectivamente. Sorprende, en primer lugar y en contra de nuestras expectativas, las altas puntuaciones constatadas en todos los casos, muy por encima de lo que las previsiones más optimistas nos hubieran llevado a pensar cuando estábamos confeccionando el instrumento de medida definitivo. Así como, en segundo lugar, que la

puntuación más baja se haya situado en el nivel organizacional, lo que pudiera ser un indicador indirecto del no todo afianzado seguimiento de políticas estratégicas por parte de las compañías, sino quizás de un cierto desconocimiento al respecto, no sabemos si justificado, de los directivos encuestados.

En cuanto a los directivos que pudieron responder a las cuestiones 36, 46 y 56 del cuestionario final, las cuales hacían referencia al grado de participación de sus subordinados en la fijación de los objetivos que tienen que ver con cada uno de los niveles de análisis, las medias obtenidas han sido de: 4.52, 4.06 y 3.33 conforme se asciende a lo largo de dicho nivel. Alcanzado, por tanto, las comparaciones t significación estadística en todos los casos (con una probabilidad inferior a .01), como era de esperar si se mantenían las mismas conclusiones logradas para el grado de participación percibida como así ha resultado ser (ver hipótesis 12).

En conclusión, no sólo se promueve un menor grado de participación a medida que se asciende en el nivel de análisis, sino que también, la cuantía en que se desea aumentar la participación deseada disminuye igualmente. Creemos que este resultado, se produce como consecuencia principalmente, de la influencia que ejercen las variables resultados esperados específicos y cantidad de poder del directivo, las cuales reducen sus puntuaciones en igual medida conforme se va pasando del nivel individual al grupal y de éste al organizacional.

3.5 Efecto de la variable tarea (Sashkin, 1982): Resultados para la participación en los objetivos

Hipótesis 17. Es imposible poder llegar a comprobar esta hipótesis a partir de las modificaciones que se introdujeron en el cuestionario definitivo tras el pase piloto.

Hipótesis 18. Sin embargo, sí era factible tratar de demostrar parcialmente esta hipótesis y las siguientes, como así ha sido. En concreto, se ha obtenido una correlación estadísticamente significativa entre

participación en el establecimiento de objetivos y resultados esperados específicos ($r=.18$ $p\leq.05$), así como también con la variable resultados esperados generales ($r=.18$ $p\leq.05$).

Demostrándose, de este modo, la relación que mantienen la expectativa de la consecución de unos determinados resultados y la estimulación de la participación ante diferentes tareas como establecer objetivos o tomar decisiones (ver hipótesis 33).

Hipótesis 19. Al hilo de las conclusiones que iremos describiendo más adelante, se ha hallado una relación positiva y significativa entre la posesión de un mayor grado de poder y una participación más acentuada de los empleados en la delimitación de los objetivos ($r=.31$ $p\leq.01$).

Hipótesis 20. Asimismo, se ha demostrado una relación negativa entre la pertinencia a la hora de acometer ciertos cambios en los procedimientos seguidos por una empresa para tomar sus decisiones y el establecimiento de objetivos ($r=-.38$ $p\leq.01$). Así como también, con el mayor grado de participación de los subordinados en la delimitación de estos objetivos ($r=-.32$ $p\leq.01$).

Hipótesis 21. No se ha encontrado ninguna relación significativa entre participación deseada, ni con el establecimiento de objetivos ($r=.06$ n. s.), ni con la participación en el establecimiento de objetivos ($r=.10$ n. s.). Más tarde profundizaremos en su explicación.

Otros resultados. Para finalizar, aunque no hubiera sido planteado explícitamente como hipótesis, se puede demostrar la relación que mantienen la participación en los objetivos con el resto de clases de participación dependiendo del nivel de análisis (ver tabla 7.19). Además, resulta curioso observar, que esta relación cada vez se hace más intensa conforme se va ascendiendo a lo largo de este nivel, justo al contrario de lo que sucede con la fortaleza con que se establecen estos mismos objetivos.

Por otro lado, existe una relación entre establecer objetivos y hacer partícipes a los subordinados en los mismos ($r=.20$ $p\leq.05$) que, aunque esperable en cierta forma por el modo en cómo estaban planteadas las preguntas, no es demasiado acentuada.

TIPO DE PARTICIPACION	ESTABLEC. DE OBJETIVOS	PART. ESTABL. DE OBJET.
Part. en el trabajo	r=.32 (p≤.01)	r=.34 (p≤.01)
Part. en el departam.	r=.25 (p≤.01)	r=.42 (p≤.01)
Part. en la empresa	r=.20 (p≤.01)	r=.57 (p≤.01)
PART. GLOBAL	r=.30 (p≤.01)	r=.59 (p≤.01)

TABLA 7.19 Correlaciones de Pearson entre las variables participación y objetivos

En suma, la participación de los subordinados en el establecimiento de objetivos, ha seguido como se está viendo y se podrá demostrar, las mismas pautas que la participación de los empleados en la toma de decisiones. Es decir, es mayor cuanto mejores resultados se esperan y mayor es el poder del directivo. Y correlaciona negativamente junto al establecimiento de objetivos, con la necesidad de introducir cambios en los sistemas de toma de decisiones que utiliza una empresa. Lo que probablemente significa que conforme se establecen menos objetivos y los subordinados colaboran también en menor medida en los mismos, el grado de insatisfacción se incrementa y la pertinencia de tener que acometer modificaciones en estos sistemas asciende.

3.6 Contribución de las variables socio-laborales

Hipótesis 22. Es absoluta la no diferencia en función del sexo en el grado de participación global, a partir de una prueba t para muestras independientes.

De hecho, las medias son exactamente idénticas para ambos casos, iguales a 4.28. Puede haber influido el estrecho porcentaje de mujeres directivas encuestadas aunque, si bien, estas discrepancias relativas a la variable sexo se han encontrado en la literatura en escasas ocasiones (Steers, 1977).

Hipótesis 23. Tampoco se ha obtenido una correlación de Pearson significativa entre los años de antigüedad del directivo en su actual puesto de trabajo y el grado de participación que promueve en sus inmediatos subordinados (r=.06 n. s.).

Ni tampoco, con el resto de variables que pudieran tener alguna relación con la primera, como los años de experiencia laboral como supervisor o directivo, o los años de antigüedad con que cuenta en su actual empresa (ítems 5 y 6).

Hipótesis 24. Sin embargo, sí se ha podido demostrar la relación que mantienen las variables nivel jerárquico y grado de participación global ($r=.15$ $p\leq.05$).

La correlación, en realidad, fue negativa porque a medida que se incrementaba el número adoptado para la codificación de los datos se descendía en el nivel jerárquico. Por otro lado, somos conscientes de que muy difícilmente se puede defender que la medición del nivel jerárquico tal y como ha sido planteada (ítem 15), pueda considerarse como una escala de intervalo, por lo que posiblemente hubiera sido más aconsejable la utilización de otro tipo de coeficiente como, pongamos por caso, el multiserie de Jaspers (Sierra Bravo, 1988). No obstante, no consideramos que este mismo problema, no se pueda plantear para las escalas tipo Likert, que hemos empleado en el resto del instrumento (sin olvidar, por otra parte, el mayor conocimiento y uso generalizado que existe alrededor del coeficiente de Pearson).

Hipótesis 25. Como corolario de lo anterior, se ha podido comprobar a partir de una prueba t para muestras independientes, que existen diferencias significativas en el grado de participación promovido, dependiendo de si los subordinados, por los que eran preguntados los superiores, ocupaban a su vez puestos directivos o no (ítem 14). En concreto, la puntuación media si se trataba de empleados sin ningún tipo de mando fue de 3.94, mientras que el mismo promedio ascendía a 4.38 en el caso de empleados con cargos directivos ($t=-2.53$ $p=.02$).

La diferencia no alcanza significación estadística por poco, en el caso de que esta comparación se efectúe entre, directivos para los que todos sus empleados son de base y directivos que tienen parte de sus subordinados ocupando puestos de responsabilidad y parte que no ($t=-1.97$, $p=.06$, media para este último grupo igual a 4.28). Por supuesto, la comparación que queda por comentar, entre directivos que tienen a su cargo a un conjunto de personas que ostentan todos ellos puestos de poder y directivos en que

esta situación se da parcialmente, no fue significativa como se puede constatar a partir de la proximidad entre sus medias (4.38 y 4.28 respectivamente).

Hipótesis 26. Por lo que respecta al tipo de propiedad, aunque un análisis de varianza arrojó diferencias significativas a nivel global entre todas las comparaciones ($F=4.09$; $p=.002$), no lo consideramos relevante, a causa de la muy distinta distribución de esta variable y del modo en como se obtuvieron las organizaciones relativas a las opciones "Administración pública" y "Empresas semi-públicas" (ver comentarios a la tabla 6.5 del capítulo anterior). La única comparación válida, que estimamos que se podía realizar con ciertas garantías de objetividad, era entre empresas privadas y cooperativas. Una prueba t para muestras independientes, reveló diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos ($t=-2.52$; $p=.013$), siendo sus medias respectivas en participación global: 4.08 y 4.38, a favor de las organizaciones cooperativas.

Hipótesis 27. Por último, ni la correlación de Pearson entre el nivel de sindicación de los empleados con la variable participación global ($r=.03$, n. s.), ni la estimación por medio de una prueba t para muestras independientes entre la existencia o no de comités de empresa con esta misma variable ($t=.03$ $p=.97$), indicaron ninguna posibilidad de aparición de diferencias por el hecho de que los empleados de estas organizaciones estuvieran o no sindicados.

En síntesis, ni el sexo, ni la antigüedad, ni el grado de sindicación general de los empleados, resultaron ser útiles indicadores del nivel de participación que los directivos encuestados promueven ante sus respectivos subordinados. Por el contrario, sí aparecieron diferencias atendiendo al nivel jerárquico ocupado (un mayor grado de participación de los subordinados a medida que ascendemos a lo largo de la pirámide directiva), así como según el tipo de propiedad de la empresa (mayor participación en las organizaciones cooperativas que en las privadas).

3.7 Influencia o poder percibido

Hipótesis 28. Se ha demostrado la hipótesis que relacionaba positivamente el nivel de poder alcanzado por el directivo con el grado de participación global de que disponen sus inmediatos subordinados ($r=.30$ $p\leq.01$). Además, idéntica conclusión se alcanza a partir de las correlaciones entre su grado de poder para cada nivel de análisis con el estilo directivo que imprime en sus acciones (ver tabla 7.20).

NIVEL DE ANALISIS	PODER (medias)	PART. PERCIBIDA (medias)	CORRELACION (poder y part. percib.)
Individual	4.47	5.04	.17 ($p\leq.01$)
Departamental	4.54	4.58	.25 ($p\leq.01$)
Organizacional	3.28	3.35	.52 ($P\leq.01$)

TABLA 7.20 Medias y correlaciones entre las variables participación percibida y poder

Si bien, puede ser importante hacer notar que la correlación cada vez se hace más fuerte, tendencia justamente opuesta a la que mantienen las medias de ambas variables, las cuales muestran un salto cualitativo de importancia al pasar al nivel organizacional, disminuyendo sensiblemente. Lo que puede estar indicando una estrecha relación entre el poder que percibe el directivo que tiene y el grado de participación que promueve en este nivel, relación que aunque sigue existiendo en los demás casos, depende también de otros aspectos aparte de la conexión entre estas dos variables.

Hipótesis 29. Sin embargo, no se ha podido comprobar la correlación positiva entre poder percibido y participación deseada ($r=-0.01$ n. s.). Los resultados para cada nivel de análisis aparecen en la siguiente tabla 7.21.

	Correlaciones poder percibido y participación deseada
A nivel individual (items 32 y 34)	$r=+.08$ (n. s.)
A nivel departamental (items 42 y 44)	$r=-.14$ ($p\leq.05$)
A nivel organizacional (items 52 y 54)	$r=+.18$ ($p\leq.01$)

TABLA 7.21 Correlaciones de Pearson entre las variables participación deseada y poder percibido

No hay relación a nivel de las decisiones que tienen que ver directamente con el trabajo de los subordinados, es significativa pero negativa a nivel departamental, y es significativa y positiva a nivel organizacional.

La explicación tentativa que proponemos para reinterpretar estos resultados es la siguiente (ver asimismo hipótesis 1). Por lo que se refiere a las decisiones que afectan al trabajo que desempeñan los subordinados, tanto las medias en participación percibida como deseada son elevadas y, aunque la media en participación percibida sea mayor, su diferencia es mínima y no significativa en relación a la participación deseada, por lo que parece adecuado pensar en la existencia de un probable equilibrio entre ambas, que no se vería alterado por un aumento de poder del superior. Sin embargo, esta diferencia se acentúa para la participación en las decisiones departamentales, precisamente el dominio de influencia más cercano al que se circunscribe el poder de las personas que respondieron a nuestras preguntas. En este caso, la participación que percibe que tienen sus subordinados y se supone que él ha permitido, es altísima estando, de hecho, la participación deseada bastante por debajo. En consecuencia, tal vez el directivo sienta que sus inmediatos subordinados poseen más capacidad de influencia en sus propias decisiones de las que a él le gustaría que tuvieran. O, de otra manera, considera más que suficiente el nivel de influencia que han llegado a alcanzar sus empleados. Existiendo, por tanto, un posible desequilibrio o un deseo de no modificar la situación existente, que intentaría armonizar o no alterar en el caso de que consiguiera mayores cotas de poder, al reservar éste para sí solo. Por último, respecto a las decisiones que afectan a toda la empresa, las discrepancias entre participación percibida y deseada se mantienen a favor de la segunda, según lo esperado. Lo cual, unido al escaso poder con que cuenta el directivo en este ámbito de influencia en comparación a los anteriores, hace suponer que estos directivos compartirían con sus subordinados su mayor poder si estos incrementos se produjesen.

3.8 Necesidad de introducir cambios en el sistema de afrontamiento de tareas vigente

Hipótesis 30. Se ha obtenido una correlación positiva y significativa entre la necesidad de introducir cambios en los sistemas de toma de decisiones y participación deseada ($r=.38$ $p\leq.01$), quedando de este modo probada esta hipótesis.

Hipótesis 31. Igualmente se ha podido demostrar la relación negativa entre esta variable, la conveniencia de modificar los sistemas de toma de decisiones existentes, con la participación global ($r=-.30$ $p\leq.01$). Lo que apoya nuevamente la idea de, que a un mayor nivel de participación de los empleados, una menor necesidad estimada de alterar los sistemas de toma de decisiones que utiliza una empresa.

Hipótesis 32. De igual modo, se ha comprobado la hipótesis secundaria que señalaba la correlación negativa que deben mantener la necesidad de acometer cambios en los sistema de toma de decisiones y el grado de poder alcanzado que estiman los directivos que poseen ($r=-.36$ $p\leq.01$).

3.9 Resultados esperados (específicos y generales)

Hipótesis 33. A través de una correlación de Pearson hemos comprobado la hipótesis que relacionaba los resultados esperados, que denominamos específicos, con la participación deseada ($r=.35$ $p\leq.01$). Como también, con el grado de participación percibido (global en este caso), que promueven los directivos respecto a sus subordinados ($r=.30$ $p\leq.01$).

Por otro lado, a continuación se detallan las correlaciones entre las variables resultados esperados específicos y participación percibida y deseada para cada uno de los niveles de análisis (ver tabla 7.22).

Todas las correlaciones han resultado ser significativas, lo que fortalece de nuevo la relación existente entre esperar unos resultados positivos a partir de una mayor participación de los empleados y el deseo por elevar este grado de participación a cotas superiores. Junto a ello, se une también el desarrollo efectivo de una mayor participación, posiblemente derivado

del convencimiento en las posibilidades de esta técnica directiva, como ya apuntamos al establecer esta hipótesis.

RESULTADOS ESPERADOS ESPECIFICOS	PARTICIPACION PERCIBIDA	PARTICIPACION DESEADA
Nivel individual (ítem 31)	r=.28 (p≤.01)	r=.42 (p≤.01)
Nivel departamental (ítem 41)	r=.27 (p≤.01)	r=.29 (p≤.01)
Nivel organizacional (ítem 51)	r=.13 (p≤.05)	r=.24 (p≤.01)

TABLA 7.22 Correlaciones entre las variables participación percibida, participación deseada y resultados esperados específicos

Hipótesis 34. Esta hipótesis que plantea que, en opinión de los directivos la dirección participativa conduce a unos magníficos resultados, ha sido comprobada y ya descrita cuando se comentaron los análisis descriptivos. En concreto, la media global para este escala fue de 5.31 (los enunciados 67 y 72 fueron antes reconvertidos por estar planteados en sentido inverso).

Si entramos a detallar cada uno de los ítems que componen esta escala, resulta muy significativo que su media sea siempre bastante superior a 5 puntos, excepto para la cuestión que interrogaba acerca de si la participación de los subordinados en las empresas mejoraba el rendimiento personal del directivo, que fue de 4.97. Además, en todos los casos, el porcentaje acumulado para las tres primeras opciones de la escala tipo Likert utilizada, nunca fue más alto del 6 por ciento salvo, otra vez, para este mismo ítem y para otro en que se les preguntaba a estos superiores si la participación de los empleados incrementaría su propio nivel de satisfacción laboral, que fueron 8.8% y 6.4% respectivamente (faltaría por señalar que el porcentaje de sujetos que no respondieron a este apartado del cuestionario fue nulo). En definitiva, se constata totalmente la bondad que la amplia mayoría de las personas con mando encuestadas, otorgan a este procedimiento directivo, incluso en aquellas cuestiones que los afectan directamente como son su mismo rendimiento y satisfacción.

Tal vez sería conveniente recordar que el ítem 71, relativo a la necesidad de aumentar el tiempo para llegar a tomar una decisión mediante procedimientos participativos, fue eliminado de esta escala a raíz de la

reducción que provocaba en el coeficiente de consistencia interna de Cronbach. En cualquier caso, su media alcanzó la puntuación de 3.64, demostrándose con ello la tendencia lógica esperada. El porcentaje acumulado para las tres primeras alternativas de elección fue del 41.7 por ciento, repartiéndose casi por igual entre cada una de esas tres posibilidades. No obstante, únicamente el 11.2% de las personas, indicaron que estaban totalmente de acuerdo con la afirmación de que la participación conlleva ineludiblemente a un mayor consumo de tiempo, cuando ésta debería haber sido la alternativa mayoritariamente seleccionada.

Hipótesis 35. Igualmente esta hipótesis también ha podido ser comprobada. En concreto, la correlación entre resultados esperados generales y grado de participación promovido por el directivo es $r=.23$ y significativa con un valor $p\leq.01$, mientras que su correlación con la variable participación deseada es $r=.33$ con una probabilidad igual o menor a .01.

Llama la atención, de todos modos, que si bien idéntica tendencia se mantiene respecto a la relación entre resultados esperados generales y nivel de participación en el trabajo ($r=.34$ $p\leq.01$) y en el departamento ($r=.23$ $p\leq.01$), no se ha obtenido el mismo resultado para el grado en que los directivos promueven una mayor participación de sus subordinados en las decisiones que tienen que ver con el conjunto de la empresa ($r=.12$ n. s.). Corroborándose de este modo la orientación ya constatada (ver conclusiones para las hipótesis 12 y 16), que considera más adecuada la participación de los empleados para aquellas decisiones que los afectan más directamente y para las que están más preparados, reduciendo en consecuencia su dominio de influencia y la amplitud de los temas a tratar.

Hipótesis 36. También ha habido éxito a la hora de confirmar la relación positiva, como por otra parte era bastante obvia, entre resultados esperados específicos y generales ($r=.47$ $p\leq.01$).

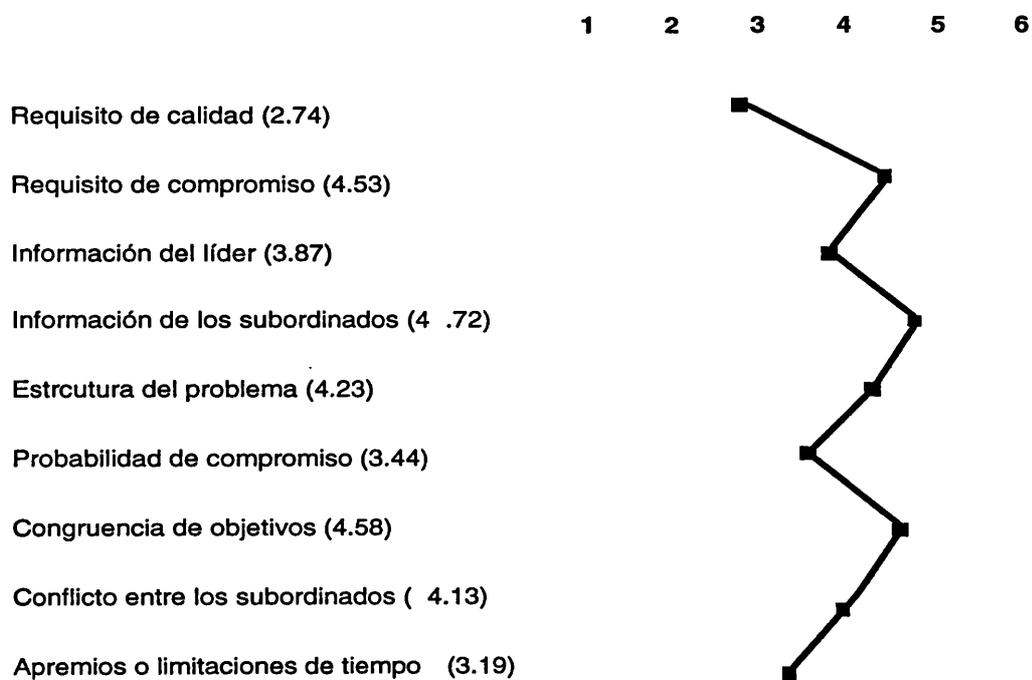
Lo que demuestra, a priori, la conexión que en la mente del directivo existe entre lo que puede ocurrir en una empresa cualquiera que practique la dirección participativa (tal y como estaban planteadas estas preguntas a la hora de evaluar los resultados generales), y lo que sucedería o sucede

de hecho en su propia organización con las personas que dependen específicamente de él.

En conclusión, todas las hipótesis establecidas para los resultados que cabe esperar con un aumento de la participación de los empleados, han recibo apoyo a partir de nuestros datos lo que, por otra parte no debe parecer extraño, si se tiene presente la aparente sencillez y sentido común que demuestran las diferentes relaciones expuestas.

3.10 Variables contingentes

Hipótesis 37. Como se puede apreciar en la gráfica adjunta (ver gráfica 7.23 -las medias aparecen entre paréntesis al final de cada sentencia-), existe una variabilidad de entre dos puntos aproximadamente, en el modo que tienen de evaluar los directivos cada una de las variables contextuales consideradas por Vroom y Jago (1990), comprobándose así en cierta manera, la naturaleza contingente que presenta este estilo directivo.



GRAFICA 7.23 Medias para las variables contingentes

Unicamente, en muy pocos casos, encontramos que los encuestados contestaron a todas estas cuestiones eligiendo una o dos alternativas de respuesta. Bien es verdad que, con una tendencia más marcada hacia las opciones 5 y 6, denotando con ello una desatención al efecto diferencial del contexto, sino un cierto sesgo causado por la deseabilidad social.

Hipótesis 38. Por otro lado, se demuestra con claridad la inclinación que cabría esperar a partir de las recomendaciones planteadas por Vroom y colaboradores (1973, 1990), para cada uno de los items. En concreto, las cuestiones segunda, cuarta, quinta, séptima y octava, obtienen puntuaciones medias muy superiores a 4 puntos en la mayoría de las ocasiones. Mientras que los demás enunciados (primero, tercero, sexto y noveno), alcanzan puntuaciones algo inferiores (ver gráfica anterior).

De hecho, ni siquiera se ha demostrado la tendencia expresada al plantear esta hipótesis y constatada por los autores de este modelo, en cuanto al efecto opuesto que posiblemente pudiera aparecer para la variable conflicto. Es decir, parece ser que la mayoría de estos directivos se enfrentan al conflicto con el fin de resolverlo, antes que pretender huir de él. A pesar de ello, es cierto que estas diferencias se reducen a poco más de medio punto en algunos casos, cuando lo que sería de esperar a partir de las predicciones del modelo teórico, es que fuesen muy superiores. Dicho de otro modo, la puntuación media lograda para aquellos items que deberían haber tenido una puntuación baja (muy característico el último enunciado que expone con nitidez la existencia de una limitación temporal), tendría que haber sido bastante inferior atendiendo a las prescripciones del modelo teórico. Lo que de haber estado provocado por el sesgo antes aludido de la deseabilidad social, o incluso, por una no muy adecuada formulación de los items de esta parte del cuestionario, puede haber conducido a la no elección de las alternativas más extremas.

3.11 Grado de solapamiento existente dentro y fuera del contexto laboral (estilos de vida)

Hipótesis 39. Como ya se dijo, se han obtenido tres factores principales denominados asociacionismo, autoritarismo familiar y comunicación familiar (ver para una descripción mas detallada el apartado 1 anterior).

Pues bien, por lo que respecta a todas aquellas variables que tienen que ver con el *grado de participación*: un mayor grado de asociacionismo correlaciona positivamente con el nivel de participación que se promueve en los empleados sobre las decisiones que afectan a su trabajo ($r=.24$ $p\leq.01$), al departamento ($r=.38$ $p\leq.01$), y a la empresa ($r=.18$ $p\leq.01$) y, por lo tanto, con el grado de participación total ($r=.33$ $p\leq.01$). Asimismo, se obtiene idéntico resultado positivo respecto a la participación en los objetivos ($r=.36$ $p\leq.01$). Aunque no ha sido posible hallarlo en relación a la variable participación deseada ($r=.09$ n. s.), lo que no deja de ser hasta cierto punto sorprendente, si bien, cabe pensar que como estos directivos pueden haber promovido ya un alto grado de participación en sus subordinados, resulte muy complejo la obtención de un deseo claro por incrementarlo. Por otro lado, lo que hemos llamado autoritarismo familiar, tan sólo obtiene una relación significativa con la escala de participación total ($r=-.15$ $p\leq.05$). Y el nivel de comunicación en la familia no alcanza ninguna relación de interés, ya que su única correlación significativa es con el nivel de participación deseado ($r=.26$ $p\leq.01$). Lo que carece de relevancia teórica a nuestro entender tomada en sentido aislado, pues otra cosa muy distinta sería, que la comunicación familiar hubiera obtenido asimismo otras relaciones con significación estadística. Por lo tanto, y como se puede apreciar por el signo e intensidad de estas relaciones, parece existir un solapamiento importante entre el estilo de vida que cada uno imprime a su vida y sus comportamientos dentro del contexto de las organizaciones, al menos, por lo que se refiere a sus conductas participativas y su nivel de asociacionismo, quedando más indeterminados los efectos para las variables autoritarismo y comunicación familiar.

El asociacionismo, también ha logrado una correlación significativa, con la variable que hemos denominado *resultados esperados* específicos ($r=.15$ $p\leq.05$), así como con la variable resultados esperados generales ($r=.17$ $p\leq.01$). Además, con respecto a esta última, también han conseguido

significación estadística el grado de autoritarismo ($r=-.21$ $p\leq.01$) y de comunicación familiar ($r=.20$ $p\leq.01$). En definitiva, todo apunta a que, cuanto mayor es el nivel de participación alcanzado en casa y en la comunidad en general, más convencido se está de los beneficios que aporta el desarrollo de un elevado nivel de participación (o viceversa).

Por otra parte, todas las variables referentes a los estilos de vida han correlacionado con *creencias* Y. En concreto han logrado las siguientes puntuaciones: asociacionismo ($r=.24$ $p\leq.01$), comunicación familiar ($r=.23$ $p\leq.01$) y autoritarismo familiar ($r=-.28$ $p\leq.01$). Aunque solamente esta última ha obtenido relación estadística con creencias X ($r=.30$ $p\leq.01$). Y, por lo que hace referencia a la *cultura* organizacional, que no había sido prevista inicialmente que pudiera tener alguna consecuencia, se han hallado correlaciones positivas y significativas entre cultura tipo Y y asociacionismo ($r=.22$ $p\leq.01$) y comunicación ($r=.30$ $p\leq.01$), así como también entre cultura X y autoritarismo familiar ($r=.14$ $p\leq.05$). Todo lo cual, creemos apoya nuevamente, como mínimo a partir de las correlaciones conseguidas (no tanto por las que faltarían), que las personas mantienen un grado de congruencia importante en sus conductas dentro y fuera del contexto laboral, en el que se ven implicadas sus creencias como el ambiente en que se desenvuelven.

3.12 Repercusiones para la satisfacción vital

Hipótesis 40. Sorprendidos en parte por el sentido y relación hallados para la variable satisfacción vital, mucho más acorde con nuestros planteamientos iniciales de lo que hubiéramos sido capaces, ya ni siquiera de imaginar si no de tener la expectativa de probar, pasamos a continuación a describir los resultados encontrados.

Ha obtenido correlaciones significativas y positivas con todas y cada una de las variables en que ha sido descompuesta la *participación laboral*: con la participación en el trabajo ($r=.20$ $p\leq.01$), con la participación en el departamento ($r=.23$ $p\leq.01$), con el nivel de participación en la empresa ($r=.19$ $p\leq.01$) y, como consecuencia, con el grado de participación total ($r=.29$ $p\leq.01$). Asimismo, también ha alcanzado correlación significativa

con la participación en los objetivos ($r=.26$ $p\leq.01$), y no se ha hallado relación como se esperaba con la participación deseada ($r=.03$ n. s.).

Ha logrado alcanzar igualmente correlaciones estadísticamente significativas en el sentido esperado, con el nivel de *poder* percibido por el directivo ($r=.19$ $p\leq.01$) y con la *necesidad de introducir cambios* en el sistema de toma de decisiones existente en una empresa ($r=-.20$ $p\leq.01$).

Con respecto a las *creencias directivas*, se ha obtenido significación estadística para la relación entre satisfacción vital y creencias Y ($r=.30$ $p\leq.01$), aunque no ha sido posible establecer la relación contraria para las creencias tipo X ($r=-.06$ n. s.) -obsérvese, no obstante, el signo de la casi nula relación-. Lo que no deja de ser sugestivo, pues objetivamente no por poseer creencias tradicionales, se tiene por qué estar más insatisfecho con uno mismo, contrariamente a lo que anhelábamos encontrar llevados por nuestras propias presunciones, o mejor dicho, prejuicios. No obstante, las dos clases de *cultura* consideradas en esta investigación, sí han logrado relaciones significativas y en la dirección estimada: para cultura X ($r=-.16$ $p\leq.05$), y para cultura Y ($r=.21$ $p\leq.01$). Lo que está indicando la importante relevancia que tiene el ambiente en que una persona trabaja, ahora sí, en el nivel de satisfacción que alcanza en última instancia en su vida.

Finalmente, y por lo que respecta a la relación entre esta variable y los *estilos de vida*, la satisfacción vital ha correlacionado corroborando nuestras expectativas, positivamente con asociacionismo ($r=.28$ $p\leq.01$) y grado de comunicación en la familia ($r=.33$ $p\leq.01$). Y negativamente con autoritarismo familiar ($r=-.20$ $p\leq.01$), lo que no deja de ser hasta cierto punto asombroso atendiendo al razonamiento anterior para las creencias directivas tipo X.

4. ANALISIS DE REGRESION

Una vez han sido expuestos los diferentes resultados logrados en relación a cada una de las hipótesis, se describirán a continuación los distintos análisis de regresión efectuados, con el fin de hallar el poder predictivo de las variables más representativas utilizadas en esta investigación. En todos los casos, se ha empleado el método *stepwise* (paso

a paso) porque, además de ser probablemente el más usado, precisamente es el que presenta más ventajas al combinar al unísono criterios para la inclusión de nuevas variables como para la permanencia de las mismas. O, en otras palabras, mediante este procedimiento tenemos la seguridad de que no quedará ninguna variable fuera de la ecuación que satisfaga un criterio de selección dado, ni tampoco quedará ninguna variable en la ecuación que satisfaga un criterio de eliminación dado. Los criterios de selección y permanencia que se han especificado en estos análisis, son los mismos que el paquete estadístico SPSS mantiene por defecto, lo que es equivalente a decir que, para cada variable la *t* de Student tiene que ser superior a 1.96 (o lo que es igual, la *F* de Fisher debe ser superior a 3.84). Por consiguiente, se supone que cada variable debe presentar una significación inferior a .05 para poder entrar o permanecer en los análisis y en la ecuación resultante (Bisquerra, 1989). Todas las salidas finales del ordenador figuran en el anexo 4.

4.1 Predictores para las variables participación percibida y participación deseada

El primer análisis de regresión tenía por objetivo hallar aquellas variables que mejor explicaban la *participación global percibida* de entre las siguientes: culturas X e Y, creencias directivas o teorías X e Y, resultados específicos y generales, y grado de poder que estima el directivo que posee. No se incluyeron las restantes, como las variables socio-laborales y contingentes, los estilos de vida o la satisfacción vital, la participación en los objetivos o la participación deseada, o la necesidad de introducir cambios, porque no se consideró que hubieran suficientes razones teóricas que avalaran la idea de que se trataban de buenos predictores del nivel de participación existente en una organización. De hecho, así lo comprobamos en un análisis previo, salvo en dos excepciones: a) La variable participación deseada, sí resultó ser elegida para formar parte de la ecuación, pero se rechazó esta posibilidad porque carecía de sentido tal y como estaban planteados los items (no en sentido general). Y b), la variable necesidad de introducir cambios en los sistemas de toma de decisiones existentes en una empresa, también fue seleccionada, pero como ya fuera planteado en las hipótesis 30 y 31, se consideró más

plausible que esta variable sirviera para explicar la participación deseada que no la participación percibida, ya que en este último caso, parece más verosímil la relación contraria (a mayor participación percibida menor necesidad de introducir cambios).

Idéntico motivo nos impulsó a eliminar en todos los análisis que siguen, las variables originadas por el cruce entre participación y nivel de análisis. Esto es, la participación en el trabajo, en el departamento y en la organización, junto a la participación en los objetivos porque, aunque como parece obvio pueden ser buenos predictores del grado de participación percibido y/o deseado, este resultado no tendría ninguna relevancia ni teórica ni práctica. En consecuencia, la ecuación de predicción resultante quedó formulada del siguiente modo:

$$Y = 3.12 + .27X1 + .14X2 + .15X3 - .13X4$$

Donde, Y=participación global, X1=creencias tipo Y, X2=poder percibido, X3=resultados específicos (se le ha cambiado su signo porque los items estaban planteados en sentido inverso), X4=cultura tipo X.

Es decir, unas creencias progresistas, junto con un grado de poder elevado, unos buenos resultados estimados para su empresa y el efecto negativo de trabajar para una empresa con una cultura tradicional, conducen al directivo a un uso determinado de la dirección participativa. En concreto, el índice de correlación múltiple entre la variable criterio y las variables independientes que han entrado en la ecuación es igual a .51, mientras que la proporción de la varianza que son capaces de explicar asciende a .26. Es cierto, que no es tan elevado como desearíamos, aunque se sitúa en un nivel intermedio. Pero, todavía si cabe, nos sorprendió aún más, que variables tales como una cultura progresista, unas creencias directivas tradicionales, o los resultados esperados de carácter general, no entraran a formar parte de estos análisis, cuestión sobre la que volveremos más adelante.

El segundo análisis de regresión se hizo con el fin de comprobar que sucedía con la variable *participación deseada*, ahora como variable dependiente. Las variables predictoras que se emplearon en este caso,

fueron las mismas que se utilizaron con anterioridad más la participación percibida y la necesidad de introducir cambios (esta última aparece en los *outputs* con la denominación "TINSATIS" pues, como ya se comentó, en un principio se pensó en llamarla "insatisfacción con el sistema de toma de decisiones", pero posteriormente se modificó su nombre). Ya que esta vez, sí se consideró oportuno establecer una relación explicativa entre la participación que un directivo promueve y sus deseos por aumentar este nivel a raíz de los buenos resultados logrados, o su impresión de que es preciso incorporar ciertas innovaciones en el modo en como su empresa toma las decisiones (ver comentarios a las hipótesis 1 y 30). La ecuación de regresión múltiple quedó configurada de la siguiente manera:

$$Y = .59 + .32X1 + .33X2 + .32X3 + .16X4$$

Siendo, Y=participación deseada, X1=necesidad de introducir cambios, X2=resultados generales, X3=participación total, X4=resultados específicos (también se le ha reconvertido su signo).

En definitiva, tanto la necesidad sentida de acometer ciertas transformaciones, como los resultados favorables que cabe esperar de una mayor participación de los empleados en su empresa y en otras organizaciones, como precisamente la experiencia favorable derivada de emplear un estilo de dirección participativo, parece que conducen al directivo a valorar más positivamente la utilización de estos métodos y a desearlos en consecuencia. El índice de correlación múltiple es sensiblemente superior al obtenido en el caso anterior ($R=.60$) y, por lo tanto, también lo es su coeficiente de determinación ($R^2=.36$). Sin embargo, otra vez no resultaron ser del todo buenos predictores la cultura, las creencias directivas o el poder. Por este motivo, se profundizó en estos análisis con el objetivo de encontrar una explicación plausible a este hecho.

4.2 Predictores para las variables poder, necesidad de introducir cambios y resultados esperados

Se comenzó por tratar de discernir mediante un nuevo análisis de regresión lo que, por otra parte era bastante razonable: si el grado de *poder* que el directivo percibía que tenía podía ser explicado a partir de los dos

tipos de cultura. Los resultados confirmaron esta primera idea, arrojando la siguiente ecuación de predicción:

$$Y = 3.49 + .31X1 - .27X2$$

Donde, Y=poder percibido, X1=cultura tipo Y, X2=cultura clase X.

Su correlación múltiple es igual a .40 y su coeficiente de determinación a .16. Lo que significa que, si bien, una cultura progresista no se relaciona directamente en el grado de participación que estos directivos promueven ante sus respectivos subordinados, si tiene un efecto indirecto al influir en el nivel de poder con que cuenta un directivo cualquiera. Es decir, estaríamos ante un efecto de la variable cultura Y sobre la participación de los empleados, si bien, mediatizado por la variable grado de poder. Situación que se repetirá en los demás casos que a continuación se informan.

Con respecto a la *necesidad de introducir cambios* en los sistemas de toma de decisiones (aparece en los *outputs* con la denominación "TINSATIS", como ya se dijo), se incluyeron en los análisis las variables culturas X e Y. Junto a la variable poder percibido pues, como afirmábamos al describir los resultados para estas hipótesis, pudiera ser que a menor poder mayor insatisfacción y por lo mismo mayor disponibilidad por parte del directivo para que se incorporen las modificaciones oportunas. Así como también, se incluyó el grado de participación global, ya que es de suponer que a un nivel elevado, si los resultados derivados de este incremento en la participación acompañan, la necesidad de acometer cambios en los sistemas de toma de decisiones sea sentida como inferior. Con el siguiente resultado final:

$$Y = 3.20 + .67X1 - .34X2 - .16X3$$

Siendo, Y=necesidad de introducir cambios, X1=cultura X, X2=cultura Y, y X3=poder percibido.

Los valores para los coeficientes de correlación múltiple y determinación, obtuvieron en este caso una mayor solidez (en concreto, $R=.66$ y $R^2=.44$). En suma, y por lo tanto, otra vez la variable cultura en sus dos formas, ha demostrado ser útil para explicar el grado de

participación, pero a través de sus efectos sobre la necesidad de acometer cambios en los sistemas de toma de decisiones, lo que acaba por repercutir directamente en los niveles de participación promovidos y deseados desde la dirección. Sin embargo, la participación global no ha funcionado tan bien como se suponía en un principio. ¿Y qué sucede con la variable creencias directivas?

Pues, también han demostrado parcialmente su utilidad, a la hora de explicar los *resultados específicos y generales* que cabe esperar con un incremento de la participación. En concreto, las ecuaciones de regresión han sido respectivamente las siguientes:

$$Y = 3.75 + .36X1$$

Para Y=resultados específicos y X1=creencias directivas Y -se ha modificado el signo de la relación porque la variable criterio estaba planteada en sentido inverso- (R=.23 y R²=.05).

$$Y = 4.05 + .27X1$$

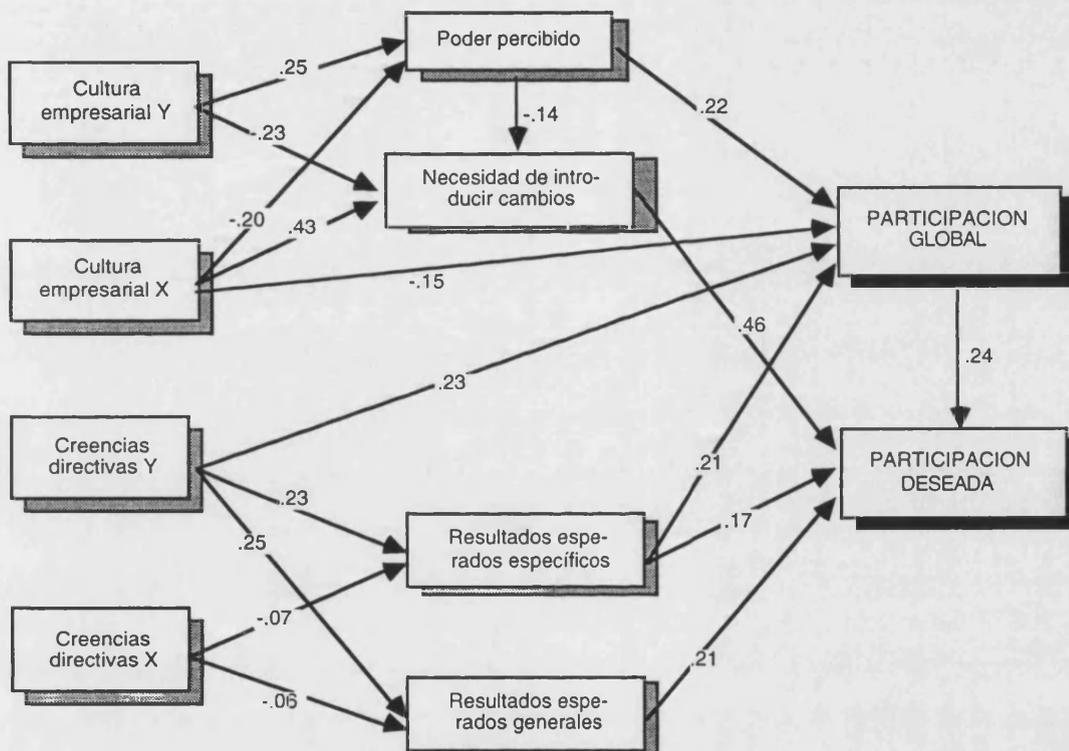
Para Y= resultados generales y X1=creencias directivas Y (R=.25 y R²=.06).

En ambos casos, la proporción de la varianza explicada por la variable predictora ha sido muy baja. En realidad, este porcentaje aumentaba sustancialmente si se incluía también como variables independientes los resultados específicos en la ecuación de regresión para los resultados generales, y viceversa, lo que no deja de tener cierto sentido pero que hemos preferido no considerar por el momento. Si bien, lo más importante a destacar es, la no selección de las creencias directivas X en estos análisis y que, tal vez se haya visto afectada por la existencia de algún error de medida no controlado.

4.3 Conclusiones

A la espera de poder llegar a establecer un modelo causal más elaborado, que incluya las muy probables relaciones que los comportamientos y las creencias que se mantienen dentro del lugar de

trabajo guardan con los actos y las actitudes fuera de este contexto, y de otros análisis más particulares que pongan en conexión el resto de las variables incluidas en esta investigación así como otras relaciones que deberían haber resultado significativas, vamos a describir un modelo tentativo a partir de los coeficientes de regresión estandarizados *Beta* (ver anexo 4), que recoja el conjunto de las interrelaciones comentadas con anterioridad (ver gráfica 7.24).



GRAFICA 7.24 Conclusiones generales derivadas de los análisis de regresión (coeficientes *Beta*)

De todas las conexiones detalladas, únicamente las que hacen referencia a las relaciones que mantienen las creencias directivas tradicionales con los resultados esperados específicos y generales, no alcanzaron el criterio de selección especificado y, por lo tanto, no pasaron a formar parte de las ecuaciones de regresión finales. Por supuesto, en aras de una mayor coherencia, faltarían por indicar otras conexiones que no aparecen en este gráfico como, por concretar tan sólo algún ejemplo representativo, el vínculo que debe existir entre la cultura Y o las creencias X con la

participación global percibida. En definitiva, creemos que al hilo de las conclusiones halladas según las hipótesis de partida, este modelo sintetiza en muy buena medida nuestros planteamientos iniciales y representa un pequeño paso adelante, en el intento por llegar a conocer, algunos de los condicionantes que influyen en la adopción de estilos de dirección más participativos.

Capítulo VIII

SINTESIS, DISCUSION Y CONCLUSIONES

En aras de poder llegar a finalizar el presente trabajo, nos disponemos a continuación y en primer lugar, a resumir las ideas generales que se desprenden del marco teórico y que se han seguido para la elaboración de esta investigación. En segundo lugar, expondremos las conclusiones más relevantes alcanzadas en relación a los resultados empíricos. Para terminar, en último lugar, planteando algunas autocríticas y el modo de superarlas. Esperamos que, junto al resto de conclusiones y comentarios introducidos a lo largo de este trabajo y para cada uno de los epígrafes que lo componen, este capítulo final sea útil para centrar las ideas importantes así como para aclarar algunas de las cuestiones que todavía puedan permanecer sin respuesta.

1. SINTESIS DE LA INVESTIGACION

Paralelamente al progreso experimentado por la Psicología del trabajo y las organizaciones (Kliksberg, 1978), el dilatado desarrollo de la participación laboral ha sido igual de intrincado. Desde un principio, al comienzo de este siglo, en que no se tenía presente, hasta la aparición del modelo de las Relaciones Humanas, hicieron falta algunas décadas para que los directivos comenzaran a compartir una mayor cantidad de información con sus subordinados y a interesarse por sus opiniones. Algún tiempo después, surgió en parte como contrapunto al modelo anterior uno nuevo, que puso el acento en la toma de decisiones conjunta entre

superiores y subordinados, como el elemento característico y definidor de la participación laboral: se trataba del modelo de los Recursos Humanos (Miles, 1977).

Todo lo cual, no sucedió por casualidad, sino al hilo de determinados acontecimientos y, lo que sobre todo quisiéramos destacar aquí, a la evolución de las creencias que las personas inmersas en el mundo del trabajo llevan consigo (Quintanilla, 1991). La que va de pensar en el ser humano como un ser puramente racional, económico, hedonista, pasivo y sin iniciativa. A pasar a considerarlo fundamentalmente como un ser social y que, por lo tanto, precisa de las relaciones interpersonales para saciar sus principales necesidades y motivaciones. Hasta, finalmente, llegar a conceptualizarlo como un ser esencialmente activo, dispuesto siempre a aprender, a autorrealizarse y a crecer constantemente, independiente, responsable y maduro.

Pero todos estos nuevos avances, unidos a posteriores desarrollos, acabaron por configurar un panorama difícil y complejo. Abundan las definiciones y las controversias sobre lo que debe ser entendido o no por participación laboral. Ante este estado de la cuestión, después de revisar varios de los intentos definatorios y de clasificación en relación a la participación en las organizaciones (ver capítulo segundo), hemos optado por proponer en el marco de este trabajo, la siguiente definición para su discusión y valoración crítica: *la participación en el trabajo hace referencia a los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartida*. Entendiendo por poder la capacidad para ejercer influencia, según la proposición que plantearan Katz y Kahn en 1977.

Junto a ello, se ha propuesto sintetizar lo esencial de los diversos intentos de clasificación descritos, respecto al grado en que puede ser compartido el poder dentro de una organización, a partir de los siguientes: información, consulta, cooperación y delegación. Habría que indicar en relación a este último, que aunque ha sido cuestionado como un concepto diferente al propio de la participación laboral (Leana, 1987; Locke y Schweiger, 1979), esto se debe a una visión muy limitada que reduce la participación a la toma de decisiones conjunta entre superiores y subordinados. Es cierto que, la mayor parte de las investigaciones operativizan la participación en el trabajo desde esta concepción, lo que

resulta muy útil a la hora de concretar los objetivos de estudio pero que, a nuestro modo de ver, no puede ni debe confundirse con el marco conceptual de análisis en que se engloba este fenómeno.

Se trata, por tanto y ante todo, de un proceso (ya que tampoco debería de entenderse únicamente como un modelo para la intervención estratégica; pues no se reduce exclusivamente a un compendio de técnicas), que vale la pena ser estudiado a fondo, ya que afecta no sólo a la productividad y satisfacción laboral de todos los colaboradores de una empresa o institución, sino también a las posibilidades de democratización de nuestras organizaciones. Si atendemos a la consideración de las dos modelos más generales reconocidos por los estudiosos y profesionales de este tema: la dirección participativa *versus* la democracia industrial (Mintzberg, 1984). No obstante, el interés a lo largo del presente trabajo, se ha situado en estudiar fundamentalmente algunas de las derivaciones del modelo de la dirección participativa en las organizaciones valencianas.

Y es que, precisamente, la participación en el trabajo ha demostrado tener efectos positivos sobre la satisfacción laboral y más matizadamente sobre el rendimiento, como se deduce a partir de las distintas revisiones que se han encargado de aclarar el estado de la cuestión (Locke y Schweiger, 1979; Miller y Monge, 1986; Wagner y Gooding, 1987; Cotton *et al.*, 1988). Si bien, no se limitan sus potenciales beneficios solamente a estas variables, sino que se amplían a otras tantas como, por ejemplo (obviando ahora sus más que probables consecuencias en otros ambientes ajenos al laboral): la motivación, las actitudes, el compromiso, la calidad, los costes, la rotación o el absentismo, como pudimos comprobar en el capítulo tercero. En el marco de estas relaciones surge una pregunta capital: ¿de qué depende la eficacia de la participación de los empleados?.

Tres modelos han sido planteados en este sentido. Los modelos motivacionales o afectivos, que propugnan que la participación es efectiva porque facilita que los empleados vean satisfechos sus motivos y necesidades, lo que favorece las relaciones posteriores con la dirección de la empresa. Los modelos cognitivos, que defienden que la participación conduce a una mayor comunicación y utilización de los conocimientos, así como a una mejor comprensión por parte de los empleados de sus trabajos y de las decisiones acordadas. Y los modelos contingentes que, en muy

buena medida, pueden ser entendidos como una síntesis de los dos modelos anteriores (Vroom y Yetton, 1973; Vroom y Jago, 1990), y que en esencia, vienen a resaltar que la eficacia de la participación depende de una serie de factores que inciden sobremanera en los resultados que se obtienen con la utilización de la dirección participativa. Por consiguiente, la mayor o menor utilización de la participación puede o debería depender, entre otros aspectos, de las repercusiones que determinadas variables contextuales tienen a la hora de garantizar el éxito en la implantación de este estilo directivo.

Son muchas, por tanto, los aspectos a analizar desde este último enfoque, pero el cambio de perspectiva que supone avanzar de una concepción unilateral centrada en profundizar en los posibles efectos de la participación, a otra más preocupada por considerar los factores que atañen a su puesta en práctica, es de una relevancia tal que no puede pasar inadvertida. En este punto, uniendo las aportaciones que desde el marketing interno (o marketing aplicado a la política de personal) es posible establecer, planteamos un modelo tentativo de carácter teórico (en el que sobresalen dos variables contextuales de importancia transcendental: las creencias personales y la cultura organizativa), que expusimos profusamente en el capítulo cuarto (ver para una pronta asimilación las gráficas 4.3 y 4.4), y que ha servido de hilo conductor e inspiración de esta tesis. Al cual, se incorporaron algunas de las conclusiones que la investigación, todavía escasa pero no por ello poco importante, ha logrado alcanzar. Con todo ello en la mano, comenzó a aparecer ante nuestros ojos un panorama que, aún no evidente en su totalidad, empezamos a vislumbrar.

Los directivos se encuentran condicionados por los rasgos idiosincrásicos propios de la organización en la que trabajan, entre los cuales sobresale, a nuestro modo de ver, la cultura organizativa característica que determina en buena lógica, lo que es adecuado y no adecuado hacer (Miller, 1988; Schein, 1988). Asimismo, de entre las diversas posibilidades a la hora de abordar el estudio de las cualidades que pueden determinar, por parte de los directivos, un empleo más elevado de la dirección participativa, nos decantamos claramente por considerar sus creencias como el factor primordial (McGregor, 1979). Pues, no está de más recordar en este punto,

que los rasgos de personalidad, no han obtenido el suficiente apoyo aunque, si bien, otras variables de índole socio-laboral, como los años de experiencia y antigüedad o el nivel jerárquico, por señalar algunos aspectos representativos, sí han revelado su utilidad en la explicación del grado de participación existente (Long, 1988). Por este motivo, pensamos que era también adecuado su estudio, junto a otras condiciones que hacían referencia a la organización en su conjunto, como el tipo de propiedad, el sector económico o su tamaño.

Todo ello, puede provocar discrepancias entre la participación que promueven en sus subordinados con la que desearían en realidad fomentar, lo cual depende entre otras razones y como vimos (Long, 1988; Collins *et al.*, 1989; Hermel, 1990): del nivel de análisis en que situemos la participación (individual, departamental u organizacional), de los resultados que se esperarían alcanzar elevando el grado de participación, de la cantidad de influencia que posean en sus respectivas empresas estos directivos, y de la necesidad de introducir procesos de cambio a la hora de afrontar las diversas tareas como establecer objetivos, tomar decisiones, resolver problemas o planificar e introducir procesos de cambio (Sashkin, 1982).

Por último, además, estábamos muy interesados en profundizar en la investigación de las consecuencias que la participación en el trabajo puede tener en otros ámbitos ajenos al laboral. Sin embargo, ésta ha sido prácticamente nula, no siendo éste el caso, para los estudios de carácter más global, que tratan de aclarar las relaciones que existen entre el mundo del trabajo y el entorno familiar y social en que vivimos. Por esta razón, decidimos replantear el estado de la cuestión, estimando entonces y ahora pertinente, su acometimiento desde el marco teórico de los estilos de vida (Fernández Santana, 1993). Fue en este punto, cuando determinamos que sería apropiado indagar hasta qué grado, una congruencia alta o baja entre el estilo imprimido a la vida fuera del lugar de trabajo con las conductas que uno realiza dentro del entorno laboral, tiene consecuencias sobre la satisfacción vital que se experimenta a lo largo del desarrollo evolutivo (McDowell y Newel, 1987).

Es, en consecuencia, en el seno de estas relaciones, en donde se va a incardinar el objetivo general y el problema de investigación central que

guían el presente trabajo, que resumidos quedan como siguen: *estudiar la participación de los empleados que tiene lugar en las empresas valencianas, tratando de hallar las relaciones más relevantes que este proceso mantiene con el conjunto de estas variables enunciadas en los párrafos precedentes* (ver capítulo sexto para una exposición más detallada tanto de las hipótesis de partida como de las variables principales objeto de esta investigación). Esto es, se pretende indagar en qué sentido afectan ciertas condiciones al grado de participación que un directivo promueve en sus inmediatos subordinados. O, en otras palabras, queremos averiguar cómo varía el grado de influencia que los subordinados poseen, así como cuáles son los factores que intervienen en estas variaciones.

2. CONCLUSIONES FINALES

El camino desarrollado desde el planteamiento teórico inicial hasta la descripción de los resultados empíricos logrados, creemos que ha sido expuesto y resumido con bastante claridad en el capítulo séptimo, hasta el punto de no valer la pena reincidir extensamente de nuevo en ello. Un modo en extremo diáfano para entresacar las conclusiones más importantes alcanzadas de entre las 40 hipótesis que componen esta investigación, es revisar el gráfico 7.24 en el cual aparecen las relaciones establecidas más importantes y el grado relativo en que finalmente han podido ser comprobadas. La conclusión última que es posible indicar, es que nos sentimos satisfechos con el nivel de cumplimiento de los objetivos señalados, sin que por ello dejemos de ser conscientes de algunas de las limitaciones que este estudio impone a los resultados conseguidos. Una de las más trascendentes, por ejemplo, se refiere a la imposibilidad de poder plantear relaciones de causa y efecto, debido al diseño de investigación seleccionado que fue de tipo correlacional.

Si retomamos la exposición de los problemas de investigación de que partíamos (véase epígrafe uno del capítulo sexto), se podrá comprobar para el *primero* de ellos, que efectivamente existen diferencias entre las variables participación percibida y deseada. Pero al contrario de lo imaginado por nosotros, no se demuestra la tendencia que supone que los niveles de participación deseada, son normalmente inferiores al grado de

participación realmente promovido. En la explicación de estos resultados, adquieren una importancia especial la cultura organizativa y las creencias directivas, relacionadas con los problemas *segundo y tercero*. Ambas demuestran tener efectos, tanto directos como mediatos sobre la participación percibida y, parece ser que fundamentalmente indirectos, sobre el grado de participación deseado.

Entre estas variables mediadoras se encuentran principalmente: la cantidad de poder que percibe el directivo que posee, la necesidad de introducir procesos de cambio en los sistemas de toma de decisiones y los resultados que cabe esperar (específicos y generales) de un incremento de la participación -problemas *séptimo, octavo y noveno* respectivamente-. Además en contestación al *cuarto* problema, y en buena parte por el efecto de estas variables mediadoras, tanto el grado de participación percibida como deseada, se reducen paulatinamente conforme se asciende en el nivel de análisis, es decir, a medida que se pasa del nivel individual al grupal y de éste al organizacional. Sin embargo, la contribución de las variables que se derivan de los problemas *quinto y sexto*: las diferentes clases de tareas y los factores socio-laborales, han resultado más difíciles de probar. La variable tarea porque únicamente se incluyó en el diseño definitivo de este trabajo, la participación en el establecimiento de objetivos, que sigue un patrón de resultados muy similar a la participación en la toma de decisiones. Y los factores socio-laborales porque, a excepción del nivel jerárquico que supone un mayor grado de participación de los subordinados a según se asciende por la pirámide directiva, y del tipo de propiedad de la empresa que implica una mayor participación en las organizaciones cooperativas que en las privadas, el resto de características no demostró tener ningún tipo de consecuencia: ni el sexo, ni la antigüedad, ni el grado de sindicación general de los empleados. En cuanto a las variables contextuales consideradas por el modelo de Vroom y Jago (1990) -problema *décimo*-, se ha podido probar aunque no de un modo concluyente, la relativa importancia que los directivos conceden a las mismas.

Por último, respecto al *undécimo y duodécimo* problema, parece existir un solapamiento importante entre el estilo de vida que cada uno imprime a su vida y sus comportamientos dentro del contexto de las organizaciones. De hecho, cuanto mayor es el nivel de participación alcanzado en casa y en

la comunidad, más convencido se está de los beneficios que aporta el desarrollo de un elevado nivel de participación, y viceversa. Asimismo, de los datos se desprende que existe un grado de congruencia muy relevante entre las creencias directivas y los estilos de vida, así como que la cultura organizativa también deja sentir sus efectos sobre esta variable. Por si todo ello fuese poco, los resultados referidos a la satisfacción vital han sido asombrosos. Demostrándose que, al menos a nivel correlacional, cuanto mayor es el grado de participación que se promueve, mayor es la satisfacción personal que se logra. Así como también, cuanto mayor es el poder que percibe el directivo que posee y menor la necesidad sentida de introducir cambios en su empresa. Al mismo tiempo, trabajar en culturas que denominamos como progresistas, mejora igualmente la satisfacción vital, precisamente todo lo contrario de lo que sucede si uno trabaja para empresas más tradicionales. Finalmente, y por lo que respecta a la relación entre esta variable y los estilos de vida, la satisfacción vital parece ser que se incrementa si se práctica un elevado asociacionismo en la comunidad y existe un alto grado de comunicación familiar, y desciende si uno se comporta autoritariamente con lo suyos.

3. LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS

Muy posiblemente, lo que puede ser uno de los resultados más importantes de esta investigación, se refiera al alto nivel de participación de los empleados detectado. Lo que ha provocado que buena parte de las hipótesis planteadas para la participación deseada no se hayan cumplido, si bien, esto no ha afectado la consecución de las hipótesis relativas a la participación percibida. Lo que se contrapone a la idea generalizada sobre este tema, en muchas ocasiones más latente que manifiesta, de que la participación laboral se practica reducidamente en la mayor parte de las empresas españolas y extranjeras. Cuestión ésta, en la que han incidido diversos autores, entre los que destacan Collins *et al.* (1989) y Hermel (1990).

Este resultado, aunque con toda probabilidad no pueda ser generalizado al conjunto de la población, ya que no nos hemos basado en una muestra representativa de la misma, si es perfectamente aplicable al menos, a los

rasgos que mantengan en común otros directivos con los que nosotros hemos encuestado: hombres relativamente jóvenes (como en la población), con experiencia y cualificados, que ocupan la mayor parte de los niveles jerárquicos y trabajan en toda clase de secciones o departamentos. Así como también, en la medida en que coincidan las características de otras empresas con las de este estudio: mayoritariamente organizaciones privadas y cooperativas, de servicios, industriales y agrícolas por este orden (al igual que se desprende para los datos poblacionales), de un tamaño grande (al contrario de lo que se detecta en las empresas de nuestra Comunidad), y en donde los empleados, en su mayoría, cuentan con contrato fijo indefinido, posiblemente sin sindicarse, aunque se ha constatado una existencia elevada de comités de empresa.

Esta elevada participación de los empleados, a diferencia de lo que se informa en otras investigaciones y se estima que sucede a nivel general, se puede explicar aparte de las incidencias causadas por las particularidades de la muestra, por el hecho de haber centrado la investigación en la consideración de la participación, más que como una técnica o estrategia interventiva, como un proceso que irremediablemente siempre ocurre en alguna proporción en toda empresa. Lo que puede ser un problema más a tener en cuenta, a la hora de valorar las posibles razones que dificultan el desarrollo e implantación de este estilo de dirección. Ya que, muchos directivos, al oír hablar de la necesidad de tener que aumentar la participación de los empleados, indistintamente de los motivos con que se argumente, pueden pensar que ellos ya están propiciando a estos una alta participación y que, por consiguiente, no se justifica el incremento solicitado.

Los esfuerzos en este sentido, por tanto, deben continuar a pesar de los buenos resultados conseguidos. Se hace preciso complementar estos procesos participativos que suceden casi de manera "natural", con técnicas concretas y estrategias interventivas de más amplio espectro, que ayuden a favorecer y consolidar los éxitos y logros alcanzados mediante la dirección participativa. Probablemente, desde una orientación algo diferente que enfatice las habilidades de gestión o el mejoramiento de la calidad (como el enfoque de la calidad total o los grupos de progreso, por ejemplo) y que sirvan, además, para superar el problema anterior y, por

qué no decirlo, determinadas connotaciones negativas que el término "participación" plantea para muchas personas vinculadas al mundo del trabajo.

Junto a ello, no se puede obviar el importante hecho siguiente: que tan sólo hemos preguntado a directivos sobre el grado en que perciben o desean mejorar el nivel de participación de sus inmediatos subordinados. Los resultados, sin duda, se matizarían si contrapusiéramos a estas contestaciones, las repuestas de los empleados ante idénticas cuestiones. Sería de esperar que los altos niveles de participación obtenidos se modificarían a la baja, a causa de la percepción distinta que los subordinados pueden mantener frente a este mismo hecho. Tarea que, en la medida en que las circunstancias acompañen, resultaría interesante que se continuara en futuros trabajos.

ANEXO 1



*Departament de Metodologia,
Psicobiologia i Psicologia Social*

*Facultat de Psicologia
Universitat de València*

Avda. Blasco Ibáñez, 21
46010 VALENCIA (España)
Teléf. (96) 386 44 73
Fax (96) 386 46 68

Estimado señor:

Es sabido el gran distanciamiento existente entre universidad y empresa. Sobre ello inciden variados factores que acaban configurando un círculo vicioso, a veces, difícil de romper. Nosotros, el equipo que formamos la Unidad de Investigación de Psicología Económica de la Universidad de Valencia, queremos deshacer en esta oportunidad ese alejamiento gracias a su ayuda.

Con este objetivo nos ponemos en contacto con usted, para pedirle su colaboración durante **20 ó 30 minutos**, tiempo medio necesario para completar este cuestionario. El instrumento contiene diversas preguntas que perfilan un marco útil, capaz de hacernos comprender "qué" interesa y "porqué" a los directivos valencianos.

El cuestionario es absolutamente **anónimo** con el fin de garantizar la total franqueza en las respuestas obtenidas. Evite poner nombre u otros datos que pudieran facilitar claramente la identificación de su empresa o de usted. Este motivo, nos ha impulsado a utilizar el correo, quedando asegurada de este modo la confidencialidad de los resultados. Una vez terminado, no se lo pase a ningún superior, por favor envíelo cuanto antes usted mismo en el sobre que le adjuntamos.

Nuestra dirección y teléfono figuran en el membrete de esta carta, así como al final del cuestionario. Estaríamos encantados de poder resolver cualquier duda que tuviera. Además, queremos aprovechar esta ocasión para ponernos a su disposición, sobre cualquier otro tema en que considere que pudieramos resultarle de ayuda.

Sin otro menester, nos despedimos atentamente de usted.

Tomas Bonavia Martin
Director de la investigación

Ismael Quintanilla Pardo
Director de la Unidad de
Psicología económica



ANEXO 2

CUESTIONARIO EDP

UNIDAD DE INVESTIGACION DE
PSICOLOGIA ECONOMICA



UNIVERSIDAD DE VALENCIA

- 1.-Sexo: Varón Mujer
- 2.-Edad:..... años.
- 3.-Nivel de estudios:
- Primarios.
 - Medios.
 - Universitarios sin obtención de titulación.
 - Universitarios con obtención de titulación.
- 4.-En caso de que posea alguna titulación ¿cuál es su denominación?:.....
-
- 5.-Experiencia laboral a lo largo de su vida como supervisor o directivo (en años):.....
- 6.-Antigüedad que usted tiene en su empresa (en años):.....
- 7.-Antigüedad en su actual puesto de trabajo (en años):.....
- 8.-Nivel jerárquico que ostenta en su actual empresa:
- Gerente.
 - Directivo.
 - Mando intermedio.
 - Supervisor o capataz.
 - Empleado.
- 9.-Denominación de su puesto de trabajo actual:.....
-
- 10.-Aproximadamente ¿Cuál es su nivel de ingresos brutos al año?:
- Menos de 2 millones.
 - Entre 2 y 4 millones.
 - Entre 4 y 6 millones.
 - Entre 6 y 8 millones.
 - Entre 8 y 10 millones.
 - Entre 10 y 12 millones.
 - Más de 12 millones.
- 11.-¿De cuántas personas recibe usted instrucciones?: de..... superiores.
- 12.-¿A cuántas personas directamente da usted instrucciones, es decir, cuántos subordinados tiene que le sigan inmediatamente por debajo de usted en la jerarquía de su empresa?: tengo..... inmediatos subordinados.
- 13.-¿Cuántos niveles jerárquicos existen en su empresa, es decir, cuántos escalafones diferentes hay entre el gerente o propietario y los empleados de base?:
..... niveles.
- 14.-Nombre del departamento en el que usted trabaja (comercial, producción, administración, financiero, recursos humanos, limpieza y mantenimiento, otros):...
-
- 15.-Aproximadamente, ¿cuántas personas componen su departamento?:.....
- 16.-¿Cuántos departamentos o secciones existen en su empresa?:.....
- 17.-¿Cuál fue el año de fundación de la empresa en la que usted trabaja actualmente?:.....
- 18.-¿Dónde está ubicada su empresa?: Alicante Castellón Valencia

19.-Propiedad de la empresa en la que usted trabaja:

- Administración pública.
- Empresa privada.
- Empresa pública.
- Empresa semi-pública.
- Cooperativa.
- Otras (asociaciones, federaciones...).

20.-Sector económico al que se dedica su empresa:

- Agrícola.
- Industrial (manufacturer).
- Comercial.
- Financiero.
- De otros servicios en general (seguros, salud, educación...).

21.-¿Cuál es la actividad económica principal a la que se dedica su empresa (exportación de productos agrícolas, industria química, siderurgia, asesoramiento de otras empresas, etc)?:.....

22.-¿Su empresa es independiente o recibe instrucciones de una sede central porque se trata de una sucursal?: Independiente Sucursal

23.-Aproximadamente, ¿cuántas personas componen la plantilla de su empresa?: entre..... y empleados.

24.-De ellos, ¿Cuántos cuentan con contrato fijo? (en porcentajes):.....%

25.-Aproximadamente, ¿Cuál ha sido el volumen de facturación logrado por su empresa en el último año?:..... millones.

26.-Aproximadamente, ¿Cuál es el nivel de sindicalización de los empleados en su empresa (en tantos por cien)?:.....%

27.-¿Cuándo ocurrió la última huelga en su empresa?: Hace..... meses.

28.-¿Cuál fue su duración (en días)?:..... días.

1ª PARTE: ESTILO DE DIRECCION

A) INSTRUCCIONES

Lea con detenimiento las siguientes instrucciones.

A continuación se le van a presentar una serie de afirmaciones. En ellas aparecen reflejadas algunas conductas que usted puede mantener o no con sus subordinados. Nos interesa exclusivamente su relación con sus subordinados más inmediatos, es decir, de siguiente nivel jerárquico al suyo. Conteste por favor, haciendo una valoración general de todos ellos, evitando los particularismos y los casos excepcionales.

En algunas ocasiones, pudiera ocurrir que otros miembros, aparte de sus inmediatos subordinados, también participaran en los procesos que se detallan, sobre todo al nivel más amplio que incluye a toda la empresa. Olvide esta

circunstancia y responda pensando sólo en la afirmación que le proponemos y en sus subordinados más inmediatos.

La primera columna de la rejilla (mirar ejemplo más adelante) se refiere al trabajo individual que cada uno tiene encomendado. La segunda columna plantea aquellos aspectos que afectan a todo el departamento o sección que usted dirige. Finalmente, la tercera columna abarca lo que sucede a nivel de toda la empresa. En concreto, las abreviaturas que empleamos y su significado son:

- T** = El trabajo.
- D** = El departamento.
- E** = Toda la empresa.

Para valorar cada afirmación sólo tiene que escribir un número en cada casilla (hay tres casillas que contestar para cada afirmación que se corresponden con las tres abreviaturas anteriores). Utilice la siguiente escala para elegir el número que mejor se ajuste a las conductas que usted mantiene con sus inmediatos subordinados para cada caso.

1=Nunca	4=Bastantes veces
2=Muy pocas veces	5=Con mucha frecuencia
3=Algunas veces	6=Siempre

Por ejemplo, si usted considera que informa frecuentemente a sus subordinados más inmediatos de las decisiones que se van a tomar relacionadas con su trabajo, colocará un 5 en la primera casilla de la izquierda del recuadro (como aparece reflejado abajo). De igual manera, seguiría contestando para esa misma afirmación, las otras dos casillas restantes (abreviaturas "D" y "E"). Si por el contrario, sus inmediatos subordinados no tienen delegada la responsabilidad para tomar las decisiones que tienen que ver con toda la empresa (independientemente de que otros subordinados diferentes a los suyos la tengan o no, ésto no nos interesa) pondría un 1 en la última casilla del recuadro. De este modo, iría rellenando las 12 casillas que componen cada uno de los recuadros o rejillas.

	T	D	E
1.-Mantengo informados a mis inmediatos subordinados cuando se están tomando decisiones y buscando soluciones que van a influir en:	5		
2.			
3.			
4.-Sin necesidad de que intervenga otra instancia superior, mis inmediatos subordinados (al igual o no que otros empleados de esta organización) tienen delegada la responsabilidad de tomar las decisiones y solucionar los problemas que tienen que ver con:			1

Pase ahora a responder el cuestionario pero, ante todo,

¡GRACIAS, por dedicarnos su tiempo!

B) CUESTIONARIO

	T	D	E
1.-Mantengo informados a mis inmediatos subordinados cuando se están tomando decisiones y buscando soluciones que van a influir en:			
2.-Pregunto a mis inmediatos subordinados sus opiniones sobre las decisiones y las soluciones que ellos tomarían en:			
3.-Mediante reuniones en las que participan mis inmediatos subordinados, llegamos a acuerdos conjuntos sobre cuáles son las mejores decisiones y soluciones relativas a:			
4.-Sin necesidad de que intervenga otra instancia superior, mis inmediatos subordinados (al igual o no que otros empleados de esta organización) tienen delegada la responsabilidad de tomar las decisiones y solucionar los problemas que tienen que ver con:			

	T	D	E
5.-Proporciono información a mis inmediatos subordinados sobre el proceso de planificación y puesta en marcha de los próximos cambios que vayan a implantarse en:			
6.-Consulto las opiniones de mis inmediatos subordinados antes de que se lleven a cabo cambios en:			
7.-Realizamos reuniones, en las que participan también mis inmediatos subordinados, para planificar y poner en funcionamiento por común acuerdo, aquellos cambios que afectarán a:			
8.-Sin necesidad de que intervenga otra instancia superior, mis inmediatos subordinados (conjuntamente o no con otros subordinados de esta empresa) pueden pensar e introducir los cambios que estimen oportunos en:			

A continuación debe realizar la misma operación que anteriormente. La única variación es que hemos modificado el sentido que tienen los números de la escala. Sólo debe elegir el número que mejor represente su opinión y colocarlo en la casilla correspondiente (no olvide rellenar todas las casillas). La escala que debe utilizar en este momento es la siguiente:

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

	T	D	E
9.-Me parecería bien la idea de aumentar el actual nivel de participación que tienen mis inmediatos subordinados, cuando hay que tomar decisiones o resolver problemas relacionados con:			
10.-Opino que se empeorarían los procesos de toma de decisiones y solución de problemas en esta empresa, si se incrementara la participación de mis inmediatos subordinados en aquellas cuestiones que se refieren a:			
11.-Mis superior/es me han concedido un gran poder para decidir y solucionar los problemas que surgen en:			
12.-Modificaría el procedimiento general que se sigue en esta empresa para tomar las decisiones y resolver los problemas que aparecen en:			

	T	D	E
13.-Estimaría oportuno que se aumentara la cantidad de poder que poseen mis inmediatos subordinados, cuando van a ser introducidos cambios que influyen en:			
14.-Creo que si se aumentara el nivel de participación de mis inmediatos subordinados, la planificación y puesta en marcha de los cambios en esta empresa serían peores, en el caso de que las innovaciones afectarán a:			
15.-Tengo una gran capacidad de influencia delegada por parte de mis superior/es para promover, planificar y poner en práctica los cambios que estime adecuados en:			
16.-Mi actitud es desfavorable con el sistema general que aplicamos en esta empresa a la hora de introducir cambios en:			

Proseguimos con un apartado parecido a los anteriores centrado en el establecimiento de metas u objetivos en su empresa. Pudiera ocurrir que en la empresa en la que trabaja, no se especificaran unos objetivos concretos que deban ser cumplidos. Por esta razón, conteste primero a estas tres preguntas y siga después las instrucciones.

17.-¿Sus inmediatos subordinados tienen unas metas concretas que cumplir en su trabajo? (por ejemplo, un mínimo de piezas al día o una reducción en el número de errores precisa). SI NO

En caso de que su contestación sea NO, entonces no rellene la primera columna en las dos rejillas.

18.-¿Tiene fijados su departamento unos objetivos específicos que debe intentar conseguir en un futuro próximo? (por ejemplo, unos objetivos de producción o unos estándar de calidad mínimos). SI NO

Si su respuesta ha sido NO, deje la segunda columna de las dos rejillas en blanco.

19.-¿Su empresa se ha marcado unas metas generales unidas a otras de carácter más particular, que pretende ver consumadas próximamente? (por ejemplo, abrir unos mercados concretos en los que vender sus productos o reducir los costos en un porcentaje estipulado). SI NO

No rellene la tercera columna de las dos rejillas, en el supuesto de que su contestación haya sido NO.

Para rellenar las casillas que correspondan de la siguiente rejilla, utilice esta escala:

1=Nunca	4=Bastantes veces
2=Muy pocas veces	5=Con mucha frecuencia
3=Algunas veces	6=Siempre

	T	D	E
20.-Informo a mis inmediatos subordinados del proceso que se sigue para determinar las metas que se tienen que alcanzar en:			
21.-Obtengo la opinión de mis inmediatos subordinados antes de que se establezcan cuáles serán las metas que se deberán tratar de conseguir en:			
22.-Mantenemos reuniones, en las que participan mis inmediatos subordinados, para establecer por acuerdo mutuo los objetivos que se deberían lograr en:			
23.-Sin necesidad de que intervenga otra instancia superior, mis inmediatos subordinados, (con la participación o no de otros empleados), tienen confiada la tarea de fijar cuáles serán las metas que se intentarán obtener en:			

Para continuar rellorando la siguiente rejilla, cambie y emplee esta escala:

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

	T	D	E
24.-Desearía que se aumentara el actual nivel de participación de mis inmediatos subordinados, a la hora de establecer las metas que deberán ser alcanzadas en:			
25.-Estimo que las metas en esta empresa se podrían fijar de manera menos eficaz, si mis inmediatos subordinados participaran más en la definición de los objetivos que tienen que ver con:			
26.-Tengo un gran poder en mi empresa otorgado por mis superior/es, para influir en el modo en "cómo" se establecerán las metas que deberán ser alcanzadas en:			
27.- (Por favor, en este caso conteste las tres casillas) Me gustaría que en esta empresa se cambiara de procedimiento a la hora de establecer metas, o bien, que se especificaran unos objetivos concretos para:			

A partir de ahora, las rejillas desaparecen del cuestionario completamente. Por este motivo, queremos preguntarle antes, si ha encontrado alguna dificultad a la hora de contestar este apartado.

- C.1-¿Las instrucciones eran claras?: SI NO MEDIANAMENTE
- C.2-¿Sabía lo que tenía que hacer para completar el cuestionario en cada momento?: SI NO MEDIANAMENTE
- C.3-¿Muchas afirmaciones (items) le parecieron confusas, es decir, difíciles de interpretar?:..... SI NO MEDIANAMENTE
- C.4-¿Le ha resultado fácil escoger la respuesta apropiada para cada caso?:..... SI NO MEDIANAMENTE
- C.5-¿Habría contestado de forma diferente si hubiéramos separado la toma de decisiones de la solución de problemas en los primeros recuadros?:..... SI NO MEDIANAMENTE

A continuación, valore las afirmaciones que le presentamos, redondeando o marcando con una cruz el número que mejor se ajuste a sus opiniones, según la siguiente escala:

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

- 28.-A medida que la importancia de la tarea aumenta (a consecuencia de que se vuelve imprescindible para el logro de algún aspecto relevante), debería de incrementarse también la participación de los subordinados..... 1 2 3 4 5 6
- 29.-Estimo conveniente que conforme aumenta la importancia que tiene conseguir el compromiso de los subordinados (como resultado de que tengan ideas arraigadas respecto a lo que prefieren o de que tengan que ayudar a poner en práctica la tarea), se incremente igualmente su nivel de participación..... 1 2 3 4 5 6
- 30.-Cuanto mayor sea el conocimiento que sobre una tarea tiene un superior, más relevancia adquiere hacer participar a los subordinados en esa tarea..... 1 2 3 4 5 6
- 31.-A medida que la formación de los subordinados aumenta en relación a una determinada materia, más debería elevar el directivo el nivel de participación de sus subordinados en esa materia..... 1 2 3 4 5 6
- 32.-Conforme se eleva la complejidad de una tarea (porque resulta ser nueva y poco familiar, o porque está poco estructurada y son difíciles de evaluar sus consecuencias), más debería de aumentarse la participación de los subordinados..... 1 2 3 4 5 6
- 33.-Considero que se debería de promover la participación de los subordinados, aunque su compromiso estuviera garantizado de antemano (por ejemplo, porque hayan depositado su confianza sin reservas en la posición que finalmente tome la dirección)..... 1 2 3 4 5 6
- 34.-Estimo adecuado que los subordinados participen en mayor grado ante una tarea, cuando sus objetivos y los de empresa (para esa tarea) coinciden plenamente..... 1 2 3 4 5 6
- 35.-Si un asunto que tiene que tratarse es conflictivo entre los subordinados, porque es probable que mantengan distintas posiciones ante el mismo, considero adecuado que se promueva un proceso en donde haya una mayor participación..... 1 2 3 4 5 6
- 36.-Cuanto mayores son las limitaciones de tiempo para afrontar una determinada cuestión, más se debería aumentar la participación de los subordinados en esa situación..... 1 2 3 4 5 6

Por otro lado, ¿Qué sucedería si sus inmediatos subordinados participaran en mayor medida en su empresa?:

- 37.-Aumentaría la satisfacción laboral de mis inmediatos subordinados..... 1 2 3 4 5 6
- 38.-Se incrementaría también mi propio nivel de satisfacción con el trabajo..... 1 2 3 4 5 6
- 39.-Empeoraría el rendimiento de mis inmediatos subordinados..... 1 2 3 4 5 6
- 40.-Mejoraría mi propio rendimiento personal en esta empresa..... 1 2 3 4 5 6
- 41.-Se mejoraría la calidad del producto (o servicio)..... 1 2 3 4 5 6
- 42.-aumentaría el tiempo necesario para abordar las distintas tareas..... 1 2 3 4 5 6
- 43.-Disminuiría el desarrollo personal de mis subordinados, es decir, sus capacidades, habilidades y conocimientos..... 1 2 3 4 5 6
- 44.-Se elevaría la implicación y el compromiso de mis subordinados con su trabajo y con la empresa. 1 2 3 4 5 6
- 45.-Se podrían reducir costos laborales..... 1 2 3 4 5 6
- 46.-Para mí, son mucho más importantes las variables de tipo psicológico (satisfacción, desarrollo personal) que las de tipo económico (rendimiento, calidad)..... 1 2 3 4 5 6

Por favor, conteste a una serie de preguntas en las que usted puede describir brevemente aquello que desee sobre lo que se le pregunta.

- 47.-¿Alguna vez ha utilizado en el pasado algún tipo de dirección participativa con sus subordinados?. Indíquenos brevemente en qué consistía y porqué la abandonó si este fuera el caso.....
- 48.-Actualmente, ¿usted se basa en algún sistema de dirección que sea conocido porque tenga una denominación específica (aunque lo aplique con las variaciones lógicas)?. Indíquenos cuál/es.....
- 49.-¿Considera que su actual modo de dirigir a sus subordinados es participativo en algún sentido?. Indíquenos en qué aspectos y cómo lo lleva a la práctica.....
- 50.-¿Tiene usted pensado implantar en un futuro próximo una forma de dirigir a sus inmediatos subordinados más participativa?. Indíquenos en qué consistirá y si recibe algún nombre concreto, por favor.....
- 51.-¿Qué técnicas de dirección conoce usted (no necesariamente tiene porque haberlas utilizado)?.....

2ª PARTE: VARIABLES PERSONALES Y DE LA ORGANIZACION

A) INSTRUCCIONES

Esta tercera parte del cuestionario, está pensada para evaluar un conjunto de variables que creemos tienen una gran relevancia para comprender como son y como actúan los directivos valencianos. Variables tales como las características generales de la empresa en la que se trabaja, el grado de satisfacción que se ha alcanzado en el empleo, las creencias personales, o la forma de vivir, son algunos de los aspectos que le vamos a preguntar.

El procedimiento para responder es exactamente igual al anterior, marcando con una cruz o redondeando el número que mejor represente su opinión sobre aquello que es afirmado, atendiendo a la siguiente escala:

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

No se detenga demasiado en las respuestas porque son sus primeras apreciaciones las que más nos interesan. Conteste, por favor, a todas las preguntas pues, no olvide que el cuestionario es absolutamente anónimo.

B) CUESTIONARIO

Comenzaremos por preguntarle algunas cuestiones de carácter general relativas a su empresa.

- 1.-El primer y único objetivo de la empresa en la que trabajo es obtener la máxima rentabilidad económica..... 1 2 3 4 5 6
- 2.-Esta empresa pretende dominar y controlar el medio externo en el que se desarrolla (antes que buscar una situación de armonía)..... 1 2 3 4 5 6
- 3.-Las acciones de mi empresa tienen un sentido ético de la vida, es decir, respetan lo que socialmente se considera como moralmente más justo..... 1 2 3 4 5 6
- 4.-En esta empresa el criterio que más peso tiene es la tradición, ("siempre se ha hecho así") y el dogma ("ésta es la manera correcta de proceder")..... 1 2 3 4 5 6
- 5.-Generalmente, en esta empresa se valora más una visión a largo plazo de las cosas..... 1 2 3 4 5 6
- 6.-Es frecuente escuchar en mi empresa, de aquellas personas que comenten algún error reiterado; "esta persona es así, no puede cambiar"..... 1 2 3 4 5 6

- 7.-El enfoque que esta empresa da a los problemas, toma en cuenta principalmente su efecto en los factores económicos, con mínima consideración de su impacto en las personas.....1 2 3 4 5 6
- 8.-En esta empresa se mantiene la creencia de que "nada es imposible, todo es posible si se actúa sobre ello".....1 2 3 4 5 6
- 9.-Las relaciones humanas en esta empresa están basadas principalmente en la cooperación, el consenso y el bienestar grupal (como opuesto a la competitividad y el bienestar individual).....1 2 3 4 5 6
- 10.-El candidato que generalmente suele valorar como más idóneo mi empresa, es aquel que ha tenido una buena trayectoria en su pasado (más, incluso, que a aquel que tiene una mayor proyección de futuro).....1 2 3 4 5 6
- 11.-Los candidatos que habitualmente pretende atraer la empresa en la que trabajo, se caracterizan por ser personas que desean orden, estructura y estabilidad en su trabajo.....1 2 3 4 5 6
- 12.-Las bases más relevantes para la promoción o el ascenso en esta empresa son las simpatías personales y los lazos familiares.....1 2 3 4 5 6
- 13.-En mi empresa se valora la creatividad y la capacidad de innovación.....1 2 3 4 5 6
- 14.-En esta empresa, el nivel de estabilidad en el empleo, es decir, la seguridad que los empleados tienen de que no van a perder su trabajo, es alto.....1 2 3 4 5 6
- 15.-La formación de los empleados en mi empresa se considera un costo, como consecuencia, escasean los programas de formación.....1 2 3 4 5 6
- 16.-En esta empresa, el compromiso y la motivación del individuo con su trabajo, se asegura a través del intercambio, es decir, el empleado trabaja para recibir su salario y la empresa paga por el esfuerzo que realiza el empleado.....1 2 3 4 5 6
- 17.-En la empresa en la que trabajo, los sistemas de evaluación y control, están pensados más con el ánimo de castigar que con la intención de premiar.....1 2 3 4 5 6
- 18.-En esta empresa el nivel de absentismo laboral, es decir, las veces en que los empleados dejan de venir a trabajar, es muy bajo.....1 2 3 4 5 6
- 19.-En esta empresa, los empleados cambian de trabajo y se van tan pronto como pueden.....1 2 3 4 5 6
- 20.-Los empleados de esta empresa esconden, omiten o distorsionan información relevante a sus superiores.....1 2 3 4 5 6
- 21.-El conflicto en esta organización es tratado como un aspecto normal de la vida empresarial, del cual se pueden extraer valiosas aportaciones.....1 2 3 4 5 6
- 22.-La estructura de mi empresa es altamente centralizada, es decir, la mayoría de asuntos tienen que pasar necesariamente por unas pocas manos.....1 2 3 4 5 6

- 23.-La estructura de mi empresa es flexible, esto es, se adapta rápidamente y con éxito a los cambios que pueden afectar a su supervivencia.....1 2 3 4 5 6
- 24.-En esta empresa, se trata por medio del papel escrito, de delimitar muy claramente los distintos papeles y funciones que cada uno tiene que desempeñar.....1 2 3 4 5 6
- 25.-La naturaleza de las normas y reglas en esta empresa favorecen una burocracia innecesaria que, además, debe ser respetada rigurosamente.....1 2 3 4 5 6
- 26.-Hay una preocupación constante en mi empresa por mantener la tecnología (es decir, los conocimientos, instrumentos, técnicas y procesos de trabajo) al día.....1 2 3 4 5 6
- 27.-El ambiente que fundamentalmente se vive dentro de esta empresa es restrictivo, conservador, frío y formal.....1 2 3 4 5 6
- 28.-Mi empresa utiliza estrategias de marketing como la investigación y segmentación de mercados.....1 2 3 4 5 6
- 29.-Mi empresa realmente está preocupada y toma medidas encaminadas a mejorar y conservar la naturaleza.....1 2 3 4 5 6

Para contestar a las siguientes preguntas, piense en todas las personas en general, es decir, en cómo es la naturaleza humana en sí misma. No se limite, por tanto, a cómo son sus subordinados o los empleados de su empresa sino, más bien, céntrese en los seres humanos en cuanto tales.

- 30.-Las personas son por naturaleza haraganas y prefieren no hacer nada.....1 2 3 4 5 6
- 31.-En general, las personas trabajan por recompensas económicas y por alcanzar un status.....1 2 3 4 5 6
- 32.-La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor a que las despidan o bajen de categoría.....1 2 3 4 5 6
- 33.-Las personas maduras aspiran a la independencia, la auto-realización y la responsabilidad.....1 2 3 4 5 6
- 34.-Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.....1 2 3 4 5 6
- 35.-Las personas se interesan por su trabajo y pueden idear sus propios métodos para hacerlo mejor.....1 2 3 4 5 6
- 36.-Las personas necesitan supervisores que las vigilen estrechamente, y puedan así, alabar el trabajo bien hecho y reconducir los errores.....1 2 3 4 5 6
- 37.-Las personas se preocupan poco por lo que no sean sus intereses materiales inmediatos.....1 2 3 4 5 6
- 38.-Las personas necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican, así como aumentar su comprensión y conocimientos constantemente.....1 2 3 4 5 6

- 39.-Las personas necesitan tener la sensación de que se las respeta, entre otras razones, porque son capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas..... 1 2 3 4 5 6
- 40.-Trabajo y ocio no pueden ser nunca para las personas igualmente interesantes..... 1 2 3 4 5 6
- 41.-Las personas se resisten naturalmente al cambio y prefieren seguir por el camino trillado..... 1 2 3 4 5 6
- 42.-Los trabajos tienen que ser diseñados, modificados y adaptados a las personas (nunca al contrario, es decir, que las personas tengan que adaptarse a trabajos pre-determinados)..... 1 2 3 4 5 6
- 43.-Las personas son activas, se fijan metas, disfrutan de sus empeños y están siempre dispuestas a aprender..... 1 2 3 4 5 6
- 44.-Las personas necesitan que las dejen en libertad, también en el trabajo..... 1 2 3 4 5 6

Finalmente y para acabar, le vamos a efectuar algunas preguntas sobre su modo de vivir fuera del lugar de trabajo. Parte de estas afirmaciones, una vez contestadas, le indicarán lo que debe hacer para completar el cuestionario correctamente. Emplee la escala que aparece en la siguiente página, y que ya conoce, para responder:

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

- 45.-Cuando pienso en mi vida pasada, me doy cuenta que he conseguido la mayoría de las cosas que me había propuesto..... 1 2 3 4 5 6
- 46.-Comparado con otra gente de mi edad, he cometido muchos errores en mi vida..... 1 2 3 4 5 6
- 47.-Me gusta la vida que llevo en el presente..... 1 2 3 4 5 6
- 48.-Empiezo a plantearme que mi vida actual carece de sentido..... 1 2 3 4 5 6
- 49.-Tengo ilusión y confianza en el futuro que me espera..... 1 2 3 4 5 6

50.-¿Convive en la actualidad con alguna otra persona en un mismo domicilio?:

SI NO

Si su contestación es NO, pase a la pregunta número 65.

- 51.-Colaboro frecuentemente con mi mujer en la realización de las diferentes tareas domésticas..... 1 2 3 4 5 6
- 52.-Cuando se han de tomar decisiones en casa importantes, soy yo quien toma la decisión final..... 1 2 3 4 5 6
- 53.-Siempre soy yo quien halla las soluciones a los problemas que aparecen en el hogar..... 1 2 3 4 5 6

- 54.-El nivel de comunicación alcanzado en mi familia es satisfactorio..... 1 2 3 4 5 6
- 55.-Programo las vacaciones de toda mi familia a mi gusto..... 1 2 3 4 5 6
- 56.-En mi casa acostumbramos a comentar los programas de televisión que vemos..... 1 2 3 4 5 6

57.-¿Tiene hijos?: SI ¿Cuántos?.....
 NO

Si su contestación fue NO, pase directamente a la pregunta número 72.

- 58.-Acostumbro a poner objetivos a mis hijos, que cuando los cumplen, se ven recompensados por ello..... 1 2 3 4 5 6
- 59.-Impongo castigos a mis hijos siempre que lo considero necesario..... 1 2 3 4 5 6
- 60.-Consulto con mis hijos antes de tomar una decisión que los afecta..... 1 2 3 4 5 6
- 61.-Cuando tengo problemas con mis hijos, los hablo directamente con ellos..... 1 2 3 4 5 6
- 62.-Explico a mis hijos los "porqué" de mi actuación ante ellos..... 1 2 3 4 5 6
- 63.-Estimulo a mis hijos para que me pregunten abiertamente..... 1 2 3 4 5 6
- 64.-Mantengo una relación con mis vecinos muy estrecha..... 1 2 3 4 5 6
- 65.-Asisto a las reuniones que me convocan aquellas asociaciones a las que pertenezco..... 1 2 3 4 5 6
- 66.-Soy socio de varios clubs o asociaciones (de salud, beneficencia, deportivas, naturistas u otros semejantes)..... 1 2 3 4 5 6
- 67.-En ciertas ocasiones me he presentado para ser elegido miembro del órgano de gestión de alguna asociación (por ejemplo, asociaciones de vecinos, comisiones de fiestas, o incluso, a algún cargo político)..... 1 2 3 4 5 6
- 68.-Voto en las elecciones políticas, tanto municipales como autonómicas o nacionales..... 1 2 3 4 5 6
- 69.-He escrito cartas de reclamación en restaurantes, hoteles y demás, cuando el servicio es pésimo..... 1 2 3 4 5 6
- 70.-Practico deportes, incluidos los juegos de mesa, que puedo realizar solo..... 1 2 3 4 5 6
- 71.-Mis actividades de ocio más comunes las realizo en compañía (normalmente de mis amigos o familiares)..... 1 2 3 4 5 6

SINCERAMENTE, ¡GRACIAS POR SU COLABORACION Y AYUDA!

ANEXO 3

CUESTIONARIO EDP

UNIDAD DE INVESTIGACION DE
PSICOLOGIA ECONOMICA



UNIVERSIDAD DE VALENCIA

APARTADO 1.
DATOS SOCIO-LABORALES

- 1.-Sexo: Varón Mujer
- 2.-Edad:..... años.
- 3.-Nivel de estudios:
- Primarios.
 - Medios.
 - Universitarios sin obtención de titulación.
 - Universitarios con obtención de titulación.
- 4.-En caso de que posea alguna/s titulación/es (sea o no universitaria) ¿cuál es su denominación? (por ejemplo, licenciado en económicas, master en dirección de empresas, diplomado en trabajo social, etc):
-
-
-
- 5.-Años de experiencia laboral como supervisor o directivo:.....
- 6.-Años de antigüedad que usted tiene en su actual empresa:.....
- 7.-Años de antigüedad en su actual puesto de trabajo:.....
- 8.-Aproximadamente, ¿Cuál es su nivel de ingresos brutos al año?:
- Entre 2 y 4 millones.
 - Entre 4 y 6 millones.
 - Entre 6 y 8 millones.
 - Entre 8 y 10 millones.
 - Entre 10 y 12 millones.
 - Más de 12 millones.
- 9.-Denominación del cargo que ocupa:.....
-

- 10.-Departamento en que trabaja (dirección, comercial, producción, logístico, administración, financiero, recursos humanos, o indicar otro):
-
-
- 11.-¿Cuántas personas componen su departamento?:..... empleados.
- 12.-¿Cuántos superiores jerárquicos tiene?:..... superiores.
- 13.-¿A cuántas personas directamente da instrucciones, es decir, cuántos subordinados tiene a su cargo que le sigan inmediatamente por debajo de usted en la jerarquía de su empresa (no tome en consideración las secretarías personales)?:
- Tengo..... inmediatos subordinados.
- 14.-¿Estos subordinados, son empleados de base sin ningún tipo de mando?:
- SI.
 - NO.
 - Parcialmente.
- 15.-Nivel jerárquico que usted ocupa en la empresa:
- Director General, Gerente o Presidente.
 - Directivo de primer nivel.
 - Directivo de segundo nivel.
 - Directivo de tercer nivel.
 - Directivo de cuarto o inferior nivel.
- 16.-Año de fundación de la empresa:
-
- 17.-¿Dónde está ubicada?:
- Alicante.
 - Castellón.
 - Valencia.

18.-Tipo de propiedad:

- Administración pública.
- Empresa privada.
- Empresa pública.
- Empresa semi-pública.
- Cooperativa (S.A.L.)
- Otras (asociaciones, federaciones, fundaciones).

19.-Sector económico al que se dedica su empresa:

- Agrícola.
- Industrial (manufacturera).
- Comercial.
- De servicios (financiero, seguros, salud, consultoría...).

20.-Actividad principal que desarrolla (exportación de productos cítricos, industria química, distribución y venta de productos electrónicos, asesoría en recursos humanos, etc):.....
.....

21.-¿Su empresa es, en relación a otras empresas?:

- Totalmente independiente.
- Depende de una sede central.
- Una agrupación de empresas.

22.-¿Cuántas personas componen la plantilla de la empresa?:

- Entre 1 y 25 empleados.
- Entre 26 y 50 empleados.
- Entre 51 y 100 empleados.
- Entre 101 y 150 empleados.
- Entre 151 y 250 empleados.
- Entre 251 y 500 empleados.
- Mas de 500 empleados.

23.-Porcentaje de empleados con contrato fijo indefinido:..... %

- Lo desconozco

24.-Aproximadamente, ¿Cuál fue el volumen de facturación logrado en 1993?:..... millones.

25.-¿Cuál estima usted que es el nivel de sindicalización de los empleados?:

- Bajo.
- Medio.
- Alto.
- Lo desconozco.

26.-¿Existe comité de empresa?: SI
NO

APARTADO 2.

A continuación se le van a presentar una serie de afirmaciones, para que nos indique el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas, atendiendo a la siguiente escala:

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

Nos interesa, sobre todo, su relación con sus inmediatos subordinados, es decir, aquellos que le siguen inmediatamente por debajo de usted en la jerarquía de su empresa (no tome en consideración las secretarías personales). Conteste haciendo una valoración general de todos al mismo tiempo, evitando los particularismos y los casos excepcionales que pudieran deberse, por ejemplo, a un mayor tiempo de trabajo conjunto con alguien o a una relación especial de amistad.

Por favor, pase a responder el cuestionario, redondeando o marcando con una cruz el número que mejor represente su opinión pero, ante todo;

¡GRACIAS, POR DEDICARNOS SU TIEMPO!

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

Apartado 2.1. Respecto al trabajo que desempeñan mis inmediatos subordinados:

27.-Casi siempre los mantengo informados cuando se están (o estoy) tomando decisiones que van a influir en su trabajo.....	1	2	3	4	5	6
28.-Tienen delegada la responsabilidad para tomar las decisiones que tienen que ver con su trabajo, generalmente sin necesidad de que intervenga otra instancia superior.....	1	2	3	4	5	6
29.-Me reuno frecuentemente con ellos, para llegar a acuerdos conjuntos sobre las decisiones relativas a su trabajo.....	1	2	3	4	5	6
30.-Acostumbro a preguntarles sus opiniones, cuando se están (o estoy) tomando decisiones que tienen que ver con su trabajo.....	1	2	3	4	5	6
31.-Creo que si se incrementara la participación de mis inmediatos subordinados en las decisiones que se refieren a su trabajo, el resultado sería negativo.....	1	2	3	4	5	6
32.-El nivel de poder que me han concedido mis superior/es, para decidir en su trabajo es elevado.....	1	2	3	4	5	6
33.-Modificaría el procedimiento general que se sigue en esta empresa, a la hora de tomar las decisiones relativas al trabajo de mis subordinados.....	1	2	3	4	5	6
34.-Me parecería bien la idea de aumentar su nivel de participación, cuando hay que tomar decisiones relacionadas con su trabajo.....	1	2	3	4	5	6
35.-Mis inmediatos subordinados tienen unos objetivos concretos que cumplir en su trabajo.....	1	2	3	4	5	6
36.- (Responda sólo si ha contestado 4, 5 ó 6 a la afirmación anterior). Mis inmediatos subordinados han participado ampliamente en la elección y definición de estos objetivos.....	1	2	3	4	5	6

¡ATENCIÓN! En caso de que usted sea Dtor. General, Gerente o Presidente, por favor, pase directamente a la pregunta número 47 (en el apartado 2.3). No responda, por tanto, a las que ocupan la siguiente página (preguntas 37 a 46).

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

Apartado 2.2. Relativo a las decisiones que tienen que ver con el conjunto del departamento o sección que dirijo:

37.-Generalmente consulto las opiniones de mis inmediatos subordinados, cuando se están (o estoy) tomando decisiones que van a influir en este departamento.....	1	2	3	4	5	6
38.-A menudo les proporciono información, cuando se están (o estoy) tomando decisiones que van a afectar al departamento.....	1	2	3	4	5	6
39.-Mis inmediatos subordinados (solos o conjuntamente con otros), tienen delegada la capacidad para tomar las decisiones relativas a este departamento, generalmente sin necesidad de que intervenga otra instancia superior.....	1	2	3	4	5	6
40.-Con frecuencia realizo reuniones con ellos, para decidir por común acuerdo los aspectos relacionados con el departamento.....	1	2	3	4	5	6
41.-Pienso que si se aumentara la participación de mis inmediatos subordinados en las decisiones que afectan al departamento, empeoraría la decisión final.....	1	2	3	4	5	6
42.-El grado de poder, que me han otorgado mis superior/es, para decidir en el departamento es alto.....	1	2	3	4	5	6
43.-Cambiaría el sistema para tomar las decisiones referentes a este departamento.....	1	2	3	4	5	6
44.-Desearía que se aumentara su nivel de participación, cuando hay que tomar decisiones que van a afectar a este departamento.....	1	2	3	4	5	6
45.-Mi departamento tiene fijadas unas metas específicas que debe intentar conseguir en un futuro.....	1	2	3	4	5	6
46.- (Responda sólo si ha contestado 4, 5 ó 6 a la afirmación anterior). Mis inmediatos subordinados han participado ampliamente en la elección y definición de estas metas.....	1	2	3	4	5	6

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

Apartado 2.3. Referente a las decisiones que afectan a la totalidad de la empresa u organización:

47.-Frecuentemente mantenemos reuniones, en las que participan mis inmediatos subordinados, para decidir conjuntamente las cuestiones que tienen que ver con toda la empresa.....	1	2	3	4	5	6
48.-Obtengo a menudo su opinión, cuando se están tomando decisiones que van a afectar a la empresa en su conjunto.....	1	2	3	4	5	6
49.-Mis inmediatos subordinados (solos o conjuntamente con otros), tienen delegada la autoridad para tomar las decisiones que influirán en toda la empresa, normalmente sin necesidad de que intervenga otra instancia superior.....	1	2	3	4	5	6
50.-Habitualmente, los mantengo informados cuando se están tomando decisiones que van a afectar a toda la empresa.....	1	2	3	4	5	6
51.-Opino que si se elevara su participación en las decisiones que implican a la globalidad de la empresa, estas decisiones serían peores.....	1	2	3	4	5	6
52.-La cantidad de poder que me han delegado mis superior/es, para influir en las decisiones que tienen que ver con toda la empresa es grande.....	1	2	3	4	5	6
53.-Sustituiría los procedimientos que se han establecido para tomar las decisiones que afectan a la empresa en su conjunto.....	1	2	3	4	5	6
54.-Me gustaría que se incrementara el grado de participación que mis inmediatos subordinados poseen, cuando se tienen que tomar decisiones que influirán en la totalidad de la empresa.....	1	2	3	4	5	6
55.-Mi empresa se ha marcado unos objetivos generales unidos a otros de carácter más particular, que pretenderá ver consumados próximamente.....	1	2	3	4	5	6
56.- (Responda sólo si ha contestado 4, 5 ó 6 a la afirmación anterior). Mis inmediatos subordinados han participado ampliamente en la elección y definición de estos objetivos.....	1	2	3	4	5	6

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

APARTADO 3.

Ahora, nos interesa conocer su opinión respecto a los estilos de dirección. Las afirmaciones están planteadas en sentido general y, por lo tanto, ya "no" están referidas al caso concreto de sus inmediatos subordinados. Responda, por favor, según sus propias creencias y convicciones.

Apartado 3.1. ¿Cuándo cree usted que debería utilizarse un estilo de dirección más participativo?:

57.-A medida que la importancia de la decisión disminuye.....	1	2	3	4	5	6
58.-Cuando se requiere la aceptación de los subordinados con la decisión.....	1	2	3	4	5	6
59.-Cuanto mayor sea la información que posea un superior sobre la decisión que tiene que tomar.....	1	2	3	4	5	6
60.-A medida que la información de los subordinados aumenta en relación a una determinada decisión.....	1	2	3	4	5	6
61.-Conforme se eleva la complejidad de una decisión porque resulta ser nueva, poco estructurada y difíciles de evaluar sus consecuencias.....	1	2	3	4	5	6
62.-Cuando es probable que se acepte una decisión autoritaria.....	1	2	3	4	5	6
63.-Cuando coinciden los subordinados y los directivos en los objetivos que se pretenden al tomar una decisión.....	1	2	3	4	5	6
64.-Si existen probabilidades de un conflicto provocado por las distintas posiciones que mantendrán los subordinados entre sí.....	1	2	3	4	5	6
65.-Cuanto mayores son las limitaciones de tiempo para afrontar una decisión.....	1	2	3	4	5	6

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

Apartado 3.2. ¿Qué piensa que sucede cuando existe un alto grado de participación de los subordinados en las empresas?:

66.-Aumenta la satisfacción laboral de los subordinados.....	1	2	3	4	5	6
67.-Empeora el rendimiento de los subordinados.....	1	2	3	4	5	6
68.-Se incrementa el nivel de satisfacción del directivo.....	1	2	3	4	5	6
69.-Mejora el rendimiento personal del directivo.....	1	2	3	4	5	6
70.-Mejora la calidad del producto (o servicio).....	1	2	3	4	5	6
71.-Aumenta el tiempo necesario para tomar una decisión.....	1	2	3	4	5	6
72.-Disminuye el desarrollo personal de los subordinados, es decir, sus capacidades, habilidades y conocimientos.....	1	2	3	4	5	6
73.-Se eleva la implicación y el compromiso de los subordinados con su trabajo y con la empresa.....	1	2	3	4	5	6

APARTADO 4.

Esta parte del cuestionario, introduce algunas cuestiones de carácter global relativas a su empresa. Valore estas afirmaciones, según su propia percepción de lo que ocurre, normalmente, en la empresa en la que trabaja. El procedimiento para responder es exactamente igual al anterior. Por favor, no se detenga demasiado en sus respuestas pues, son sus primeras apreciaciones las que más nos interesan.

Apartado 4.1. En esta empresa:

74.-Generalmente, se valora más una visión a largo plazo de las cosas.....	1	2	3	4	5	6
75.-El enfoque que se da a los problemas, toma en cuenta principalmente su efecto en los factores económicos, con escasa consideración de su impacto en las personas.....	1	2	3	4	5	6

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

76.-Se mantiene la creencia de que "nada es imposible, todo es posible si se actúa sobre ello".....	1	2	3	4	5	6
77.-Las relaciones humanas están basadas principalmente en la cooperación, el consenso y el bienestar grupal (como opuesto a la competitividad y el bienestar individual).....	1	2	3	4	5	6
78.-La mayor parte de los empleados que habitualmente se pretenden atraer, se caracterizan por ser personas que desean orden, estructura y estabilidad en su trabajo.....	1	2	3	4	5	6
79.-Las bases más relevantes para la promoción o el ascenso son las simpatías personales y los lazos familiares.....	1	2	3	4	5	6
80.-Se valora en los empleados la creatividad y la capacidad de innovación.....	1	2	3	4	5	6
81.-El nivel de estabilidad en el empleo, es decir, la seguridad que los empleados tienen de que no van a perder su trabajo, es alto.....	1	2	3	4	5	6
82.-Escasean los programas de formación.....	1	2	3	4	5	6
83.-El compromiso y la motivación del individuo con su trabajo, se asegura a través del intercambio, es decir, el empleado trabaja para recibir su salario y la empresa paga por el esfuerzo que realiza el empleado.....	1	2	3	4	5	6
84.-En esta empresa, se oye a menudo "siempre se ha hecho así" o "ésta es la manera correcta de proceder".....	1	2	3	4	5	6
85.-Los sistemas de evaluación y control, están pensados más con el ánimo de castigar que con la intención de premiar.....	1	2	3	4	5	6
86.-Las veces en que los empleados dejan de venir a trabajar es muy bajo.....	1	2	3	4	5	6
87.-Los empleados cambian de trabajo y se van tan pronto como pueden.....	1	2	3	4	5	6
88.-Los empleados esconden, omiten o distorsionan información relevante a sus superiores.....	1	2	3	4	5	6
89.-El conflicto es tratado como un aspecto normal de la vida empresarial, del cual se pueden extraer valiosas aportaciones.....	1	2	3	4	5	6

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

90.-La estructura es altamente centralizada, es decir, la mayoría de asuntos tienen que pasar necesariamente por unas pocas manos.....	1	2	3	4	5	6
91.-Se está valorando la posibilidad de introducir en un futuro procedimientos de dirección más participativos.....	1	2	3	4	5	6
92.-La estructura es flexible, esto es, se adapta rápidamente y con éxito a los cambios que pueden afectar a su supervivencia.....	1	2	3	4	5	6
93.-La naturaleza de las normas y reglas favorecen una burocracia innecesaria que, además, debe ser respetada rigurosamente.....	1	2	3	4	5	6
94.-Hay una preocupación constante por mantener la tecnología al día.....	1	2	3	4	5	6
95.-El ambiente que fundamentalmente se vive dentro de esta empresa es riguroso, distante y formal.....	1	2	3	4	5	6
96.-Se utilizan estrategias de marketing como la investigación y segmentación de mercados.....	1	2	3	4	5	6
97.-Mi empresa, realmente está preocupada y toma medidas encaminadas a mejorar y conservar la naturaleza.....	1	2	3	4	5	6

APARTADO 5.

Para contestar a las siguientes preguntas, piense en todas las personas en general, es decir, en cómo es la naturaleza humana en sí misma. No se limite, por tanto, a cómo son sus subordinados o los empleados de su empresa sino, más bien, céntrese en los seres humanos en cuanto tales. Indique lo que usted cree que sucede en realidad, "no" lo que le gustaría que fuese.

98.-Las personas son por naturaleza holgazanas y prefieren no hacer nada.....	1	2	3	4	5	6
99.-En general, las personas trabajan por recompensas económicas y por alcanzar un status.....	1	2	3	4	5	6

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

100.-La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor a que las despidan o destituyan.....	1	2	3	4	5	6
101.-Las personas maduras aspiran a la independencia, la auto-realización y la responsabilidad.....	1	2	3	4	5	6
102.-Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.....	1	2	3	4	5	6
103.-Las personas se interesan por su trabajo.....	1	2	3	4	5	6
104.-Las personas necesitan supervisores que las vigilen estrechamente, y puedan así, alabar el trabajo bien hecho y reconducir los errores.....	1	2	3	4	5	6
105.-Las personas sólo se preocupan de sus intereses materiales más inmediatos.....	1	2	3	4	5	6
106.-Las personas precisan captar el significado de las actividades a las que se dedican, así como aumentar su comprensión y conocimientos constantemente.....	1	2	3	4	5	6
107.-Las personas necesitan tener la sensación de que se las respeta, entre otras razones, porque son capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas.....	1	2	3	4	5	6
108.-Trabajo y ocio no pueden ser nunca para las personas igualmente interesantes.....	1	2	3	4	5	6
109.-Las personas se resisten naturalmente al cambio y prefieren seguir por el camino trillado.....	1	2	3	4	5	6
110.-Los trabajos tienen que ser diseñados, modificados y adaptados a las personas (nunca al contrario, es decir, que las personas tengan que adaptarse a trabajos pre-determinados).....	1	2	3	4	5	6
111.-Las personas son activas, se fijan metas, disfrutan de sus empeños y están siempre dispuestas a aprender.....	1	2	3	4	5	6
112.-Las personas necesitan que las dejen en libertad, también en el trabajo.....	1	2	3	4	5	6

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

APARTADO 6.

Finalmente y para acabar, le vamos a efectuar algunas preguntas sobre su modo de vivir fuera del lugar de trabajo. Aunque carecen de relación con el mundo de la empresa, es muy importante su contestación para nuestra investigación. Con todo, tenga muy presente, que el cuestionario es absolutamente anónimo.

113.-Cuando pienso en mi vida pasada, me doy cuenta que he conseguido la mayoría de las cosas que me había propuesto.....	1 2 3 4 5 6
114.-Comparado con otra gente de mi edad, he cometido bastantes errores en mi vida.....	1 2 3 4 5 6
115.-Me gusta la vida que llevo en el presente.....	1 2 3 4 5 6
116.-Empiezo a plantearme que mi vida actual carece de sentido.....	1 2 3 4 5 6
117.-Tengo ilusión y confianza en el futuro que me espera.....	1 2 3 4 5 6
118.-¿Convive en la actualidad con alguna otra persona en un mismo domicilio? SI <input type="checkbox"/>	
NO <input type="checkbox"/> (Si su contestación fue NO, vaya a la pregunta número 125)	
119.-Colaboro con mi mujer en la realización de las diferentes tareas domésticas (en caso de que tenga servicio doméstico, piense en aquellas otras tareas que este servicio deja sin hacer).....	1 2 3 4 5 6
120.-Cuando se han de tomar decisiones en casa importantes, soy yo quien toma la decisión final.....	1 2 3 4 5 6
121.-Siempre soy yo quien halla las soluciones a los problemas que aparecen en el hogar.....	1 2 3 4 5 6
122.-El nivel de comunicación alcanzado en mi familia es satisfactorio.....	1 2 3 4 5 6
123.-Programo las vacaciones de toda mi familia a mi gusto.....	1 2 3 4 5 6
124.-En mi casa comentamos los programas de televisión que vemos.....	1 2 3 4 5 6

1=Totalmente en desacuerdo	4=Algo de acuerdo
2=Bastante en desacuerdo	5=Bastante de acuerdo
3=Algo en desacuerdo	6=Totalmente de acuerdo

- 125.-¿Tiene hijos?: SI (En caso de que sus hijos ya no habiten en su hogar, piense en pasado a la hora de responder las siguientes preguntas)
 NO (vaya directamente a la pregunta número 132)
- 126.-Acostumbro a poner objetivos a mis hijos, que cuando los cumplen, se ven recompensados por ello..... 1 2 3 4 5 6
- 127.-Impongo castigos a mis hijos siempre que lo considero necesario..... 1 2 3 4 5 6
- 128.-Consulto con mis hijos antes de tomar una decisión que los afecta..... 1 2 3 4 5 6
- 129.-Cuando tengo problemas con mis hijos, los hablo directamente con ellos..... 1 2 3 4 5 6
- 130.-Explico a mis hijos los "porqué" de mi actuación ante ellos..... 1 2 3 4 5 6
- 131.-Estimulo a mis hijos para que me pregunten abiertamente..... 1 2 3 4 5 6
- 132.-Mantengo una relación con mis vecinos muy estrecha..... 1 2 3 4 5 6
- 133.-Asisto a las reuniones que me convocan aquellas asociaciones a las que pertenezco..... 1 2 3 4 5 6
- 134.-Soy socio de varios clubs o asociaciones (de salud, beneficencia, deportivas, naturistas u otros semejantes)..... 1 2 3 4 5 6
- 135.-En ocasiones me he presentado para ser elegido miembro del órgano de gestión de alguna asociación (asociaciones de vecinos, comisiones de fiestas, o incluso, a algún cargo político)..... 1 2 3 4 5 6
- 136.-Voto en las elecciones políticas, tanto municipales como autonómicas o nacionales..... 1 2 3 4 5 6
- 137.-He escrito cartas de reclamación en restaurantes, hoteles y demás, cuando el servicio es pésimo..... 1 2 3 4 5 6
- 138.-Practico deportes (incluidos los juegos de mesa) que puedo realizar solo..... 1 2 3 4 5 6
- 139.-Mis actividades de ocio más comunes las realizo en compañía (normalmente de mis amigos o familiares)..... 1 2 3 4 5 6

HEMOS TERMINADO,
¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION Y AYUDA!

A CONTINUACION, INTRODUZCA POR FAVOR EL CUESTIONARIO EN EL SOBRE QUE LE ADJUNTAMOS (QUE UNICAMENTE CONTIENE NUESTRA DIRECCION Y LOS SELLOS PARA EL CORREO) Y REMITANOSLO CUANTO ANTES. NO ESCRIBA NADA SOBRE ESTE SOBRE, PARA GARANTIZAR DE ESTE MODO SU ANONIMATO.

EN CASO DE QUE DESEE ALGUNA ACLARACION, O BIEN, HAYAMOS QUEDADO EN PASAR NOSOTROS A RECOGER EL CUESTIONARIO PERSONALMENTE, LE RECORDAMOS QUE NUESTROS TELEFONOS SON LOS SIGUIENTES:

FACULTAD DE PSICOLOGIA: (96) 3864420 EXT. 6272
(I. QUINTANILLA/ T. BONAVIA)

AREA DE PSICOLOGIA SOCIAL: (96) 3864473 EXT. 6272
(I. QUINTANILLA/ T. BONAVIA)

CON MUCHO GUSTO ATENDEREMOS CUALQUIER DUDA QUE PUDIERA TENER, QUEDANDO A SU MAS ENTERA DISPOSICION.

ATENTAMENTE,

TOMAS BONAVIA MARTIN
BECARIO DE INVESTIGACION DE
LA CONSELLERIA DE CULTURA

ISMAEL QUINTANILLA PARDO
PROFESOR TITULAR DE PSICOLOGIA
DE LAS ORGANIZACIONES

ANEXO 4

1. PREDICTORES PARA LA VARIABLE PARTICIPACION PERCIBIDA

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 1

-> GET FILE "TOMAS:TESIS:ANALISIS.DATOS:tommy.spss".

File TOMAS:TESIS:ANALISIS.DATOS:tommy.spss
Created: 09-JUN-94 20:34:51 - 176 variables

-> REGRESSION /VARIABLES TCULTU.X TCULTU.Y TEORIA.X
-> TEORIA.Y TRESESP TRESGENE TPODER TPARTOT
-> /DEPENDENT TPARTOT /METHOD STEPWISE.

There are 248,208 bytes of memory available.
The largest contiguous area has 244,936 bytes.

6724 bytes of memory required for REGRESSION procedure.
0 more bytes may be needed for Residuals plots.

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 2

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *
Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPARTOT

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT
.1000

Variable(s) Entered on Step Number
1.. TEORIA.Y

Multiple R .35420
R Square .12546
Adjusted R Square .12040
Standard Error .65022

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	10.49269	10.49269
Residual	173	73.14223	.42279

F = 24.81790 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TEORIA.Y	.415520	.083408	.354201	4.982	.0000
(Constant)	2.295508	.397768		5.771	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta	In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.X	-.241153		-.246350	.912647	-3.334	.0010
TCULTU.Y	.198353		.208883	.969856	2.801	.0057
TEORIA.X	-.046449		-.043183	.755905	-.567	.5715
TRESESP	-.225372		-.231641	.923873	-3.123	.0021
TRESEGENE	.129336		.125368	.821705	1.657	.0993
TPODER	.276426		.294420	.992104	4.040	.0001

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 3

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPARTOT

Variable(s) Entered on Step Number
2.. TPODER

Multiple R .44863
R Square .20127
Adjusted R Square .19198
Standard Error .62320

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	16.83288	8.41644
Residual	172	66.80204	.38838

F = 21.67041 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TEORIA.Y	.386703	.080260	.329637	4.818	.0000
TPODER	.175150	.043350	.276426	4.040	.0001
(Constant)	1.732946	.405871		4.270	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta	In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.X	-.162603		-.163682	.809376	-2.170	.0314
TCULTU.Y	.109302		.111757	.835010	1.471	.1432
TEORIA.X	-.010759		-.010399	.746230	-.136	.8920
TRESESP	-.215095		-.231175	.918620	-3.107	.0022
TRESEGENE	.100809		.101765	.813966	1.338	.1828

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 4

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPARTOT

Variable(s) Entered on Step Number
3.. TRESESP

Multiple R .49391
R Square .24395
Adjusted R Square .23069
Standard Error .60809

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	20.40289	6.80096
Residual	171	63.23203	.36978

F = 18.39202 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TEORIA.Y	.317881	.081386	.270971	3.906	.0001
TPODER	.170297	.042328	.268767	4.023	.0001
TRESESP	-.155400	.050013	-.215095	-3.107	.0022
(Constant)	2.405383	.451304		5.330	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.X	-.154228	-.159462	.808243	-2.106	.0367
TCULTU.Y	.108116	.113620	.834987	1.491	.1378
TEORIA.X	.003466	.003437	.721212	.045	.9643
TRESESP	.002465	.002307	.662447	.030	.9760

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 5

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPARTOT

Variable(s) Entered on Step Number
4.. TCULTU.X

Multiple R .51301
R Square .26318
Adjusted R Square .24584
Standard Error .60208

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	4	22.01077	5.50269
Residual	170	61.62415	.36249

F = 15.18005 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----



Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TEORIA.Y	.271323	.083558	.231283	3.247	.0014
TPODER	.138890	.044483	.219200	3.122	.0021
TRESESP	-.151496	.049553	-.209691	-3.057	.0026
TCULTU.X	-.125427	.059555	-.154228	-2.106	.0367
(Constant)	3.121247	.561424		5.560	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.Y	.038726	.034994	.582390	.455	.6495
TEORIA.X	.043765	.042728	.702346	.556	.5790
TRESESP	-.009628	-.009106	.659136	-.118	.9059

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

2. PREDICTORES PARA LA VARIABLE PARTICIPACION DESEADA

19-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 6

```
->
-> REGRESSION /VARIABLES TCULTU.X TCULTU.Y TEORIA.X
-> TEORIA.Y TRESESP TRESEGENE TPODER TINSATIS TPARTOT TPDESE
-> /DEPENDENT TPDESE /METHOD STEPWISE.
```

There are 249,288 bytes of memory available.
The largest contiguous area has 245,960 bytes.

7668 bytes of memory required for REGRESSION procedure.
0 more bytes may be needed for Residuals plots.

19-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 7

***** MULTIPLE REGRESSION *****
Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPDESE

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT
.1000

Variable(s) Entered on Step Number
1.. TINSATIS

Multiple R	.37828
R Square	.14309
Adjusted R Square	.13808
Standard Error	.83644

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	19.97783	19.97783
Residual	171	119.63681	.69963

F = 28.55484 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TINSATIS	.258960	.048461	.378276	5.344	.0000
(Constant)	3.528888	.166417		21.205	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.X	-.042404	-.035948	.615846	-.469	.6397
TCULTU.Y	.152764	.137996	.699242	1.817	.0710
TEORIA.X	-.011604	-.012091	.930431	-.158	.8749
TEORIA.Y	.218075	.233351	.981169	3.129	.0021
TRESESP	-.355556	-.383755	.998219	-5.418	.0000
TRESEGENE	.356649	.385233	.999765	5.443	.0000
TPODER	.182526	.183943	.870265	2.440	.0157
TPARTOT	.356791	.368335	.913252	5.166	.0000

19-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 8

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPDESE

Variable(s) Entered on Step Number
2.. TRESEGENE

Multiple R	.51987
R Square	.27026
Adjusted R Square	.26168
Standard Error	.77415

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	37.73245	18.86622
Residual	170	101.88220	.59931

F = 31.48006 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TINSATIS	.262701	.044857	.383741	5.856	.0000
TRESEGENE	.547097	.100516	.356649	5.443	.0000
(Constant)	.585461	.562289		1.041	.2993

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.X	.081108	.071952	.574292	.938	.3497
TCULTU.Y	.021209	.019715	.630577	.256	.7980
TEORIA.X	.057312	.063642	.899844	.829	.4083
TEORIA.Y	.082429	.086896	.810965	1.134	.2584
TRESESP	-.236168	-.239254	.748936	-3.203	.0016
TPODER	.138299	.149920	.857525	1.971	.0503
TPARTOT	.281682	.305310	.857296	4.168	.0000

19-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 9

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPDESE

Variable(s) Entered on Step Number
3.. TPARTOT

Multiple R .58162
R Square .33828
Adjusted R Square .32654
Standard Error .73936

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	47.22932	15.74311
Residual	169	92.38533	.54666

F = 28.79878 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TINSATIS	.318797	.044906	.465684	7.099	.0000
TRESEGENE	.444872	.099082	.290009	4.490	.0000
TPARTOT	.372347	.089334	.281682	4.168	.0000
(Constant)	-.626194	.610656		-1.025	.3066

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.X	.129417	.119483	.564034	1.560	.1207
TCULTU.Y	.005798	.005653	.629187	.073	.9417
TEORIA.X	.079622	.092557	.851902	1.205	.2300
TEORIA.Y	.015931	.017153	.767096	.222	.8243
TRESESP	-.174321	-.180126	.706522	-2.374	.0187
TPODER	.086422	.096474	.824370	1.256	.2107

19-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 10

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPDESE

Variable(s) Entered on Step Number
4.. TRESESP

Multiple R .59979
R Square .35975
Adjusted R Square .34451
Standard Error .72943

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	4	50.22679	12.55670
Residual	168	89.38785	.53207

F = 23.59969 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TINSATIS	.315199	.044329	.460428	7.110	.0000
TRESESP	.325416	.109947	.212137	2.960	.0035
TPARTOT	.321093	.090741	.242908	3.539	.0005
TRESESP	-.162886	.068626	-.174321	-2.374	.0187
(Constant)	.585716	.789720		.742	.4593

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.X	.122251	.114663	.563236	1.492	.1377
TCULTU.Y	.033556	.032907	.615705	.425	.6710
TEORIA.X	.096669	.113630	.698975	1.478	.1413
TEORIA.Y	.008616	.009422	.667645	.122	.9032
TPODER	.097057	.109925	.703674	1.429	.1548

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

3. PREDICTORES PARA LA VARIABLE PODER

18-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 16

-> REGRESSION /VARIABLES TCULTU.X TCULTU.Y TPODER
-> /DEPENDENT TPODER /METHOD STEPWISE.

There are 246,240 bytes of memory available.
The largest contiguous area has 242,888 bytes.

4924 bytes of memory required for REGRESSION procedure.
0 more bytes may be needed for Residuals plots.

18-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 17

***** MULTIPLE REGRESSION *****
 Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPODER

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT
 .1000

Variable(s) Entered on Step Number
 1.. TCULTU.Y

Multiple R .36874
 R Square .13597
 Adjusted R Square .13108
 Standard Error 1.04300

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	30.29991	30.29991
Residual	177	192.54925	1.08785

F = 27.85305 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TCULTU.Y	.469255	.088914	.368736	5.278	.0000
(Constant)	2.033806	.377861		5.382	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.X	-.203456	-.174931	.638742	-2.357	.0195

18-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
 Page 18

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Equation Number 1 Dependent Variable.. TPODER

Variable(s) Entered on Step Number
 2.. TCULTU.X

Multiple R .40300
 R Square .16241
 Adjusted R Square .15289
 Standard Error 1.02983

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	36.19211	18.09606
Residual	176	186.65705	1.06055

F = 17.06288 Signif F = .0000
 ----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TCULTU.Y	.313632	.109848	.246449	2.855	.0048
TCULTU.X	-.267030	.113289	-.203456	-2.357	.0195
(Constant)	3.488124	.721032		4.838	.0000

End Block Number 1 POUT = .100 Limits reached.

4. PREDICTORES PARA LA VARIABLE NECESIDAD DE INTRODUCIR CAMBIOS

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
 Page 6

```
->
-> REGRESSION /VARIABLES TCULTU.X TCULTU.Y TPODER TPARTOT TINSATIS
-> /DEPENDENT TINSATIS /METHOD STEPWISE.
```

There are 248,280 bytes of memory available.
 The largest contiguous area has 244,936 bytes.

5548 bytes of memory required for REGRESSION procedure.
 0 more bytes may be needed for Residuals plots.

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
 Page 7

***** MULTIPLE REGRESSION *****
 Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. TINSATIS

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT
 .1000

Variable(s) Entered on Step Number
 1.. TCULTU.X

Multiple R .61558
 R Square .37894
 Adjusted R Square .37535
 Standard Error 1.03887

Analysis of Variance			
	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	113.92025	113.92025
Residual	173	186.71086	1.07925

F = 105.55467 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TCULTU.X	.956339	.093084	.615579	10.274	.0000
(Constant)	.266143	.292411		.910	.3640

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TCULTU.Y	-.263344	-.267406	.640367	-3.640	.0004
TPODER	-.178003	-.212732	.887044	-2.855	.0048
TPARTOT	-.124025	-.149376	.900905	-1.981	.0492

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 8

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TINSATIS

Variable(s) Entered on Step Number
2.. TCULTU.Y

Multiple R .65065
R Square .42335
Adjusted R Square .41664
Standard Error 1.00395

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	127.27118	63.63559
Residual	172	173.35993	1.00791

F = 63.13640 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TCULTU.X	.710991	.112410	.457653	6.325	.0000
TCULTU.Y	-.394817	.108480	-.263344	-3.640	.0004
(Constant)	2.654507	.714484		3.715	.0003

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TPODER	-.135380	-.163805	.609459	-2.171	.0313
TPARTOT	-.109489	-.136538	.609433	-1.802	.0733

20-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 9

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TINSATIS

Variable(s) Entered on Step Number
3.. TPODER

Multiple R .66243
R Square .43882
Adjusted R Square .42897
Standard Error .99328

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	131.92280	43.97427
Residual	171	168.70832	.98660

F = 44.57160 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TCULTU.X	.672918	.112590	.433145	5.977	.0000
TCULTU.Y	-.342335	.110015	-.228339	-3.112	.0022
TPODER	-.162633	.074899	-.135380	-2.171	.0313
(Constant)	3.199911	.750191		4.265	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TPARTOT	-.085238	-.105244	.602250	-1.380	.1694

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

5. PREDICTORES PARA LAS VARIABLES RESULTADOS ESPERADOS ESPECIFICOS Y GENERALES

18-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 31

-> REGRESSION /VARIABLES TEORIA.X
-> TEORIA.Y TRESESP
-> /DEPENDENT TRESESP /METHOD STEPWISE.

There are 246,240 bytes of memory available.
The largest contiguous area has 242,888 bytes.

4924 bytes of memory required for REGRESSION procedure.
0 more bytes may be needed for Residuals plots.

18-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 32

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *
Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. TRESESP

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT
.1000

Variable(s) Entered on Step Number
1.. TEORIA.Y

Multiple R .22803
R Square .05200
Adjusted R Square .04706
Standard Error .91777

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	8.87068	8.87068
Residual	192	161.72038	.84229

F = 10.53158 Signif F = .0014

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TEORIA.Y	-.357192	.110067	-.228034	-3.245	.0014
(Constant)	3.745324	.522918		7.162	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TEORIA.X	.072134	.064535	.758781	.894	.3726

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

18-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 29

-> REGRESSION /VARIABLES TEORIA.X
-> TEORIA.Y TRESGENE
-> /DEPENDENT TRESGENE /METHOD STEPWISE.

There are 246,240 bytes of memory available.
The largest contiguous area has 242,888 bytes.

4924 bytes of memory required for REGRESSION procedure.
0 more bytes may be needed for Residuals plots.

18-Jul-95 SPSS Release 4.0 for Macintosh
Page 30

* * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *
Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. TRESGENE

Block Number 1. Method: Stepwise Criteria PIN .0500 POUT
.1000

Variable(s) Entered on Step Number
1.. TEORIA.Y

Multiple R .25368
R Square .06435
Adjusted R Square .06047
Standard Error .65047

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	7.01347	7.01347
Residual	241	101.96981	.42311

F = 16.57595 Signif F = .0001

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
TEORIA.Y	.272311	.066885	.253680	4.071	.0001
(Constant)	4.050443	.315133		12.853	.0000

----- Variables not in the Equation -----

Variable	Beta In	Partial	Min Toler	T	Sig T
TEORIA.X	-.057078	-.053383	.818422	-.828	.4084

End Block Number 1 PIN = .050 Limits reached.

BIBLIOGRAFIA

AAVV (s. f.). *Círculos de control de calidad. Guía de estudio*. IESE-ICSA.

Abdel-Halim, A. A. (1983). Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making. *Academy of Management Journal*, **25**, 477-484.

Abdel-Halim, A. A. (1983). Power Equalization, Participative Decision-making, and Individual Differences. *Human Relations*, **36**, 683-704.

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **67**, 422-436.

Aiken, M. & Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Study. *American Sociological Review*, **31**, 497-507.

Almohalla, J. M., Alvarez, M., Ampudia, J., Anta, J., López, J. & Llergna, O. (1991). Informe sobre la satisfacción del perfil y la función directiva en los centros escolares. *Revista de Educación*, **294**, 447-482.

Alutto, J. A. & Acito, F. (1974). Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel. *Academy of Management Journal*, **17**, 160-167.

Alutto, J. A. & Belasco, J. A. (1972). A Typology for Participation in Organizational Decision-making. *Administrative Science Quarterly*, **17**, 117-125.

Alutto, J. A. & Vrendenburg, D. J. (1977). Characteristics of Decisional Participation by Nurses. *Academy of Management Journal*, **20**, 341-347.

Alvarez, M., González, L., Lozano, T., Rey, R. & Torremocha, M. (1981). *Calidad de enseñanza y escuela democrática*. Madrid: Editorial popular.

Allen, T. J. (1977). *Managing the Flow of Technology*. Cambridge: MIT Press.

Allport, G. (1975). *La personalidad: Su configuración y desarrollo*. Barcelona: Herder.

Allport, G., Vernon, P. E. & Lindzey, G. (1960). *A Study of Values*. Boston: Houghton Mifflin.

Allport, G. W. (1945). The Psychology of Participation. *Psychological Review*, **53**, 117-131.

Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1988). Referent Sharing: Convergence within Workgroups of Perceptions of Equity and Referent Choice. *Human Relations*, **41**(9), 697-707.

Anderson, R. C. (1959). Learning in Discussions: A Resume of Authoritarian-Democratic Studies. *Harvard Educational Review*, 29, 201-215.

Andrés Orizo, F. (1979). *Cambio sociocultural y comportamiento económico*. Madrid: CIS.

Andrews, F. M. & Withey, S. B. (1976). *Social Indicators of Well-being: Americans' Perceptions of Life Quality*. New York: Plenum.

Anthony, W. P. (1978). *Participative Management*. Reading: Addison-Wesley.

Anthony, W. P. (1984). *Gerencia participativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Argyle, M., Gardner, G. & Cioffi, F. (1958). Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism, and Labour Turnover. *Human Relations*, 11, 23-40.

Argyris, C. (1955). Organizational Leadership and Participative Management. *Journal of Business*, 28, 1-7.

Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley-Interscience.

Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning*. Reading: Addison-Wesley.

Averill, J. R. (1973). Personal Control Over Aversive Stimuli and its Relationship to Stress. *Psychological Bulletin*, 80(286-303), 286-303.

Ayerdi, P. (1992). Diferenciación social y Estilos de vida. En *IV Congreso Español de Sociología*. Madrid: IV Congreso Español de Sociología.

Barrick, M. R. & Alexander, R. A. (1987). A Review of Quality Circle Efficacy and the Existence of Positive-Findings Bias. *Personnel Psychology*, 40(3), 579-592.

Barriga Jiménez, S. & Martínez García, M. (1990). Participación comunitaria y política sociosanitaria: Una reflexión desde el ejercicio de responsabilidades políticas en materia sociosanitaria. En *III Congreso Nacional de Psicología Social* (pp. 66-87). Santiago de Compostela.

Bartolke, K., Eschweiler, W., Flechsenberg, D. & Tannenbaum, A. S. (1982). Workers' Participation and the Distribution of Control as Perceived by Members of Ten German Companies. *Administrative Science Quarterly*, 27, 380-397.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Valenzi, E. (1974). Contingent Aspects of Effective Management Styles. En Hunt, J. G. & Larson, L. L. (Eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale: University Press.

Bass, B. M., Valenzi, E., Farrow, D. L. & Solomon, R. J. (1975). Management Styles Associated with Organizational, Task, Personal, and Interpersonal Contingencies. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 720-729.

Baumgartel, H. (1956). Leadership, Motivations, and Attitudes in Research Laboratories. *Journal of Social Issues*, **12**, 24-31.

Beckhard, R. (1988). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana España.

Benjamin, E. R. (1982) *Participation and the Attitude of Organizational Commitment*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.

Berkowitz, L. (1953). Sharing Leadership in Small, Decision-making Groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, (48), 231-238.

Bernard-Becharies, J. F. (1984). Modo de vida e investigación social: Cuatro observaciones sobre el funcionamiento de los términos. En *Estilos de vida e investigación social*. Vitoria: Gabinete de Prospección Psicológica del Gobierno Vasco.

Bertsch, G. K. & Obradovic, J. (1979). Participation and Influence in Yugoslav Self-management. *Industrial Relations*, **18**, 322-329.

Bisquerra Alzina, R. (1989). *Introducción conceptual al análisis multivariable: un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL Y SPAD*. Barcelona: PPU.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1980). Esfoque 9,9 para aumentar la productividad organizacional. En Schein, E. H. & Bennis, W. G. (Eds.), *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales* (pp. 223-242). Barcelona: Herder.

Blumberg, P. (1968). *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. New York: Schocken Books Inc.

Bonavía, T., Luna, R., García, J. & Mundina, J. (en prensa). Un estudio sobre los efectos de la tarea y el contexto en el ámbito del modelo del liderazgo propuesto por Vroom y Jago. *Revista de Psicología social aplicada*.

Bonavía, T. & Quintanilla, I. (1992). La participación en las organizaciones: vías y procedimientos eficaces. *Revista de Psicología social aplicada*, 2(1), 5-23.

Bonavía, T. & Quintanilla, I. (1994). Participación en el trabajo y calidad de vida laboral. *Revista de psicología social aplicada*, 4(3), 25-45.

Bowers, D. G. & Franklin, J. L. (1977). *Survey-guided Development I: Data-based Organizational Change*. San Diego: University Associates.

Bragg, J. E. & Andrews, I. R. (1973). Participative Decision-making: An Experimental study in a Hospital. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 727-735.

Branen, P. (1983). Worker Directors: An Approach to Analysis. The Case of the British Steel Corporation. En Wilpert, B. & Sorge, A. (Eds.), *International Perspectives on Organizational Democracy*. London: John Wiley & Sons.

Brown, O. (1990). Marketing Participatory Ergonomics: Current Trends and Methods to Enhance Organizational Effectiveness. *Ergonomics*, 33(5), 601-604.

Buch, K. & Spangler, R. (1990). The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions. *Human Relations*, 43(6), 573-582.

Bullock, R. J. & Lawler, E. E. (1984). Gainsharing: A Few Questions, and Fewer Answers. *Human Resource Management*, 23(1), 23-40.

Burke, M. (1987). *A Chacun son style d'enterprise*. Inter Editions.

Burke, W. W. (1983). Desarrollo organizacional. En Michael, S. R., Luthans, F., Odiorne, G. S., Burke, W. W. & Hayden, S. (Eds.), *Técnicas para el cambio organizacional* (pp. 185-231). Mexico: McGraw-Hill.

Bushe, G. R. (1984). Quality Circles in Quality of Work Life Projects: Problems and Prospects for increasing employee participation. Special Issue: Education and Training in Canadian Human Services. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 3(2), 101-113.

Bushe, G. R. (1988). Developing Cooperative Labor-Management Relations in Unionized Factories: A Multiple Case Study of Quality Circles and Parallel Organizations within Joint Quality of Work Life Projects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(2), 129-150.

Carroll, S. J. & Tosi, H. L. (1973). *Management by Objectives: Applications and Research*. New York: Macmillian Inc.

Cartwright, D. & Zander, A. (1960). *Group Dynamics: Research and Theory*. Evanston: Row, Peterson.

Cascio, W. F. (1974). Functional Specialization, Culture, and Preference for Participative Management. *Personnel Psychology*, 27(4), 593-603.

Coates, C. H. & Pellegrin, R. J. (1957). Executives and Supervisors: Informal Factors in Differential Bureaucratic Promotion. *Administrative Science Quarterly*, 2, 200-215.

Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, (1), 512-532.

Collins, D., Ross, R. A. & Ross, T. L. (1989). Who Wants Participative Management? *Group and Organization Studies*, 14(4), 422-445.

Conte, M. & Tannenbaum, A. S. (1978). Employee Owned Companies: Is the Difference Measurable? *Monthly Labor Review*, 10(7), 23-28.

Conte, M., Tannenbaum, A. S. & McCulloch, D. (1981). *Employee Ownership*. Ann Arbor: Institute for Social Research.

Cotton, J. L., McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1991). A Cross-National Comparison of Employee Participation: Insights for American Management. In (en prensa).

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-hall, M. L. & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Lengnick-hall, M. L. & Froggatt, K. L. (1990). fact: The Form of Participation Does matter -A Rebutal to Leana, Locke and Schweiger. *Academy of Management Review*, 15(1), 147-153.

Courtright, J. A., Fairhurst, G. T. & Rogers, L. E. (1989). Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems. *Academy of Management Journal*, 32(4), 773-802.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test. *Psychometrika*, 16, 297-334.

Crouter, A. C. (1984). Participative Work as an Influence on Human Development. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 5, 71-90.

Crozier, M. (1970). *La sociedad bloqueada*. Buenos Aires: Amorrortu.

Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu.

Cummings, T. G. & Malloy, E. S. (1977). *Improving Productivity and the Quality of Work Life*. New York: Praeger.

Chell, E. (1983). Political Perspectives and Worker Participation at Board Level: The British Experience. En Crouch, C. & Heller, F. A. (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes*. London: John Wiley & Sons.

- Chitayat, G. & Venezia, I. (1984). Determinants of Management Styles in Business and Non-Business Organizations. *Journal of Applied Psychology*, **69**(3), 437-447.
- Dachler, H. P. & Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, **23**(March), 1-39.
- Daft, R. L. & Steers, R. M. (1992). *Organizaciones: El comportamiento de los individuos y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Dalmau, J. I., De Miguel, E. & Miquel, S. (1993). *Análisis estratégico de los sectores industriales y del turismo en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Davis, K. (1957). Management by Participation: Its place in Today's Business World. *Management Review*, **46**, 69-79.
- Davis, k. (1963). The Case for Participative Management. *Business Horizons*, **6**, 55-60.
- Davis, K. (1977). Administración por participación. En Sexton, W. P. (Eds.), *Teorías de la organización* (pp. 142-161). Mexico: Trillas.
- Davis, L. E. & Cherns, A. B. (1975). *The Quality of Working Life*. New York: The Free Press.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, **74**(4), 580-590.
- Del Cerro, A. (1991). *El psicólogo y la organización: Teoría práctica de la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Delaire, G. (1989). *Motivar y mandar*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, **13**(2), 5-22.
- Derber, M. (1963). Worker Participation in Israeli Management. *Industrial Relations*, **3**, 51-72.
- DGIE (1992). *Anuario de estadísticas laborales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Dickson, J. W. (1982). Top Managers' Beliefs and Rationales for Participation. *Human Relations*, **35**(3), 203-217.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, **2**, 409-443.

Dill, W. R., Hoffman, W., Leavitt, H. J. & O'Mara, T. (1961). Experiences with a Complex Management Game. *California Management Review*, **3**, 38-51.

DIO (1979). Participative Study. *Industrial Relations*, **18**, 295-309.

Donovan, M. & Van Horn, B. (1980). Quality Circle Evaluation. En *Quality Circle Readings*. Dayton: Air Force Institute of Technology.

Dossett, D. L., Latham, G. P. & Mitchell, T. R. (1979). Effects of Assigned versus Participatively Set Goals, Knowledge of Results, and Individual Differences on Employee Behavior when Goal Difficulty is Held Constant. *Journal of Applied Psychology*, **64**, 291-298.

Dowling, W. F. (1975). At General Motors: System 4 Builds Performance and Profits. *Organizational Dynamics*, **3**, 23-38.

Drenth, P. J. D. & Wilpert, B. (1980). The Role of 'Social Contracts' in Cross-Cultural Research. *International Review of Applied Psychology*, **29**, 293-305.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, **21**, 44-56.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row.

Duncam, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, **17**, 313-327.

Dwivedi, R. S. (1983). Management by Trust: A Conceptual Model. *Group & Organization Studies*, **8**(4), 375-405.

Eco, U. (1990). *Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Barcelona: Gedisa.

Elden, J. M. (1981). Political Efficacy at Work: The Connection between More Autonomus Forms of Workplace Organization and More Participatory Politics. *The American Political Science Review*, **75**, 43-58.

Emans, B. & Bousema, I. (1993). Conditions for Result-Orientedness: Interspecialist Cooperativeness as an Alternative to Redundancy of Functions in Autonomous Work Groups; A Survey Study in a Police Organization. En *Sixth European Congress on Work and Organizational Psychology*, Vol. 2. Alicante: The European Work and Organizational Psychologist.

- Emery, F. E. & Trist, E. L. (1960). Socio-Technical systems. En *Management Sciences Models and Techniques*. Londres: Pergamon Press.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Ewing, D. W. (1971). Who Wants Corporate Democracy? *Harvard Business Review*, 49(5), 12-28.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. París: Dunod Editeur.
- Fayol, H. (1985). *Administración industrial y general*. Barcelona: Orbis, S. A.
- Fein, M. (1976). Motivation for Work. En Dubin, R. (Eds.), *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Fernández, M. & Giménez, L. (1988). Criterios para definir la calidad de vida laboral. En *Primer Congreso Iberoamericano y Tercero Nacional de Psicología del trabajo y de las organizaciones* pp. 4.77-4.84. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- Fernández Santana, J. O. (1993). Estado de la cuestión de los estilos de vida: el 'octaedro psicosociológico'. En *Modos de vida: Un puente entre cultura y conducta*, Vol. 1. Valencia: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1982). El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia. En Torregrosa, J. E. & Crespo, E. (Eds.), *Estudios básicos de Psicología social*. Barcelona: Hora.
- Field, R. H. G. (1982). A test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 67, 523-532.
- Fisher, K. K. (1986). Management Roles in the Implementation of Participative Management Systems. *Human Resource Management*, 25(3), 459-480.
- Fleishman, E. A. (1965). Attitude versus Skill Factors in Work Group Productivity. *Personnel Psychology*, 18, 253-266.
- Foa, U. G. (1957). Relation of Workers Expectation to Satisfaction with Supervisor. *Personnel Psychology*, 10, 161-168.
- Foy, N. & Gadon, H. (1979). La participación del trabajador: experiencia de tres países. *Harvard-Deusto*, 68.

- Franklin, J. L. (1975). Relations Among Four Social Psychological Aspects of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, **20**, 422-433.
- Franklin, J. L., Wissler, A. L. & Spencer, G. J. (1977). *Survey-guided Development III: A Manual for Concepts Training*. San Diego: University Associates.
- French, J. R. P., Israel, J. & As, D. (1960). An Experiment on Participation in a Norwegian Factory. *Human Relations*, (13), 3-19.
- French, J. R. P., Kay, E. & Meyer, H. H. (1966). Participation and the Appraisal System. *Human Relations*, **19**, 3-20.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1982). Las bases del poder social. En Torregrosa, J. R. & Crespo, E. (Eds.), *Estudios básicos de Psicología social*. Barcelona: Hora.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. En Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper & Row.
- French, J. R. P., Ross, I. C., Kirby, S., Nelson, J. R. & Smyth, P. (1958). Employee Participation in a Program of Industrial Change. *Personnel*, **35**, 16-29.
- Freund, W. C. & Epstein, E. (1984). *People and Productivity: The New York Stock Exchange Guide to Financial Incentives and the Quality of Work Life*. Homewood: Dow-Jones Irwin.
- Frost, C. H., Wakely, J. H. & Ruh, R. A. (1974). *The Scanlon Plan for Organization Development: Identity, Participation and Equity*. East Lansing: Michigan State University Press.
- García Becedas, G. (1982). *Democracia y relaciones laborales*. s. l.: Akal Universitaria.
- García Ferrando, M. & Pérez de Guzmán Moore, T. (1993). Modernización y estilos de vida en la sociedad valenciana. En *Modos de vida: Un puente entre cultura y conducta*, Vol. 4. Valencia: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- Gardell, B. (1983). Worker Participation and Autonomy: A Multi-level Approach to Democracy at the Workplace. En Crouch, C. & Heller, F. A. (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes* (pp. 353-387). s. l.: John Wiley & Sons.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Gelinier, O. (1968). *Dirección participativa por objetivos*. Puteaux: Hommes et Techniques.

- George, C. S. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. Madrid: Prentice Hall Internacional.
- Gil Rodríguez, F. & García Saiz, M. (1993). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Goffman, E. (1967). *Interaction Ritual*. Hawthorne: Aldine.
- Gonzalez, V. (1986) *Los Círculos de calidad como una técnica de intervención psicosocial en las organizaciones*. Tesis de Licenciatura, Valencia.
- Goodman, R. K., Wakeley, J. H. & Ruh, R. A. (1972). What Employees Think of the Scanlon Plan. *Personnel*, **49**, 22-29.
- Graham, J. W. & Verma, A. (1991). Predictors and Moderators of Employee Responses to Employee Participation Programs. *Human Relations*, **44**(6), 551-568.
- Greenbaum, H. H., Kaplan, I. T. & Metlay, W. (1988). Evaluation of Problem-Solving Groups: The Case of Quality Circle Programs. *Groups & Organization Studies*, **13**(2), 133-147.
- Greene, J. G. (1988). Stakeholder Participation and Utilization in Program Evaluation. *Evaluation Review*, **12**(2), 91-116.
- Greiner, L. E. (1973). What Managers Think of Participative Leadership. *Harvard Business Review*, **51**(2), 111-117.
- Griffin, R. W. (1988). Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting: A Longitudinal Assessment. *Academy of Management Journal*, **31**(2), 338-358.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, A. (1985). The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, **38**(2), 275-292.
- Gyllenhammar, P. G. (1977). *People at Work*. Reading: Addison-Wesley.
- Halal, W. E. & Brown, B. S. (1981). Participative Management: Myth and Reality. *California Management Review*, **23**(4), 20-32.
- Hall, J. (1971). Decisions, Decisions, Decisions. *Psychology Today*, **5**, 51-54.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Madrid: Prentice-Hall Internacional.
- Hamblin, R. L., Miller, K. & Wiggins, J. A. (1961). Group Morale and Competence of the Leader. *Sociometry*, **24**, 295-311.

- Hammer, T. H., Lanau, J. C. & Stern, R. N. (1981). Absenteeism when Workers Have a Voice: The Case of Employee Ownership. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 561-573.
- Hammer, T. H. & Stern, R. N. (1980). Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power. *Academy of Management Journal*, **23**, 78-100.
- Hand, H. H., Richards, M. D. & Slocum, J. W. (1973). Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program. *Academy of Management Journal*, **16**, 185-195.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, **3**, 119-128.
- Hatcher, L. & Ross, T. L. (1991). From Individual Incentives to an Organization-Wide Gainsharing Plan: Effects on Teamwork and Product Quality. *Journal of Organizational Behavior*, **12**(3), 169-183.
- Hatcher, L. L. & Ross, T. L. (1986). Gainsharing Plans; How Managers Evaluate them. *Business*, **36**(4), 30-37.
- Hausser, D. L., Pecorella, P. A. & Wissler, A. L. (1977). *Survey-guided Development II: A Manual for Consultants*. San Diego: University Associates.
- Heller, F. A. (1971). *Managerial Decision Making: A Study of Leadership Styles and Power Sharing among Senior Managers*. London: Tavistock.
- Heller, F. A. (1973). Leadership, Decision Making and Contingency Theory. *Industrial Relations*, **12**, 183-199.
- Heller, F. A. (1976). Decision-processes: An Analysis of Power-sharing at Senior Organizational Levels. En Dubin, R. (Eds.), *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.
- Heller, F. A. & Porter, L. W. (1966). Perceptions of Managerial Needs and Skills in Two National Samples. *Occupational Psychology*, (40), 1-13.
- Heller, F. A. & Wilpert, B. (1981). *Competence and Power in Managerial Decision-Making*. New York: Wiley.
- Heller, F. A. & Yukl, G. (1969). Participation, Managerial Decision-making, and Situational Variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, **4**, 227-241.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1976). *Organizational Behavior: Contingency Views*. New York: West.
- Hermel, P. (1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Gestion 2000.

- Hermel, P. & Noktabe, S. (1986). *Innovation socio-organisationnelle et performance de l'entreprise. Résultats d'enquete auprès d'une trentaine de grandes entreprises*. Institut Entreprise et Personnel.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1979). Teoría de la motivación-higiene. En Vroom, V. H. & Deci, E. L. (Eds.), *Motivación y alta dirección* (pp. 76-80). México: Trillas.
- Hespe, G. & Wall, T. (1976). The Demand for Participation among Employees. *Human Relations*, 29(5), 411-428.
- Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J. P. & Stephenson, G. M. (1990). *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona: Ariel.
- Hillerbrand, E. (1989). Cognitive Differences Between Experts and Novices: Implications for Group Supervision. *Journal of Counseling and Development*, 67(1), 293-296.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Holter, H. (1965). Attitudes toward Employee Participation in Company Decision-making Process. *Human Relations*, 18, 297-321.
- Homans, G. (1950). *The Human Groups*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Horvat, B. (1983). The Organizational Theory of Workers Management. En Crouch, C. & Heller, F. A. (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes*. London: John Wiley & Sons.
- House, R. J. (1971). An Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quaterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. & Jitendra, V. S. (1987). Organizational Behavior: Some New Directions for I/O Psychology. *Annual Reviews of Psychology*, 38(2), 669-718.
- Hulin, C. L. (1971). Individual Differences and Job Enrichment: The Case against General Treatment. En Maher, J. R. (Eds.), *New Perspectives in Job Enrichment*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hunter, J. W., Smchmidt, F. L. & Jackson, G. B. (1982). *Meta-analysis: Cumulating Research Findings Across Studies*. Beverly Hills: Sage.
- Husenman, S. (1987). Prólogo a la edición española. En Schein, E. (Eds.), *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- IDE (1976). Industrial Democracy in Europa (IDE): An International Comparative Study. *Social Science Information*, 15, 177-203.

- IDE (1981). *Industrial Democracy in Europe*. Oxford: Clarendon Press.
- ILO (1981). Industrial Democracy and Development. Building on Experience. Policy Propositions for Working Conference. En *Symposium on Workers' Participation in Decisions within Undertakings*. Genève.
- ISVIP (1971). *Values in the Active Community*. New York: Free Press.
- Ivancevich, J. M. (1976). Effects of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **61**, 605-612.
- Ivancevich, J. M. (1977). Different Goal Setting Treatments and their Effects on Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, **20**, 406-419.
- Ivancevich, J. M. (1979). An analysis of Participation in Decision Making among Project Engineers. *Academy of Management Journal*, **22**, 253-269.
- IVE (1991). *Datos básicos del censo de población*. Valencia: Instituto Valenciano de Estadística.
- Jackson, S. E. (1983). Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain. *Journal of Applied Psychology*, **68**(1), 3-19.
- Jacob, B. M. & Jacob, P. E. (1984). Values and the Active Community. En Wilpert, B. & Sorge, A. (Eds.), *International Perspectives on Organizational Democracy* (pp. 317-335). New York: John Wiley & Sons.
- Jago, A. G. & Vroom, V. H. (1977). Hierarchical Level and Leadership Style. *Organizational Behavior and Human Performance*, **18**, 131-145.
- Jago, A. G. & Vroom, V. H. (1980). An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom-Yetton Normative Model. *Academy of Management Journal*, **23**, 347-355.
- Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jans, N. A. (1985). Organizational Factors and Work Involvement. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **35**, 382-396.
- Jenkins, G. D. & Lawler, E. E. (1981). Impact of Employee Participation in Pay Plan Development. *Organizational Behavior and Human Performance*, **28**, 111-128.
- Jochim, T. C. (1979). Employee Stock Ownership Programs: The Next Economic Revolution? *Academy of Management Review*, **4**, 439-442.
- Johnson, S. P., Welsh, T. M., Miller, L. K. & Altus, D. E. (1991). Participatory Management: Maintaining Staff Performance in a University Housing Cooperative. *Journal of Applied Behavior Analysis*, **24**(1), 119-127.

Juan Alberola, S. (1993). Lo genérico y lo particular de la vida cotidiana. En *Modos de vida: Un puente entre cultura y conducta*, Vol. 3. Valencia: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Juan, S. (1991). *Sociologie des genres de vie*. Paris: PUF.

Juralewicz, R. S. (1974). An Experiment on Participation in a Latin American Factory. *Human Relations*, **27**, 627-637.

Kahn, R. L. (1974). Organizational Development: Some Problems and Proposals. *Journal of Applied Behavioral Science*, **10**, 485-502.

Kanter, R. M. (1978). Families, Family Process and Economic Life: Toward a Systematic Analysis of Social Historical Research. En Demos, J. & Boocock, S. (Eds.), *Turning Points: Historical and Sociological Essays on the Family*. Chicago: University of Chicago Press.

Kanter, R. M. (1982). Dilemmas of Managing Participation. *Organizational Dynamics*, **11**(1), 5-27.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, **67**(3), 341-349.

Karasek, R. (1978). *Job Socialization: A Longitudinal Study of Work, Political and Leisure Activity*. Stockolm: Institute for Social Research.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.

Katan, J. & Bergman, S. (1988). Social Workers and Resident Participation in Old Age Homes: Professional Commitment and Practical Involvement. *Journal of Gerontological Social Work*, **13**(2), 49-63.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Mexico: Trillas.

Katzell, R. A., Miller, C. E., Rotter, N. G. & Venet, T. G. (1970). Effects of Leadership and Other Inputs on Group Processes and Outputs. *Journal of Social Psychology*, **80**, 157-169.

Kelly, J. & Khozan, K. (1980). Participative Management: Can it Work? *Business Horizons*, **23**(4), 74-79.

Kelly, J. R. (1990). Leisure Behaviors and Styles: Social, Economic and Cultural Factors. En Filipkova, B., Glyptis, S. & Tokarski, W. (Eds.), *Life Styles*. Prague: Czechoslovak Academy of Sciences.

Kerlinger, F. N. (1984). *Liberalism and Conservatism: The Nature and Structure of Social Attitudes*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

Kerr, S., Hill, K. D. & Broedling, L. (1986). The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here to Stay? *Academy of Management Review*, 11(1), 103-117.

Kilmann, R. H. (1985). A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success. *Consultation: An International Journal*, 4(4), 316-330.

King, C. D. & van de Vall, M. (1978). *Models of Industrial Democracy. Consultation, Co-determination and Workers' Management*. The Hague: Mouton.

King, W., Hautaluoma, J. & Shikiar, R. (1982). Intrinsic Motivation, the Meaning of Pay and Work Quality and Quantity. *Journal of Social Psychology*, 116, 147-148.

Klandermans, P. G. (1984). Mobilization and Participation in Trade Union Action: An Expectancy-Value Approach. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 107-120.

Kliksberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires: Paidós.

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. New York: Harper & Row.

Kohn, M. L. (1969). *Class and Conformity: A Study in Values*. Homewood: Dorsey.

Kohn, M. L. & Schooler, C. (1973). Occupational Experience and Psychological Functioning: An Assessment of Reciprocal Effects. *American Sociological Review*, 38, 97-118.

Kohn, M. L. & Schooler, C. (1978). The Reciprocal Effects of the Substantive Complexity of Work and Intellectual Flexibility: A Longitudinal Assessment. *American Journal of Sociology*, 84, 24-52.

Kolb, D.; Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (1977) *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. Madrid: Prentice Hall.

Koopman, P. L., Drenth, P. J. D., Bus, F. B. M., Kruyswijk, A. J. & Weirdsma, A. F. M. (1981). Content, Process, and Effects of Participative Decision Making on the Shop Floor: Three Cases in the Netherlands. *Human Relations*, 34, 657-676.

Kotler, P. (1986). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Diana técnico.

Kowalski, C. & Cangemi, J. P. (1988). Participative Management in Higher Education. *Organization Development Journal*, (2), 29-35.

- Krishnan, R. (1974). Democratic Participation in Decision Making by Employees in American Companies. *Academy of Management Journal*, **17**(2), 339-347.
- Laboucheix, V. (1992). *Tratado de la calidad total*. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- Lambin, J. J. (1987). *Marketing estratégico*. México: McGraw-Hill.
- Lammers, C. J. (1967). Power and Participation in Decision Making in Formal Organizations. *American Journal of Sociology*, **73**, 201-216.
- Lammers, C. J. (1975). Self-management and Participation. Two Concepts of Democratization in organizations. *Organization and Administrative Sciences*, **5**(4), 19-33.
- Lansbury, R. D. & Prideaux, G. (1984). Industrial and Organizational Democracy. En Wilpert, B. & Sorge, A. (Eds.), *International Perspectives on Organizational Democracy*. London: John Wiley and Sons.
- Latham, G. P. & Marshall, H. A. (1982). The Effects of Self-set, Participatively Set, and Assigned Goals on the Performance of Government Employees. *Personnel Psychology*, **35**, 399-404.
- Latham, G. P., Mitchell, T. R. & Dossett, D. L. (1978). Importance of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards on Goal Difficulty and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, **63**, 163-174.
- Latham, G. P. & Saari, L. M. (1979). Effects of Holding Goal Difficulty Constant on Assigned and Participatively Set Goals. *Academy of Management Journal*, **22**, 163-168.
- Latham, G. P. & Saari, L. M. (1979). Importance of Supportive Relationships in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, **64**, 151-156.
- Latham, G. P. & Steele, T. P. (1983). The Motivational Effects of Participation versus Goal Setting on Performance. *Academy of Management Journal*, **26**, 406-417.
- Latham, G. P., Steele, T. P. & Saari, L. M. (1982). The Effects of Participation and Goal Difficulty on Performance. *Personnel Psychology*, **35**, 677-686.
- Latham, G. P. & Yukl, G. A. (1975). Assigned versus Participative Goal Setting with Educated and Uneducated Woods Workers. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 299-302.
- Latham, G. P. & Yukl, G. A. (1975). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*, **18**, 824-845.

Latham, G. P. & Yukl, G. A. (1976). Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **61**, 166-171.

Lawler, E. E. (1975). Pay, Participation and Organizational Change. En Cass, E. L. & Zimmer, F. G. (Eds.), *Man and Work in Society*. New York: Van Nostrand-Reinhold Company.

Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1969). Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, **53**, 467-471.

Lawler, E. E. & Hall, D. (1970). The Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, **54**, 305-312.

Lawrence, P. R. (1971). How to Deal with Resistance to Change. En Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (Eds.), *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Lawton, M. P. (1972). The Dimensions of Morale. En Kent, D. P., Kastenbaum, R. & Sherwood, S. (Eds.), *Research Planning and Action for the Elderly: The Power and Potential of Social Sciences*. New York: Behavioral Publications.

Leana, C. R. (1987). Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation. *Journal of Applied Psychology*, **72**(2), 228-233.

Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (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*, **15**(1), 137-146.

Leavitt, H. J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological And Humanistic Approaches. En March, J. G. (Eds.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally & Company.

Lee, B. R. (1982) *Organizational Development and Group Perceptions: A Study of Quality Circles*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.

Lesieur, M. G. (1958). *The Scanlon Plan: A Frontier in Labor-Management Cooperation*. Cambridge: MIT Press.

Levionnois, M. (1987). *Marketing interne et management des hommes*. Paris: Editions d'Organisation.

Levy, S. (1959). Symbols for Sale. *Harvard Business Review*, **37**.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(5-42).
- Lewin, K. (1952). Group Decision and Social Change. En Newcomb, T. M. & Hartley, E. L. (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Lewis, G. J., Greenburg, S. L. & Hatch, D. B. (1988). Peer Consultation Groups for Psychologists in Private Practice: A National Survey. *Professional Psychology: Research and Practice*, 19(1), 81-86.
- Li-Ping Tang, T., Tollison, P. S. & Whiteside, H. D. (1989). Quality Circle Productivity as Related to Upper-Management Attendance, Circle Initiation, and Collar Color. *Journal of Management*, 15(1), 101-113.
- Liang, J. & Bollen, K. A. (1983). The Structure of the Philadelphia Geriatric Center Morale Scale: A Reinterpretation. *J Gerontol*, 38, 181-189.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1979). Nuevos patrones de administración. En Vroom, V. H. & Deci, E. L. (Eds.), *Motivación y alta dirección* p. 296-303). Mexico: Trillas.
- Lischeron, J. & Wall, T. D. (1975). Employee Participation: An Experimental Field Study. *Human Relations*, 28, 863-884.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En Dunnette, M. D. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Locke, E. A. (1978). The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation. *Academy of Management Review*, 3, 594-601.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. A. (1979). Participation in Decision-Making: One More Look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M. & Latham, G. P. (1986). Participation in Decision Making: When Should It Be Used? *Organizational Dynamics*, 14(3), 65-79.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Londoño, C. M. (1962). *La participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa*. Madrid: Ediciones RIALP.

Long, C. K. (1986). Quality Circles in the Schools: Problems and Solutions. *Education*, **107**(1), 55-57.

Long, R. J. (1978). The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes, and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings. *Human Relations*, **31**, 29-48.

Long, R. J. (1978). Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee-owned Company. *Human Relations*, **31**, 753-763.

Long, R. J. (1979). Desires for and Patterns of Worker Participation in Decision Making after Conversion to Employee Ownership. *Academy of Management Journal*, **22**, 611-617.

Long, R. J. (1980). Job Attitudes and Organizational Performance under Employee Ownership. *Academy of Management Journal*, **23**, 726-737.

Long, R. J. (1981). The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision-making on Perceived and Desired Patterns of Organizational Influence: A Longitudinal Study. *Human Relations*, **34**, 847-876.

Long, R. J. (1982). Worker Ownership and Job Attitudes: A Field Study. *Industrial Relations*, **21**, 196-215.

Long, R. J. (1988). Factors Affecting Managerial Desires for Various Types of Employee Participation in Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*, **37**(1), 15-34.

López Rupérez, F. (1994). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.

Lowin, A. (1968). Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research. *Organizational Behavior and Human Performance*, **3**, 68-106.

Lowin, A. & Craig, J. (1968). The Influence of Level of Performance on Managerial Style: An Experimental Object Lesson in the Ambiguity Of Correlation Data. *Organizational Behavior and Human Performance*, **3**, 440-458.

Lucas Marín, A. (1984). *Sociología de la empresa* (2ª ed.). Madrid: Hispano Europea.

Macy, B. A., Peterson, M. F. & Norton, L. W. (1989). A Test of Participation Theory in a Work Re-design Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Constrasts. *Human Relations*, **42**(12), 1095-1165.

Maier, N. R. F. (1963). *Problem Solving Discussions and Conferences*. New York: Wiley.

Maier, N. R. F. (1967). Assets and Liabilities in Group Problem-solving: The Need for an Integrative Function. *Psychological Review*, 74, 239-249.

Maier, N. R. F. (1970). The Integrative Function in Group Problem Solving. En Aronson, L. R., Tobath, E., Lehrman, D. S. & Rosenblatt, J. S. (Eds.), *Development and Evolution of Behavior*. San Francisco: W. H. Freeman and Company Publishers.

Maier, N. R. F. & Hayes, J. J. (1979). Presentación de la administración creativa. En Vroom, V. H. & Deci, E. L. (Eds.), *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Maier, N. R. F. & Sashkin, M. (1971). Specific Leadership Behavior that Promote Problem Solving. *Personnel Psychology*, (24), 35-44.

Mann, F. C. (1957). Studying and Creating Change. *Industrial Relations Research Publications*, 17.

Maquiavelo, N. (1993) *El príncipe*. Madrid: Alianza Editorial.

March, J. G. & Simon, H. A. (1977). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.

Marguiles, N. & Black, S. (1987). Perspectives on the Implementation of Participative Approaches. *Human Resource Management*, 26(3), 385-412.

Marks, M. L., Mirvis, P. H., Hackett, E. J. & Grady, J. F. (1986). Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 61-69.

Marrow, A. J. (1964). Risk and Uncertainties in Action Research. *Journal of Social Issues*, 20, 5-20.

Marrow, A. J. (1972). *The Failure of Success*. New York: AMACON.

Marrow, A. J. & French, J. R. P. (1945). Changing a Stereotype in Industry. *Journal of Social Issues*, (12), 33-37.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.

Maslow, A. H. (1970). The Superior Person. En Bennis, W. G. (Eds.), *American Bureaucracy*. Chicago: Aldine.

Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.

- Mauri, T., Solé, I., Carmen, L. & Zabala, A. (1993). *El currículum en el centro educativo*. Barcelona: ICE-Horsori.
- Maurice, M., Sorge, A. & Warner, M. (1980). Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain. *Organization Studies*, 1(1), 59-86.
- Mayntz, R. (1982). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McCarthy, E. J. (1968). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood: Richard, D. Irwing.
- McDowell, I. & Newell, C. (1987). *Measuring Health: A Guide to Rating Scales and Questionnaires*. New York: Oxford University Press.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and Behavior in Organizations. En Dunnette, M. D. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- McGregor, D. (1944). Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization. *Journal of Consulting Psychology*, 8, 55-63.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1965). *Mando y Motivación*. Mexico: Diana.
- McGregor, D. (1979). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- McMahon, J. T. (1976). Participative and Power-equalized Organizational Systems: An Empirical Investigation and Theoretical Integration. *Human Relations*, 29, 203-214.
- McMurray, R. N. (1958). The Case for Benevolent Autocracy. *Harvard Business Review*, 36, 82-90.
- Melcher, A. J. (1976). Participation: A Critical Review of Research Findings. *Human Resource Management*, 15(2), 12-21.
- Menguzzatto, M. & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.

Meyer, H. H., Kay, E. & French, J. R. P. (1965). Split Roles in Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, **43**, 123-129.

Meyerson, P. (1987). Passer de l'esprit controle a l'option Zéro-défaut. *Quality Magazin*.

Miles, R. (1977). ¿Relaciones humanas o Recursos humanos? En Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (Eds.), *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. Madrid: Prentice-Hall.

Miles, R. E. (1965). Human Relations or Human Resources? *Harvard Business Review*, **43**, 148-163.

Miles, R. E. & Ritchie, J. B. (1971). Participative Management: Quality vs. Quantity. *California Management Review*, **13**(4), 48-56.

Miller, C. S. & Schuster, M. H. (1987). Gainsharing Plans: A comparative Analysis. *Organizational Dynamics*, **16**(1), 44-67.

Miller, I. W. & Norman, W. H. (1979). Learned Helplessness in Humans: A Review and Attribution Theory Model. *Psychological Bulletin*, **86**, 93-118.

Miller, J., Slomczynski, K. & Kohn, M. L. (1985). Continuity of Learning-Generalization: The Effect of Job on Men's Intellectual Process in the United States and Poland. *American Journal of Sociology*, **91**(3), 593-615.

Miller, K. A., Kohn, M. L. & Schooler, C. (1986). Educational Self-Direction and Personality. *American Sociological Review*, **51**(Junio), 372-390.

Miller, K. I. (1988). Cultural and Role-Based Predictors of Organizational Participation and Allocation Preferences. *Communication Research*, **15**(6), 699-725.

Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A meta-analytic Review. *Academy of Management Journal*, **29**(4), 727-753.

Miller, K. I. & Monge, P. R. (1987). The Development and Test of a System of Organizational Participation and Allocation. En McLaughlin, M. (Eds.), *Communication Yearbook*. Newbury Park: Sage.

Mills, T. (1978). Europe's Industrial Democracy: An American Response. *Harvard Business Review*, **56**(6), 143-152.

Miner, J. B. (1984). Participation and Management. En Wilpert, B. & Sorge, A. (Eds.), *International Perspectives on Organizational Democracy* (pp. 183-196). London: John Wiley & Sons.

Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Mitchell, T. R. (1973). Motivation and Participation: an Integration. *Academy of Management Journal*, **16**, 670-679.

Mitchell, T. R., Smyser, C. M. & Weed, S. E. (1975). Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction. *Academy of Management Journal*, **18**, 623-631.

Mohrman, S. A. & Novelli, L. (1982). *Learning from a Quality Circle Program*. Unpublished manuscript, University of Southern California, Center for Effective Organizations.

Montero, J. M. (1987). Las experiencias sobre la participación obrera en la empresa: Balance de investigaciones. En Tezanos, J. F. (Eds.), *La democratización del trabajo*. Madrid: Sistema.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.

Morse, N. C. & Reimer, E. (1956). The Experimental Change of a Major Organizational Variable. *Journal of Abnormal of Social Psychology*, **52**, 120-129.

Morse, N. C. & Reimer, E. (1979). Cambio experimental de una importante variable organizacional. En Vroom, V. H. & Deci, E. L. (Eds.), *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Munduate, L. (1993). Aportaciones de la perspectiva de la Calidad de vida laboral a las relaciones laborales. En Munduate, L. (Ed.), *IV Congreso Nacional de Psicología Social* pp. 209-220. Sevilla: Eudema.

Munduate, L. & Barón, M. (1993) *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Sevilla: Eudema.

Munduate, L. & Barón, M. (1993) *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral*. Sevilla: Eudema.

Neider, L. L. (1980). An Experimental Field Investigation Utilizing an Expectancy Theory View of Participation. *Organizational Behavior and Human Performance*, **26**, 425-442.

Neugarten, B. L., Havighurst, R. J. & Tobin, S. S. (1961). The Measurement of Life Satisfaction. *J Gerontol*, **16**, 134-143.

Newstrom, J., Lengnick-Hall, M. & Rubenfeld, S. (1988). How Employees Can Choose their Own Bosses. *Personnel Journal*.

Nicol, E. A. (1948). Management through Consultative Supervision. *Personnel Journal*, **27**, 207-217.

Norris, J. H., Steers, R. M. & Koch, J. L. (1979). Influence of Organization Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings. *Academy of Management Journal*, **22**, 58-71.

Norton, S. D. (1976). Employee-centered Management, Participation in Decision-making and Satisfaction with Work Itself. *Psychological Reports*, **38**, 391-398.

Nurick, A. J. (1982). Participation in Organizational Change: A Longitudinal Field Study. *Human Relations*, **35**, 413-430.

Obradovic, J. (1970). Participation and Work Attitudes in Yugoslavia. *Industrial Relations*, **9**, 161-169.

Obradovic, J., French, J. R. P. & Rodgers, W. (1970). Workers' Councils in Yugoslavia. *Human Relations*, **23**, 459-471.

Odiorne, G. S. (1983). Administración por objetivos. En Michael, S. R., Luthans, F., Odiorne, G. S., Burke, W. W. & Hayden, S. (Eds.), *Técnicas para el cambio organizacional* (pp. 91-139). Mexico: McGraw-Hill.

Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U. K. *Human Relations*, **43**(6), 513-526.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading: Addison-Wesley.

O'Dell, C. A. & McAdams, J. (1987). *People, Performance, and Pay*. Houston: American Productivity Center.

Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.

Patchen, M. (1964). Participation in Decision-making and Motivation: What Is the Relation? *Personnel Administration*, **27**, 24-31.

Pati, G. C., Salitore, R. & Brady, S. (1987). What Went Wrong with Quality Circles. *Personnel Journal*, **66**(12), 82-87.

Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.

Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: PPU.

Peiró, J. M. & González, V. (1993). *Círculos de calidad*. Madrid: Eudema.

Pérez de Guzman Moore, T. (1992). Hacia una teoría de la segmentación social. En *IV Congreso Español de Sociología*. Madrid.

Pérez de Guzmán Moore, T. (1993). Alternativas metodológicas. En *Modos de vida: Un puente entre cultura y conducta*, Vol. 3. Valencia: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

- Perrow, C. (1974). Is Business Really Changing? *Organizational Dynamics*, 3, 31-44.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Peterson, R. A. & Ryan, J. (1990). The Locus of Sport Hunting and Fishing in Four Taste Cultures: A Lesson in Accounting for Taste. En Filipkova, B., Glyptis, S. & Tokarsky, W. (Eds.), *Life Styles* (pp. 256-276). Prague: Czechoslovak Academy of Sciences.
- Pollock, M. & Colwill, N. L. (1987). Participatory Decision Making in Review. *Leadership & Organization Development Journal*, 8(2), 7-10.
- Poole, M. (1978). *Workers' Participation in Industry*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Porter, L. R., Lawler, E. & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 84, 265-288.
- Poza, J. & Prior, J. (1988). Aproximación al paradigma Calidad de vida en el trabajo. En *Primer Congreso Iberoamericano y Tercero Nacional de Psicología del trabajo y de las organizaciones* pp. 4.114-4.119. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- Preston, L. E. & Post, J. E. (1974). The Third Managerial Revolution. *Academy of Management Journal*, 17(3), 476-486.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Quijano de Arana, S. (1987). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Quijano de Arana, S. (1993). *La psicología social en las organizaciones: Fundamentos*. Barcelona: PPU.
- Quintanilla, I. (1984). *El hombre en el trabajo: Insatisfacción y conflicto*. Valencia: Promolibro.
- Quintanilla, I. (1988). *La participación en las organizaciones*. Valencia: Promolibro.
- Quintanilla, I. (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid: Pirámide.

Quintanilla, I. (1992). Formación profesional continua y marketing interno. En *Semana internacional de formación profesional continua* pp. 65-78. Valencia: Generalitat Valenciana.

Quintanilla, I. (1993). *Marketing y Psicología*. Valencia: Promolibro.

Quintanilla, I. (1993). *Teoría, aplicaciones y práctica de la Psicología del trabajo*. Valencia: Promolibro.

Quintanilla, I. & Bonavía, T. (1993). *Dirección participativa*. Madrid: Eudema.

Quintanilla, I. & Bonavía, T. (1993). Marketing interno y participación en las organizaciones. *Esic-Market*, **79**(1), 1-17.

Quintanilla, I. & Bonavía, T. (1993). Participation in Work and Organizaations: Cause or Effect? En De Witte, K. (Ed.), *Sixth European Congress on the Psychology of Work and Organization* Vol. 2, pp. 223-224. Alicante: The European Work and Organizational Psychologist.

Quiroga, R. (1993) *Análisis y medición de la cultura organizacional*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.

Rastogi, P. N. (1987). Improving Productivity: Do Human Relations Theories Provide the Answers? *Vikalpa*, **12**(1), 3-12.

Rice, A. K. (1953). Productivity and Social Organization in an Indian Weaving Shed. *Human Relations*, **6**, 297-329.

Richards, J. H. (1987). Time Management: A Review. *Work & Stress*, **1**(1), 73-78.

Richter, F. D. & Tjosvold, D. (1980). Effects of Student Participation in Classroom Decision Making on Attitudes, Peer Interaction, Motivation, and Learning. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 74-80.

Riesman, D., Glazer, N. & Denney, R. (1964). *La muchedumbre solidaria*. Buenos Aires: Paidós.

Ritchie, J. B. & Miles, R. E. (1970). An Analysis of Quantity and Quality of Participation as Mediating Variables in the Participative Decision Making Process. *Personnel Psychology*, **23**, 347-359.

Ritti, R. R. & Funkhouser, G. R. (1982). *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*. Columbus: Grid.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values*. New York: Free Press.

- Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1978). Effects on Decision Permanence on Managerial Willingness to Use Participation. *Academy of Management Journal*, **21**(4), 722-725.
- Rosenberg, R. D. & Rosenstein, E. (1980). Participation and Productivity: An Empirical Study. *Industrial and Labor Relations Review*, **33**, 355-368.
- Rosenfeld, J. M. & Smith, M. J. (1967). Participative Management: An Overview. *Personnel Journal*, **46**, 101-104.
- Rosenstein, E. (1970). Histadrut's Search for a Participation Program. *Industrial Relations*, **9**, 70-186.
- Ross, T. L. & Collins, D. (1987). Employee Involvement and the Perils of Democracy: Are Management Fears Warranted? *National Productivity Review*, **6**(4), 348-359.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, **80**(1), 1-28.
- Rubenowitz, S. (1962). Job-oriented and Person-oriented Leadership. *Personnel Psychology*, **15**, 387-396.
- Ruiz Olabuénaga, J. L. (1993). Los estilos de vida como empatías de participación política. En Pérez de Guzmán Moore, T. (Ed.), *Modos de vida: Un puente entre cultura y conducta*, Vol. 1. Valencia: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- Runyon, K. E. (1973). Some Interactions between Personality Variables and Management Styles. *Journal of Applied Psychology*, **57**, 288-294.
- Rus, V. (1970). Influence Structure in Yugoslav Enterprise. *Industrial Relations*, **9**, 148-160.
- Russell, R., Hochner, A. & Perry, S. E. (1979). Participation, Influence, and Worker Ownership. *Industrial Relations*, **18**, 330-341.
- Sadler, P. J. (1970). Leadership Style, Confidence in Management, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Behavioral Science*, **6**, 3-19.
- Sales, S. M. (1966). Supervisory Style and Productivity: Review and Theory. *Personnel Psychology*, **19**, 275-286.
- San Sebastian, X. (1994) *Un estudio empírico sobre participación en la toma de decisiones y satisfacción laboral en organizaciones educativas*. Tesis doctoral, Universidad del País Vasco.
- Sashkin, M. (1976). Changing toward Participative Management Approaches: A Model and Methods. *Academy of Management Review*, **1**, 75-86.

Sashkin, M. (1982). *A Manager's Guide to Participative Management*. New York: AMA Membership Publications Division.

Sashkin, M. (1984). Participative Management Is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics*, **13**(2), 3-22.

Schaubroeck, J. & Jennings, K. R. (1991). A Longitudinal Investigation of Factors Mediating the Participative Decision Making Job Satisfaction Linkage. *Multivariate Behavioral Research*, **26**(1), 49-68.

Schefflen, K. C., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1971). Long-term Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans. *Journal of Applied Psychology*, **55**, 182-186.

Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, **9**, 1-15.

Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, **7**, 401-426.

Schein, E. H. (1977). Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas. En Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (Eds.), *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*. Madrid: Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1981). Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers? *Sloan Management Review*, **23**, 55-68.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice-Hall Internacional.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Schilit, W. K. (1986). An Examination of Individual Differences as Moderators of Upward Influence Activity in Strategic Decisions. *Human Relations*, **39**(10), 933-953.

Schneider, G. T. (1984). Teacher Involvement in Decision Making: Zones of acceptance, Decision Conditions, and Job Satisfaction. *Journal of Research and Development in Education*, **18**(1), 25-32.

Schuler, R. S. (1980). A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making. *Academy of Management Journal*, **23**, 331-340.

Schuler, R. S. & Kim, J. S. (1978). Employees' Expectancy Perceptions as Explanatory Variables for Effectiveness of participation in Decision Making. *Psychological Reports*, **43**, 651-656.

Schultz, G. P. (1951). Worker Participation on Production Problems: A Discussion of Experience with the Scanlon Plan. *Personnel*, **28**, 201-210.

Schuster, M. (1983). Forty Years of Scanlon Plan Research: A Review of the Descriptive and Empirical Literature. En Crouch, C. & Heller, F. A. (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes* (pp. 53-71). London: John Wiley & Sons.

Schuster, M. (1984). The Scanlon Plan: A Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, **20**, 23-38.

Schuster, M. (1987). Gain Sharing: Do it Right the First Time. *Sloan Management Review*, **28**(2), 17-25.

Schwartzman, H. B. (1986). The Meeting as a Neglected Social Form in Organizational Studies. *Research in Organizational Behavior*, **8**, 233-257.

Schwartzman, H. B. (1987). The Significance of Meetings in an American Mental Health Center. *American Ethnologist*, **14**(2), 271-294.

Schwarz, R. M. (1989). Participative Decision Making: Comparing Union-Management and Management-Designed Incentive Pay Programs. *Group & Organization Studies*, **14**(1), 104-122.

Schweiger, D. M. & Leana, C. E. (1986). Participation in Decision Making. En Locke, E. A. (Eds.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings*. Lexington: Lexington Books.

Searfoss, D. G. & Monczka, R. M. (1973). Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget. *Academy of Management Journal*, **16**, 541-554.

Seeborg, I. S. (1978). The Influence of Employee Participation in Job Redesign. *Journal of Applied Behavioral Science*, **14**, 87-98.

Shaw, M. E. (1955). A Comparison of Two Types of Leadership in Various Communication Nets. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **50**, 127-134.

Sherif, M. (1958). Subordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict. *American Journal of Sociology*, **63**, 349-358.

Sicinski, A. (1993). Styles of life and Human Choice. En *Modos de vida: Un puente entre cultura y conducta*, Vol. 3. Valencia: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Sierra Bravo, R. (1986). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Paraninfo.

Sierra Bravo, R. (1988). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.

Simmons, C. H., Wehner, E. A., Tucker, S. S. & King, C. S. (1988). The Cooperative/Competitive Strategy Scale: A Measure of Motivation to Use Cooperative or Competitive Strategies for Success. *The Journal of Social Psychology*, 128(2), 199-205.

Simon, H. A. (1971). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.

Singer, J. N. (1974). Participative Decision-making about Work: An Overdue Look at Variables with Mediate its Effects. *Sociology of Work and Occupations*, 1, 347-371.

Singh, S. (1983). Effect of Motivation, Values, Cognitive Factors, and Children-Rearing Attitudes on Productivity among Punjab Farmers. *Journal of Social Psychology*, 120, 273-278.

Skvoretz, J. (1988). Models of Participation in Status-Differentiated Groups. *Social Psychology Quarterly*, 51(1), 43-57.

Smircich, L. (1985). Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? En Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.

Smith, P. B. & Peterson, M. F. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura*. Madrid: Pirámide.

Sorcher, M. (1971). Motivation, Participation and Myth. *Personnel Administration*, 34(5), 20-24.

Spinrad, W. (1984). La democracia en el trabajo: un análisis global. *Revista internacional de ciencias sociales*, 36(2), 201-224.

Stagner, R. (1969). Corporate Decision Making: An Empirical Study. *Journal of Applied Psychology*, 53, 1-13.

Steel, R. P. & Lloyd, R. F. (1987). Cognitive, Affective, and Behavioral Outcomes of Participation in Quality Circles: Conceptual and Empirical Findings. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 1-17.

Steel, R. P. & Mento, A. J. (1987). The Participation-Performance Controversy Reconsidered: Subordinate Competence as a Mitigating Factor. *Group & Organization Studies*, 12(4), 411-423.

Steele, R. P., Dilla, B. L., Lloyd, R. F., Mento, A. T. & Ovalle, N. K. (1985). Factors Influencing the Success and Failure of Two Quality Circles Programs. *Journal of Management*, 11, 99-119.

Steele, R. P., Lloyd, R. F., Ovalle, N. K. & Hendrix, W. H. (1982). Designing Quality Circle Research. *The Quality Circle Journal*, 5(1), 40-43.

Steers, R. M. (1975). Task-goal Attributes, Achievement, and Supervisory Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, **13**, 392-403.

Steers, R. M. (1977). Individual Differences in Participative Decision Making. *Human Relations*, **30**, 837-847.

Stern, R. N. (1978). The Union under Employee Ownership. En . Toronto: American Psychological Association.

Stern, R. N. & Hammer, T. H. (1978). Buying your Job: Factors Affecting the Success or Failure of Employee Acquisition Attempts. *Human Relations*, **31**, 1101-1117.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Stohl, C. (1984). Quality Circles and Changing Patterns of Communication. En McLaughlin, M. (Eds.), *Communication Yearbook* (pp. 511-531). Beverly Hills: Sage.

Stohl, C. (1987). Bridging the Parallel Organization: A Study of Quality Circle Effectiveness. En McLaughlin, M. (Eds.), *Communication Yearbook* (pp. 416-430). Beverly Hills: Sage.

Stohl, C. (1989). Understanding Quality Circles: A Communication Network Perspective. En Dervin, B., Grossberg, L., O'Keefe, B. & Wartella, E. (Eds.), *Rethinking Communication*. Beverly Hills: Sage.

Stohl, C. & Kenneth, D. (1988). Volunteerism and Voice in Quality Circles. *Western Journal of Speech Communication*, **52**(Summer), 238-251.

Strauss, G. (1963). Some Notes on Power-Equalization. En Leavitt, H. (Eds.), *The Social Science of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Strauss, G. (1982). Worker's Participation in Management: An International Perspective. En Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI.

Strauss, G. & Rosenstein, E. (1970). Workers' Participation: A Critical Review. *Industrial Relationship*, **9**, 197-214.

Streeck, W. (1984). Co-Determination: The Fourth Decade. En Crouch, C. & Heller, F. A. (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes*. London: John Wiley and Sons.

Subirach, M. (1993). Clases sociales y formas de vida en la región metropolitana. En *Modos de vida: Un puente entre cultura y conducta*, Vol. 3. Valencia: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Szell, G. (1988). Participation, Workers' Control and Self-Management. *Current Sociology, La Sociologie Contemporaine*, **36**(3), 1-259.

Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (1968). *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.

Tang, T. L. (en prensa). The Meaning of Money Revisited. *Journal of Organizational Behavior*.

Tang, T. L. (1992). The Meaning of Money: Extension and Exploration of the Money Ethic Scale in a Sample of University Students in Taiwan and Workers in Tennessee. (en prensa).

Tang, T. L., Tollison, P. S. & Whiteside, H. D. (1987). The Effect of Quality Circle Initiation on Motivation to Attend Quality Circle Meetings and on Task Performance. *Personnel Psychology*, 40(4), 799-814.

Tang, T. L., Tollison, P. S. & Whiteside, H. D. (1989). Quality Circle Productivity as Related to Upper-Management Attendance, Circle Initiation, and Collar Color. *Journal of Management*, 15(1), 101-113.

Tang, T. L., Tollison, P. S. & Whiteside, H. D. (1991). Managers' Attendance and the Effectiveness of Small Work Groups: The Case of Quality Circles. *The Journal of Social Psychology*, 131(3), 335-344.

Tannenbaum, A. & Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.

Tannenbaum, A. S. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7, 236-257.

Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Tannenbaum, A. S. (1974). Systems of Formal Participation. En Strauss, G., Miles, R., Snow, C. C. & Tannenbaum, A. S. (Eds.), *Organizational Behavior: Research and Issues*. Madison: Industrial Relations Research Association.

Tannenbaum, A. S. (1983). Employee-Owned Companies. En Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 235-268). s. l.: JAI Press Inc.

Tannenbaum, A. S. (1986). Controversies about Control and Democracy in Organizations. En Stern, R. N. & McCarthy, S. (Eds.), *The Organizational Practice of Democracy*. New York: Wiley.

Tannenbaum, A. S., Kavcic, B., Rosner, M., Vianello, M. & Wieser, G. (1974). *Hierarchy in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

Tannenbaum, R. & Massarik, F. (1950). Participation by Subordinates in the Managerial Decision-making Process. *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 16, 408-418.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.

Taylor, F. W. (1985). *Principios de la Administración Científica*. Barcelona: Orbis, S. A.

Taylor, J. C. & Bowers, D. G. (1972). *Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Instrument*. Ann Arbor: Institute for Social Research.

Taylor, P. A., Grandjean, B. D. & Tos, N. (1987). Work Satisfaction Under Yugoslav Self-Management: On Participation, Authority, and Ownership. *Social Forces*, 65(4), 1020-1034.

Taylor, R. L. & Zawacki, R. A. (1978). Collaborative Goal Setting in Performance Appraisal: A Field Experiment. *Public Personnel Management*, 7, 162-170.

Tett, R. P. & Jackson, D. N. (1990). Organization and Personality Correlates of Participative Behaviours Using an in-Basket Exercise. *Journal of Occupational Psychology*, 63(2), 175-188.

Tezanos, J. F. (1987). *La democratización del trabajo*. Madrid: Editorial Sistema.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Actions*. New York: McGraw-Hill.

Tjosvold, D. (1987). Participation: A Close Look at its Dynamics. *Journal of Management*, 13(4), 739-750.

Tjosvold, D. (1988). Achieving Productive Synergy: Integrating Departments into a Company. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 42-53.

Tjosvold, D. (1988). Cooperative and Competitive Dynamics Within and Between Organizational Units. *Human Relations*, 41(6), 425-436.

Tjosvold, D. (1988). Cooperative and Competitive Interdependence: Collaboration Between Departments to Serve Customers. *Group & Organization Studies*, 13(3), 274-289.

Tjosvold, D. (1988). Effects of Shared Responsibility and Goal Interdependence on Controversy and Decision-Making Between Departments. *Journal of Social Psychology*, 128(1), 7-18.

Tjosvold, D. & McNeely, L. T. (1988). Innovation Through Communication in an Educational Bureaucracy. *Communication Research*, 15(5), 568-581.

Tjosvold, D. & Tsao, Y. (1989). Productive Organizational Collaboration: The Role of Values and Cooperation. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 189-195.

- Tomer, J. F. (1987). Productivity through Intra-Firm Cooperation: A Behavioral Economic Analysis. *Journal of Behavioral Economics*, 83-95.
- Tortorich, R., Thompson, P., Orfan, C., Layfield, D., Dreyfus, C. & Kelley, M. (1981). Measuring Organizational Impact of Quality Circles. *The Quality Circle Journal*, 4(4), 121-130.
- Tosi, H. (1970). A Reexamination of Personality as a Determinant of the Effect of Participation. *Personnel Psychology*, 23, 91-99.
- Treu, T. (1983). Colective Bargaining and Union Participation in Economy Policy: The Case of Italy. En Crouch, C. & Heller, F. A. (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes*. London: John Wiley & Sons.
- Trist, E. L., Susman, G. I. & Brown, G. R. (1977). An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine. *Human Relations*, 30, 201-236.
- Unger, L. (1982). Better Knowledge of the Consumer through Market Segmentation. *European Research*, 10(2), 81-87.
- Van de Vall, M. & King, C. D. (1973). Comparing Models of Workers' Participation in Managerial Decision Making. En Graves, D. (Eds.), *Management Research: A Cross-Cultural Perspective*. New York: Elsevier Scientific.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking In: Socialization to Work. En Dubin, R. (Eds.), *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1979). The Self, the Situation, and the Rules of Interpersonal Relations. En Bennis, W. (Eds.), *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood: Dorsey Press.
- Vanderslice, V. J. (1988). Separating Leadership from Leaders: An Assessment of the Effect of Leader and Follower Roles in Organizations. *Human Relations*, 41(9), 677-696.
- Veen, P. (1972). Effects of Participative Decision Making in Field Hockey Training: A Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 288-307.
- Vroom, V. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vroom, V. (1969). Industrial Social Psychology. En Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds.), *Handbook of Social Psychology*. Reading: Addison-Wesley.
- Vroom, V. H. (1959). Some Personality Determinants of the Effects of Participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 322-327.

- Vroom, V. H. & Deci, E. L. (1960). *Management and Motivation*. Baltimore: Penguin Books.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1974). Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. *Decision Sciences*, **5**, 743-769.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1978). On the Validity of the Vroom/Yetton Model. *Journal of Applied Psychology*, **63**, 151-162.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership. *Journal of Management Development*, **7**(5), 32-42.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vroom, V. H. & Mann, F. C. (1960). Leader Authoritarianism and Employee Attitudes. *Personal Psychology*, **13**, 125-140.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner III, J. A. & Gooding, R. Z. (1987). Effects of Societal Trends on Participation Research. *Administrative Science Quarterly*, **32**(2), 241-262.
- Wagner III, J. A. & Gooding, R. Z. (1987). Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationship. *Academy of Management Journal*, **30**(3), 524-541.
- Walker, K. F. (1974). Worker's Participation in Management: Problems, Practice and Prospect. *International Institute for Labor Studies*, **12**, 3-35.
- Walton, R. E. (1974). Alienation and Innovation in the Workplace. En O'toole, P. (Eds.), *Work and the Quality of Life: Resource Papers for Work in America*. Cambridge: The MIT Press.
- Walton, R. E. & Gaffney, M. E. (1989). Research, Action and Participation: The Merchant Shipping Case. *American Behavioral Scientist*, **32**(5), 582-611.
- Wall, T. D. & Lischeron, J. A. (1977). *Worker Participation*. New York: McGraw-Hill.
- Weber, M. (1964). *División del poder en la comunidad de clases, estamento y partidos*. México: Economía y Sociedad.

Weisbord, M. R. (1987). Toward Third-wave Managing and Consulting. *Organizational Dynamics*, **15**(3), 5-24.

Weiss, D. (1978). La Démocratie Industrielle: cogestion ou controle ouvrier. *Les Editions d'Organisations*.

Werther, W. B. & Davis, K. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Wexley, K. N., Singh, J. P. & Yukl, G. A. (1973). Subordinate Personality as a Moderator of the Effects of Participation in Three Types of Appraisal Interviews. *Journal of Applied Psychology*, **58**, 54-59.

White, J. K. (1979). The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success. *Academy of Management Journal*, **22**, 292-312.

White, J. K. & Ruh, R. A. (1973). Effects of Personal Values on the Relationship between Participation and Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, **18**, 506-514.

Wilpert, B. (1984). La participación en las organizaciones: resultados de la investigación comparada internacional. *Revista internacional de ciencias sociales*, **32**(2), 201-224.

Wilson, J. R. (1991). Participation. A Framework and a Foundation for Ergonomics? *Journal of Occupational Psychology*, **64**(1), 67-80.

Wind, Y. & Greene, P. E. (1974). Some Conceptual, Measurement and Analytical Problems in Life Style Research. En Wells, W. D. (Eds.), *Life Style and Psychographics*. Chicago: American Marketing Association.

Witte, J. F. (1980). *Democracy, Authority, and Alienation in Work: Workers' Participation in an American Corporation*. Chicago: University of Chicago Press.

Wood, D. (1981). The Relation between Work Values and Perception of the Work Setting. *Journal of Social Psychology*, **115**, 189-193.

Wood, M. T. (1972). Effects of Decision Processes and Task Situations on Influence Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, **7**, 417-427.

Wood, M. T. (1973). Power Relationships and Group Decision Making in Organizations. *Psychological Bulletin*, **79**, 280-293.

Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, **14**(3), 361-384.

Yankelovich, D. (1981). *Monitor*. New York: Yankelovich, Skelly & White.

Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Zablocki, B. & Kanter, R. M. (1976). The Differentiation of Life-styles. *Annual Review of Sociology*, 2, 269-298.

Zahra, S. A. (1982) *An Exploratory Empirical Assessment of Quality Circles*. Unpublished doctoral dissertation, University of Mississippi.

Zander, A. (1971). *Motives and Goals in Groups*. New York: Academic Press.

Zins, M. A. (1976). La psychographie ou l'étude des styles de vie: ses applications en marketing. *Revue Francaise du Marketing*, 62(3), 17-40.

Zwerdling, D. (1978). *Democracy at Work*. Washinton: Association for Self-Management.

