

EL ESTILO DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVO. DEFINICIÓN TEÓRICA Y HERRAMIENTA DE MEDIDA

MANUELA PARDO DEL VAL

Facultad d'Economia. Universitat de València

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José María GASALLA DAPENA, don Pablo GÓMEZ ALBO, doña Amparo OSCA SEGOVIA, don José Ramón PIN ARBOLEDAS, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Salvador TORRES BARROSO.

Extracto:

EL presente artículo pretende presentar una visión amplia del estilo de dirección participativo y avanzar en el diseño de una herramienta para medirlo. Se concibe la dirección participativa como la implicación de los empleados en la toma de decisiones, matizando que las decisiones son de diferentes tipos y que el proceso decisorio consta de varias fases en las que los distintos colectivos de la empresa pueden involucrarse a niveles muy variados. A partir de la definición teórica trataremos de proponer un cuestionario y su correspondiente aplicación para crear una escala que nos permita progresar en la utilización de este concepto y poder comprender mejor su utilidad y sus ventajas en la dirección de empresas. Además, el trabajo aporta una revisión de los conceptos más comúnmente asociados a la dirección participativa, los factores clave que permiten que los empleados sean capaces de participar y que deseen hacerlo: un adecuado sistema de información/comunicación, una correcta difusión de los necesarios conocimientos, una técnica que permita el trasvase de poder a los puntos donde este se requiere, un sistema de recompensas que premie los comportamientos participativos, un diseño de los puestos que les dote de significado, un estilo de liderazgo participativo y una cultura organizativa en consonancia. El artículo finaliza con la aplicación de la escala de medida diseñada a una muestra de empresas españolas de más de 50 trabajadores.

Palabras clave: dirección participativa, toma de decisiones y escala.

Sumario

1. Introducción.
2. La dirección participativa.
 - 2.1. Grado de amplitud.
 - 2.2. Carácter formal o informal.
 - 2.3. Forma directa o indirecta.
 - 2.4. Grado de influencia.
 - 2.5. Una propuesta de descripción del estilo de dirección participativo.
3. Factores clave en la dirección participativa.
 - 3.1. Factores que permiten generar la capacidad de participar.
 - 3.2. Factores que permiten generar el deseo de participar.
4. Escala de medida de la dirección participativa.
 - 4.1. Estructura de la herramienta de medida.
 - 4.2. Ponderación de las respuestas.
 - 4.3. Justificación del modelo subyacente a la herramienta de medida.
5. Investigación empírica. Aplicación de la escala de medida en una muestra de empresas.
6. Resultados de la aplicación de la escala.
7. Conclusiones.

Bibliografía.

NOTA: La autora desea hacer constar su eterna gratitud a los doctores Clara MARTÍNEZ y Joaquín ALDÁS por su inestimable colaboración en el desarrollo de esta investigación, así como a las empresas que participaron en el estudio empírico.

1. INTRODUCCIÓN

La dirección tiene como función el conseguir que los objetivos de la organización y los de sus miembros se logren, a partir de la coordinación e integración de los esfuerzos de todos para realizar las actividades pertinentes, mediante el poder formal que ostenta todo puesto directivo (MEGUZZATO y RENAU, 1991). La dirección es la responsable de convertir determinados recursos humanos y materiales en una empresa productiva (DRUCKER, 1954), mientras aporta orden y consistencia a dimensiones clave como la calidad de los productos, etc. (KOTTER, 1990). CUERVO (1994) sintetiza lo anterior afirmando que dirigir significa asignar y coordinar los recursos –tangibles e intangibles, materiales y humanos– con los que cuenta toda actividad organizada, estimulando su mejora continua e incrementando permanentemente la generación de nuevos recursos.

La importancia del papel del directivo en la sociedad ha llevado a numerosos investigadores a avanzar en su estudio, de modo que la literatura acerca de la dirección es abundante y se ha concretado en torno a dos cuestiones básicas. En primer lugar, muchas investigaciones se han centrado en analizar qué actividades desarrolla un directivo¹, siendo la visión clásica de FAYOL (1916) la precursora de esta cuestión, según la cual dirigir equivale a planificar, organizar y controlar, y destacando de entre los demás autores en esta materia a MINTZBERG (1983), quien abandona las pautas anteriores y se centra en describir con detalle las tareas y características definitorias del trabajo de un directivo. La segunda gran corriente de investigación en este campo es la forma en que el directivo realiza esas tareas, es decir, el estilo de dirección. En este trabajo nos dedicaremos a estudiar esta segunda perspectiva, esto es, centraremos nuestro análisis en los estilos de dirección.

La literatura ofrece multitud de estudios con una taxonomía de los estilos de dirección, pero no es nuestro objetivo entrar en un análisis de ninguno de ellos. Nos limitaremos a la división básica de la dirección de las organizaciones en dos modelos diferentes en cuanto a historia y prácticas de gestión (LAWLER, 1993; THOMAS y VELTHOUSE, 1990; WALTON, 1985), en definitiva, el enfoque tradicional o de control y el que se podría denominar de compromiso o participativo.

El enfoque tradicional tomó forma a principios del siglo XX, cuando la industrialización llevó a la proliferación de pequeños puestos de trabajo repetitivo y no cualificado en las cadenas de pro-

¹ Para una visión más en profundidad sobre este tema, consultar ARAUJO y GARCÍA (2001).

ducción en masa, plasmándose en altas jerarquías funcionales donde cada individuo ostentaba una autoridad y un estatus según su posición (WALTON, 1985). Podemos encontrar su origen en los trabajos de TAYLOR (1911) y FAYOL (1916) que se basan, en resumen, en una concepción mecanicista del trabajo humano, una consideración de la motivación como estrictamente económica y un interés centrado exclusivamente en lograr una mayor eficiencia en el trabajo. En consecuencia, proclaman un estilo de dirección centralizado, que anula la libertad de los subordinados puesto que es la dirección quien señala qué se debe hacer, cuándo y cómo hacerlo, a partir de un sistema de presión constante y amenazas de sanciones. LAWLER (1993) describe este estilo como verticalista, piramidal, jerárquico, mecanicista y burocrático.

Esta investigación se dedica al segundo modelo, que aparece presente en la mayor parte de los trabajos con una denominación similar a «estilo de dirección participativo»². Bajo este estilo de dirección, más abierto y democrático, se posibilita la participación de los empleados en la toma de decisiones. A lo largo de este trabajo vamos a profundizar en la descripción del mismo, para después analizar los factores que lo acompañan y diseñar una herramienta capaz de medir el estilo directivo en las organizaciones.

2. LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Participación o dirección participativa es un concepto clásico en la literatura de dirección de empresas³, puesto que escritos sobre supervisión democrática y gestión participativa llevan publicándose con cierta regularidad desde los años treinta (LAWLER, 1993).

DERBER (1970) apunta como primeras causas del comienzo de las investigaciones sobre participación el auge de los sistemas democráticos en la política, la evolución del poder de los sindicatos, y en parte por la creencia de que la participación conlleva mayor eficiencia productiva, armonía industrial y enriquecimiento personal. También se asocia este origen a una particular mezcolanza entre las ideologías socialistas y de las relaciones humanas (STRAUSS y ROSENSTEIN, 1970).

A pesar de la perspectiva más humanista que se le dio al tema en sus inicios –como, por ejemplo, las premisas bajo las que se comenzó el experimento llevado a cabo en la empresa *Non-Linear Systems, Inc.* en MALONE (1975)–, hacia las décadas de los ochenta y noventa las consideraciones organizativas acapararon mayor protagonismo (WILKINSON, 1998). Una clara muestra es la investigación de LAWLER *et al.* (1992), que deja los imperativos éticos en un segundo y lejano lugar, concluyendo que las empresas que aplican la participación del personal lo hacen buscando mejoras en la productividad, calidad y motivación de los empleados. Algunas otras ventajas que se le imputan en varios estudios son el incremento de la efectividad organizativa (CONGER y KANUNGO, 1988), la

² Este estilo se asocia a la Teoría Y de MCGREGOR (1960), el estilo participativo de LIKERT (1961), el extremo derecho del continuo de TANNENBAUM y SCHMIDT (1958), o el modelo 9,9 de BLAKE y MOUTON (1985).

³ WILKINSON (1998) presenta una exhaustiva revisión histórica respecto a la utilización de este estilo, sus peculiaridades según las épocas y sus distintas denominaciones y relaciones con otras herramientas de gestión.

utilidad en situaciones de cambio organizativo (PARDO y MARTÍNEZ, 2004) la relación negativa entre participación y abandono del trabajo (AVEY *et al.*, 2008), o incluso algunos apuntan más concretamente a resultados financieros (BENSON *et al.*, 2006). Las motivaciones han continuado evolucionando y según SHAPIRO (2000) los actuales programas de participación están fundamentalmente vinculados hacia objetivos estratégicos como la innovación y la flexibilidad.

Observando la concisa referencia histórica expuesta previamente, no sorprende en absoluto que la palabra *participación* se asocie a conceptos como democracia, derechos de gestión, eficiencia, necesidades humanas, y derechos morales; incluso se la ha considerado como un imperativo ético (SASHKIN, 1984) o se la ha relacionado con sociedades más pacíficas (SPREITZER, 2007). Este hecho la ha cubierto de una serie de connotaciones emocionales e ideológicas que hacen difícil estudiar el tema sin ideas preconcebidas (SCHREGLE, 1970).

En este trabajo, y a partir de una revisión de la literatura existente, vamos a tratar de ofrecer una definición adecuada del término, pero antes nos vemos obligados a procurar una breve aclaración acerca de la profusión conceptual que lo rodea.

La literatura muestra multitud de términos que se asocian a la idea de dirección participativa. Así, nos podemos encontrar con los conceptos de gestión participativa, democracia industrial, participación, y algunos términos ingleses, de difícil traducción, como *employee involvement*, traducido generalmente como «implicación»⁴ de los empleados, o *employee commitment*, trasladado a «compromiso de los empleados» o el más difícil de traducir *empowerment* para el que, a falta de una correspondencia mejor, vamos a utilizar el concepto de «transferencia de poder a los empleados»⁵.

De todos los conceptos mencionados, conviene hacer una breve revisión para aclarar el significado que les vamos a dar en este trabajo. Consideraremos «dirección participativa» y «gestión participativa» como sinónimos, puesto que ambos términos los hemos traducido de la expresión anglófona *participative management*. En cuanto a los conceptos «participación» y *empowerment*, entendemos, a partir de sus definiciones, que no existen diferencias sustanciales que nos animen a tratarlos como conceptos diferentes de dirección participativa⁶. A pesar de que algunos autores, como COLLINS (1995) o NIEHOFF *et al.* (2001), le atribuyan al *empowerment* unas condiciones diferentes de la participación, nuestra opinión es que se intenta presentar la vieja idea con un nuevo concepto para eliminar de ella toda connotación negativa que pueda tener por su antigüedad ya que, como afirma BARUCH (1998), se trata de una versión contemporánea de las ideas del movimiento participativo en la década de los setenta. En cambio, por lo que respecta a los conceptos traducidos de *involvement* y

⁴ A pesar de que proviene del verbo *to involve*, cuyo significado es «involucrar», no existe en español el sustantivo «involucración», por lo que la traducción más cercana es «implicación».

⁵ Aunque es nuestra intención el utilizar en todo momento vocabulario en español, debido a que las voces inglesas aportan determinados matices que no es fácil trasladar a la traducción, en este trabajo, cuando consideremos que se pierde información con la terminología española, recurriremos al vocablo extranjero.

⁶ Amplias revisiones de definiciones de *empowerment* se pueden encontrar en GEROY *et al.* (1998) y en HONOLD (1997), observándose que no difiere sensiblemente de la definición que más adelante propondremos para dirección o gestión participativa.

commitment, los consideraremos características incluidas en la dirección participativa ⁷, es decir, que una dirección participativa, por definición, incluye involucrar y comprometer a los empleados.

Por otra parte, a menudo el concepto de estilo de dirección se confunde con el del liderazgo, y muy especialmente cuando hablamos de dirección participativa. La razón puede ser que ambos persiguen el logro de determinados comportamientos por parte de los individuos, pero hay que destacar una diferencia básica, que consiste en que la función directiva ostenta una autoridad formal de la que el líder carece. Así, el líder es alguien capaz de influir en las actitudes, acciones y decisiones de otros, sin recurrir al poder formal. Ambos conceptos, dirección y liderazgo, no se excluyen sino que son complementarios (KOTTER, 1990) y por esta razón, en el actual marco del área de dirección de empresas, al considerar que existe la necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la organización, se prefiere una dirección acompañada de liderazgo. Siguiendo en esta línea, nuestro trabajo va a distinguir estos conceptos, considerándolos relacionados pero no equivalentes. De hecho, el liderazgo vamos a considerarlo como una característica o rol más que se le supone al directivo, aunque a la vez consideraremos que las teorías explicativas de los estilos de dirección lo son también, en cierto modo, de los estilos de liderazgo, ya que aquellos estilos más participativos son aquellos en los que el directivo consigue sus objetivos a partir de su faceta de líder más que del poder formal que ostenta.

Una vez identificada y delimitada la terminología más habitual en este campo, iniciamos el proceso de definir qué entendemos por dirección o gestión participativa, puesto que uno de los principales problemas que aparecen en investigaciones sobre participación es que este término se emplea de formas muy diversas y se puede estar entendiendo por participación una amplia variedad de cuestiones (LOCKE y SCHWEIGER, 1979). La multitud de trabajos que presentan descripciones de estos conceptos es significativa de la amplia variedad de acepciones y matizaciones que conllevan. Incluso cabría establecer diferencias en función del país de procedencia del estudio en cuestión (COLLINS, 1998). No es nuestro objetivo volcarnos en una investigación profunda sobre la definición de participación, dirección/gestión participativa o *empowerment*, sino decantarnos hacia una serie de características identificativas que dejen claro, durante el resto del estudio, de qué estamos hablando al hacer referencia a estos términos.

En este trabajo, entenderemos por participación, dirección o gestión participativa un estilo de dirección en el que el mando involucra, compromete e implica a los empleados en la toma de decisiones (COLE *et al.*, 1993; COTTON *et al.*, 1988; HARBER *et al.*, 1991; LOCKE y SCHWEIGER, 1979; LOCKE *et al.*, 1986; MITCHELL, 1973; VROOM y JAGO, 1988), invitando a los individuos a que piensen de manera estratégica y a que se responsabilicen personalmente de la calidad de su tarea (BOWEN y LAWLER, 1995), animando, favoreciendo y recompensando que se comporten en cada momento como crean conveniente con tal de satisfacer al cliente (BOWEN y LAWLER, 1992) y de mejorar el funcionamiento de la organización (HERMEL, 1990).

En cualquier caso, el modelo participativo no excluye una forma de supervisión para organizar, formar y guiar a los trabajadores, implicando además un autocontrol (GEROY *et al.*, 1998; LAWLER,

⁷ Un análisis en profundidad de estos términos, su relación y sus implicaciones se puede encontrar en BECKER *et al.* (1996)

1993). Participación no es lo mismo que anarquía, y en todos los sistemas participativos de éxito se observa que las organizaciones han previsto sus objetivos y los límites de actuación de cada cual (FORD y FOTTLER, 1995; QUINN y SPREITZER, 1997). En definitiva, la dirección participativa nunca deja de tener su dosis de «dirección» (ECCLES, 1993).

En esencia, dirección participativa es el estilo de dirección en el que los directivos comparten con el resto de miembros de la organización el proceso de toma de decisiones –es decir, que la colaboración en el proceso de toma de decisiones no se limita a aquellos puestos dotados de poder formal– con determinadas características en cuanto a sistemas de información, formación, recompensas, delegación de autoridad, estilo de liderazgo y cultura organizativa (PARDO y LLOYD, 2003).

La primera puntualización a realizar es que tal colaboración en el proceso de toma de decisiones puede ser muy variada, tanto en cuanto a qué colectivo en concreto colabora como en qué momento lo hace. Conviene recordar que la toma de decisiones no es un simple acto de elegir una opción, sino un proceso completo, que consiste en la identificación del problema –fase de inteligencia–, diseño de alternativas –también denominada fase de modelización o concepción–, elección de la decisión, y por último implantación y revisión, donde se vigila si la decisión elegida se ha ejecutado correctamente y se realizan las rectificaciones oportunas, en su caso (SIMON, 1969). Por tanto, la influencia que comparten directivos y demás integrantes de la organización puede darse en cualquiera de las fases, sin menospreciar la importancia de unas frente a otras ⁸.

En segundo lugar, recordemos que no todas las decisiones de la organización son iguales. Al estudiar sobre qué decisiones se aplica una dirección participativa, algunos autores (MCGREGOR, 1960) han tratado de distinguir entre las decisiones que afectan a los empleados o las que son importantes para ellos, pero las conclusiones a las que se llega por esta vía son demasiado variadas. Una idea más completa consiste en tener en cuenta determinados atributos de las decisiones, como su contenido, su importancia, su complejidad, y sus repercusiones (DACHLER y WILPERT, 1978). En este trabajo vamos a recurrir a la clasificación piramidal, por ser una de las más clásicas y conocidas. Aunque solo permite observar indirecta y parcialmente las características citadas, tiene la ventaja de que asocia cada tipo de decisión a un nivel jerárquico, lo cual servirá de gran ayuda a nuestros propósitos de identificar el grado de colaboración de los miembros en la toma de decisiones. La clasificación piramidal divide las decisiones en tres tipos, decisiones estratégicas, tácticas y operativas, de modo que influir en uno u otro tipo conlleva implicaciones muy distintas.

Por tanto, combinando las anteriores reflexiones, cabe distinguir dos cuestiones básicas acerca de la participación en cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones. En primer lugar, es necesario analizar su amplitud, en cuanto a los grupos jerárquicos que toman parte en el proceso

⁸ Si bien podría discutirse la oportunidad de incluir todas las fases a la hora de considerar dónde se ejerce la influencia, es con la última donde podrían surgir más dudas. En efecto, aunque podría argumentarse que la implantación de la decisión se realiza porque alguien ya ha decidido y por tanto no aporta valor al carácter participativo, consideramos que la forma en que se lleva a cabo la implantación puede ser muy variada y la libertad que se le deja al responsable de implantar la decisión determinará en gran medida el resultado de la misma. Por esta razón, creemos que delegar más o menos autonomía en esta fase repercute también en el nivel de participación del estilo de dirección adoptado.

decisorio. En segundo lugar, debemos considerar tres características acerca de la forma en que se alcanza la colaboración de dichos grupos y que matizan el grado de participación del sistema: su carácter formal o informal, su forma de representación directa o indirecta, y el grado de influencia que se permite a los empleados. Vamos a proceder a una descripción más pormenorizada de estos conceptos.

2.1. Grado de amplitud.

Por amplitud nos referimos a qué individuos toman parte en los programas o sistemas de participación, es decir, hasta qué nivel jerárquico llega la posibilidad de colaborar o compartir influencia en el proceso de toma de decisiones. El estilo de dirección será más participativo cuanto más se extienda dicha influencia a lo largo de toda la escala jerárquica ⁹.

2.2. Carácter formal o informal.

La participación es formal cuando existen organismos creados y reconocidos oficialmente para canalizarla (LOCKE y SCHWEIGER, 1979), es decir, a través de una serie de normas o reglas que imponen –o garantizan– la participación de los empleados (DACHLER y WILPERT, 1978; HARBER *et al.*, 1991).

Diremos que la participación es informal cuando la influencia sobre las decisiones se fundamenta en la relación personal entre el directivo y los subordinados (LOCKE y SCHWEIGER, 1979), a través de un intercambio no regulado (HARBER *et al.*, 1991) que surge del consenso entre los miembros de la organización (DACHLER y WILPERT, 1978).

VROOM y JAGO (1988), además de otros autores, identifican el sustantivo «formal» con la consideración de que existe una participación regulada por ley. En cambio, otros como DACHLER y WILPERT (1978) sostienen que el carácter formal puede provenir tanto de normativa legal como contractual o de políticas directivas en cada organización. En nuestro trabajo vamos a evitar limitarnos a la acepción legal y consideraremos la participación formal como aquella que aparece a través de unos cauces establecidos.

Así, el estilo de dirección será más participativo cuanto más formales sean los cauces a través de los cuales se participa (COLE *et al.*, 1993), ya que la participación informal no deja de ser producto de una relación excepcional entre un directivo y sus subordinados.

⁹ Podría analizarse también aquí aquellos casos en los que se involucra solo a algunos empleados, bajo el argumento de que no todos los individuos desean o están capacitados para ser dirigidos de forma participativa (FORD y FOTTLER, 1995; FORRESTER, 2000; SHAPIRO, 2000), pero esta consideración excede los límites de este trabajo –en cuanto a diseñar una herramienta de medida del estilo directivo– y queda para una futura investigación el reto de plantearla.

2.3. Forma directa o indirecta.

Cuando el trabajador contribuye directamente en el proceso de toma de decisiones, diremos que estamos ante una forma de participación directa, y cuando lo hace a partir de representantes –por lo cual entendemos cualquier órgano o persona que actúe en su nombre, bien sea su superior inmediato, bien el líder de su grupo de trabajo, bien su representante sindical–, la participación es indirecta (CÓRDOVA, 1982; DACHLER y WILPERT, 1978; HARBER *et al.*, 1991).

COLE *et al.* (1993) consideran que la dirección participativa se caracteriza por ser directa en lugar de a través de intermediarios. En la misma línea se pronuncian DACHLER y WILPERT (1978) al afirmar que la forma ideal de participación en todo marco teórico es la implicación inmediata y personal de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

2.4. Grado de influencia.

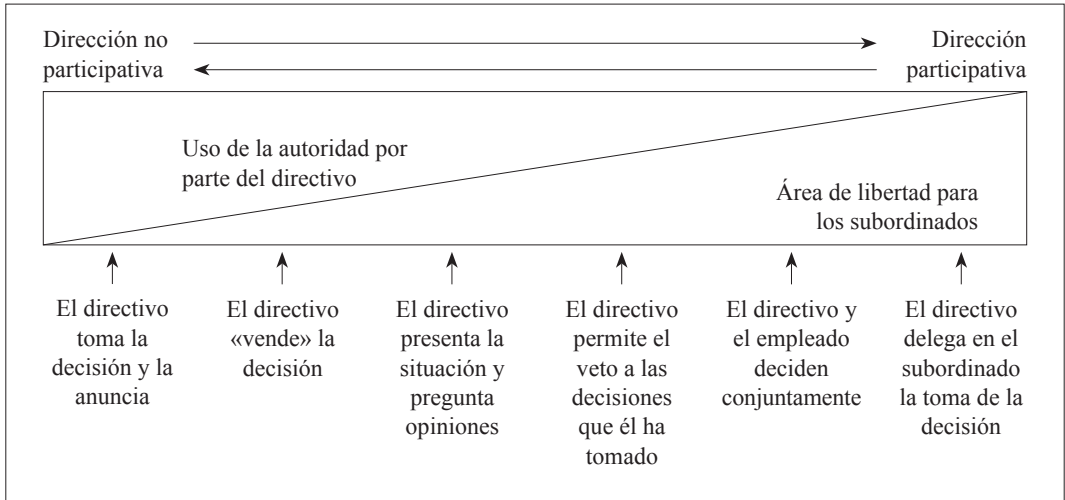
En cuanto al grado de influencia, podríamos recurrir a varias perspectivas. En primer lugar, siguiendo a HINCKLEY (1985), podemos distinguir entre participación en la estructuración y en los procedimientos. Con estos conceptos se alude a implicar a los trabajadores en la asignación de los recursos físicos, técnicos, humanos y financieros para que el trabajo se realice satisfactoriamente –tareas de estructuración–, o implicarlos en la realización del trabajo, recurriendo a un estilo interdependiente y colaborativo –tareas de procedimientos–. La participación en las tareas de estructuración supondría, según esta perspectiva, un grado mayor de influencia.

Una segunda perspectiva para describir el grado de influencia se refiere a tres elementos que, de un modo u otro, explican la evolución del concepto de participación a la vez que explican tres grados de influencia: programas de sugerencias, enriquecimiento o «implicación» –*involvement*– del puesto de trabajo y, por último, la «dirección de alta implicación» –*high involvement management*– (BOWEN y LAWLER, 1992; ECCLES, 1993). Esta perspectiva nos parece muy acertada como referencia de evolución histórica, pero a efectos investigadores resulta difícil de utilizar, por lo que vamos a decantarnos por una tercera.

Así, en tercer lugar, analizaremos el grado de influencia según el papel que los directivos permitan jugar a los subordinados. Se puede identificar un continuo que parte de aquella situación en la que exclusivamente se comunica a los individuos las decisiones que ya se han tomado, hasta aquella en la que el directivo delega en los subordinados la toma de decisiones (CÓRDOVA, 1982; DACHLER y WILPERT, 1978; HARBER *et al.*, 1991). TANNENBAUM y SCHMIDT (1958) diseñaron una figura muy explicativa al respecto, que utilizaron como descriptiva del estilo de liderazgo. No obstante, tal y como puede verse en la **figura 1**, y teniendo en cuenta nuestra aclaración previa sobre estilos de dirección y estilos de liderazgo, utilizamos aquí la idea clave adaptándola a esta explicación¹⁰.

¹⁰ Numerosos artículos recurren a este continuo de TANNENBAUM y SCHMIDT citándolo como si de una explicación del estilo de dirección se tratase, sin reparar a considerar las diferencias entre dirección y liderazgo.

Figura 1. Continuo del grado de influencia.



FUENTE: Adaptado de TANNENBAUM y SCHMIDT (1958).

2.5. Una propuesta de descripción del estilo de dirección participativo.

Como conclusión, recordemos las diferentes variables que hemos identificado para describir la participación, a partir de las cuales presentamos el siguiente cuadro –véase **cuadro 1**–, que nos servirá para describir el estilo de dirección participativo en una organización.

Cuadro 1. Descripción del estilo participativo.

Proceso de toma de decisiones	Decisiones		
	Operativas	Tácticas	Estratégicas
τ	<ul style="list-style-type: none"> Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia Existen mecanismos formales o informales Se ejerce participación directa o indirecta Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia Existen mecanismos formales o informales Se ejerce participación directa o indirecta Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia Existen mecanismos formales o informales Se ejerce participación directa o indirecta Grado de influencia
Fase de inteligencia			

.../...

.../...			
Fase de diseño de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia
Fase de elección	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia
Fase de implantación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia • Existen mecanismos formales o informales • Se ejerce participación directa o indirecta • Grado de influencia

FUENTE: Elaboración propia.

A partir del cuadro anterior, podemos realizar una descripción del grado en que un estilo de dirección es más o menos participativo. No obstante, la cuestión aumenta su grado de complejidad si consideramos que la participación real es distinta de la participación percibida. Existe una diferencia entre la participación real, o el grado en que una persona ha influido sobre las decisiones adoptadas por un grupo o empresa, y participación percibida, que se refiere al grado en que esa persona se siente participe de la decisión (VROOM y JAGO, 1988). La percepción es un factor muy importante, hasta el punto de que las percepciones personales sobre el entorno laboral son las que lo hacen más o menos participativo (SPREITZER, 1996).

La mayor o menor percepción de la participación entre los empleados depende de determinados factores. SPREITZER (1996) presenta una investigación al respecto, señalando como factores que generan una mayor percepción, un bajo grado de ambigüedad, el trabajar para un superior con un ámbito de control amplio, la generación de sentimiento de apoyo sociopolítico de la dirección hacia los empleados, el alto acceso a la información, y la existencia de un clima participativo en general ¹¹.

¹¹ La literatura apunta, además, que los empleados que perciben un alto acceso a recursos tendrán mayor sentimiento de participación (BOWEN y LAWLER, 1992; WALTON, 1985), pero la investigación de SPREITZER (1996) no permite concluir tal

Los efectos motivadores de la participación están en relación con la participación percibida, mientras que la participación real tiene mayor incidencia sobre la calidad de las decisiones tomadas (VROOM y JAGO, 1988). En cualquier caso, VAN OUDTSHOORN y THOMAS (1995) afirman que, cuando el sentimiento subjetivo de una persona respecto a su grado de libertad –de poder delegado en ella– es distinto de los límites que objetivamente tiene impuestos, ese individuo no estará satisfecho en la organización a la que pertenece.

Hemos visto hasta aquí la definición de dirección participativa, sus características básicas, y la diferencia entre participación real y percibida. A continuación vamos a identificar los factores clave necesarios para que la dirección participativa se utilice correctamente, cuestión que abordamos en el siguiente apartado.

3. FACTORES CLAVE EN LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

La consideración que se le ha dado hasta este momento a la dirección participativa es, en cierta manera, unilateral. Hemos descrito en qué consiste y qué diferentes tipos y grados de participación se pueden alcanzar, pero la visión no sería completa si olvidásemos a los individuos llamados a participar y sus cuestiones asociadas. Para que el estilo de dirección participativo alcance los resultados positivos deseados es fundamental que los empleados sean capaces de participar y también que deseen hacerlo. Bajo este doble prisma, presentaremos en este apartado determinados factores que son clave para el éxito de la dirección participativa.

La participación, colaboración, implicación e influencia en la toma de decisiones, debe ir acompañada, pues, de una serie de características, sin las cuales este estilo de dirección está abocado al fracaso. Prácticamente todas las investigaciones que tratan el tema de la dirección participativa incluyen un conjunto de factores clave que no solo aumentan sus posibilidades de éxito, sino que se consideran imprescindibles para su adecuado desarrollo.

Quizá los trabajos del grupo de investigación formado por BOWEN, LAWLER, LEDFORD y MORHMAN sean los más completos en este sentido. En ellos se señala que los elementos básicos imprescindibles para la gestión participativa son información sobre la situación, recompensas que potencien los comportamientos deseados y premien el valor añadido por participar en la toma de decisiones, conocimientos que les permitan comprender y contribuir con su participación, y poder para tomar las decisiones (BOWEN y LAWER, 1992; 1995; LAWLER y MOHRMAN, 1989; LAWLER, MOHRMAN y LEDFORD, 1992). La participación real implica que los trabajadores reciban la cantidad necesaria de estos cuatro factores. Solo en este caso las personas van a ver una relación directa entre sus esfuerzos y los resultados de la organización.

relación. La primera explicación de este resultado estadísticamente no significativo es que la correlación entre la información, el apoyo sociopolítico y los recursos puede haber suprimido el efecto de los recursos sobre la variable dependiente. También puede ser que el tipo de recursos no estaba especificado en la encuesta y algunos lo puedan haber interpretado como información y apoyo, por lo que la respuesta al ítem de los recursos puede haber quedado enmascarada.

Otros autores como QUINN y SPREITZER (1997), SPREITZER (1995, 1996) y THOMAS y VELTHOUSE (1990) presentan también su aportación a estos factores. Sus investigaciones se centran en el carácter psicológico de la participación –*psychological empowerment*– y hacen alusión a cuatro elementos o dimensiones, cuya contribución al constructo de la participación psicológica queda testado en SPREITZER (1995). En este trabajo hemos considerado que tres de estos elementos –competencia¹², autodeterminación¹³ e impacto¹⁴– quedan explicados en los que acabamos de mencionar, por lo que solo vamos a hacer referencia a uno de ellos, el significado, que aporta una idea nueva al afirmar que es necesario que el puesto tenga significado para quien lo ocupa –relación directa entre los requisitos de un puesto de trabajo y la escala de valores e intereses del empleado–.

Por último, otros trabajos (CONGER y KANUNGO, 1988; HARRISON y STOKES, 1992; KELLER y DANSEREAU, 1995; SASHKIN, 1984) nos han permitido añadir diversas características que nosotros vamos a agrupar en dos elementos más: el estilo de liderazgo y la cultura organizativa.

Todos los factores clave citados hasta aquí se pueden clasificar en función de su utilidad en cuanto a los dos requisitos que hemos mencionado al principio del apartado, esto es, que los empleados sean capaces de participar y que deseen hacerlo. Para que los empleados sean capaces de participar tienen que contar con la información, los conocimientos y el poder necesarios. Para que deseen hacerlo debe procurarse un adecuado sistema de recompensas, debe diseñarse un puesto de trabajo de tal modo que el empleado se sienta predispuesto a comprometerse en el mismo –que tenga, pues, significado–, y debe existir una cultura organizativa y un estilo de liderazgo que potencien el espíritu participativo. Estas consideraciones se plasman en el **cuadro 2**, tras el cual analizaremos con mayor profundidad los factores expuestos.

CUADRO 2. Factores clave en la dirección participativa.

Factores clave en la dirección participativa	
Para generar la capacidad de participar <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información/comunicación • Conocimientos • Trasvase de poder 	Para generar el deseo de participar <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recompensas • Significado • Estilo de liderazgo • Cultura organizativa

FUENTE: *Elaboración propia.*

¹² Competencia en el sentido de ser competente, es decir, que el trabajador esté dotado de las habilidades necesarias para realizar sus tareas con eficacia, por lo que entendemos que se incluye en el factor que hemos denominado «conocimientos».

¹³ La autodeterminación se refiere a la autonomía que debe tener un empleado sobre cómo y cuándo realizar sus tareas, es decir, que tenga capacidad de decisión sobre sus métodos y ritmo de trabajo..., asimilable por tanto al factor que llamamos «trasvase de poder».

¹⁴ Impacto como el grado en que una persona puede influir sobre los resultados estratégicos, administrativos u operativos en el trabajo. Este concepto abarca una dimensión psicológica en la que no pretendemos entrar, por lo que a efectos de nuestro trabajo se incluye también en el factor de poder.

3.1. Factores que permiten generar la capacidad de participar.

Sistema de información/comunicación.

La participación es imposible sin información. Los empleados no pueden entender cómo funciona el proceso si no reciben información, ni pueden mejorarlo mediante sus contribuciones. Sin información, los trabajadores se ven limitados a cumplir con las especificaciones que se les dan de modo relativamente automático, sin posibilidad de participación (LAWLER *et al.*, 1992; LOCKE *et al.*, 1986; RANDOLPH, 1995; RODRÍGUEZ PORRAS, 1991) ni de actuar con responsabilidad sobre sus actos (COLEMAN, 1996).

Si bien la difusión de información permite que los empleados incrementen su capacidad de participar –razón por la cual la hemos incluido en este grupo de factores– no es menos cierto que un adecuado flujo de información potencia asimismo el deseo de participar. Por ejemplo, la información general sobre los resultados de la empresa, aunque no ayuda de forma directa a la participación, sí demuestra a los empleados que la organización los trata como parte importante de la misma y que, por eso, comparte información valiosa con ellos (BROWER, 1995; LAWLER *et al.*, 1992). La información de la evolución de la empresa y los planes futuros debe ser compartida entre directivos y empleados de base para que también estos últimos se identifiquen con ella y se dirijan a conseguir los objetivos (LAWLER, 1993; LAWLER y MOHRMAN, 1989).

Igualmente, un resultado sutil pero importante que se obtiene de traspasar información es que se aumenta el nivel de confianza de los empleados en la organización; el mejor modo de transmitir confianza es transmitir información (COLEMAN, 1996; RANDOLPH, 1995); y la confianza es esencial para que surja el compromiso de los empleados con la empresa y, de esa forma, el deseo de participar.

Por último, la información debe realizar asimismo una circulación ascendente, de modo que los directivos puedan escuchar la voz de los empleados, así como una circulación transversal, en el sentido de comunicación con clientes y proveedores, tanto internos como externos (LAWLER y MOHRMAN, 1989; WILKINSON, 1998).

Conocimientos.

Sin los conocimientos adecuados también es imposible para los empleados participar (ERSTAD, 1997; GUNDRY *et al.*, 1994; LAWLER *et al.*, 1992; RANDOLPH, 1995; RODRÍGUEZ PORRAS, 1995). La falta de formación es un obstáculo al triunfo de los programas de participación. Obviamente, sin los conocimientos básicos, los trabajadores no pueden realizar bien su trabajo, pero solo cuando su saber supera las capacidades básicas necesarias es cuando se puede buscar que se involucren en la toma de decisiones ¹⁵. La dirección participativa solo puede funcionar con empleados competentes, es decir, dotados de las habilidades necesarias para realizar sus tareas con eficacia (GIST, 1987) y para realizar una contribución útil (LOCKE *et al.*, 1986).

¹⁵ En cualquier caso, conviene recordar aquí que empleados bien formados no significa necesariamente empleados comprometidos o involucrados (ULRICH, 1998).

Además de la formación en los conocimientos necesarios para ejercer bien su trabajo, los empleados de un sistema participativo no deberían carecer de conocimientos relacionados con nociones básicas de contabilidad y auditorías, así como análisis de coste-beneficio, presupuestación, etc. (BROWER, 1995), puesto que en el ánimo de los programas participativos está, a menudo, el objetivo de compartir información sobre los resultados de la empresa en general y del departamento o grupo al que se pertenece en particular.

Dado que los conocimientos, formación y experiencia son un requisito imprescindible para que el trabajador pueda hacer un buen uso de la participación, la alta dirección debe mostrar una actitud positiva y entusiasta ante la formación para remarcar su opinión acerca de su importancia (LAWLER, 1993).

Los conocimientos se pueden adquirir a través de lo que tradicionalmente conocemos como sistemas de formación o mediante autoestudio, rotación de puestos para ganar experiencias, asistencia a congresos, visitas a otras plantas, *benchmarking*, etc. (FORRESTER, 2000). También se pueden desarrollar competencias mediante programas de instrucción o *coaching*. En la instrucción, además de habilidades, se transmiten conocimientos que tratan de modificar comportamientos no deseados, de modo que este concepto aparece más directamente ligado al de cultura, al servir para generar un ambiente que favorezca los deseos de participar de los individuos (GEROY *et al.*, 1998).

La formación e información son fundamentales para que la participación sea efectiva. Todo aquel que ostente influencia en la toma de decisiones debe contar con la información adecuada para elegir la solución más conveniente, así como con los conocimientos necesarios para hacer buen uso de la información y para aplicarlos durante dicho proceso. Olvidar estos dos factores significa limitar la participación a la aportación de ideas intuitivas que, lejos de ser necesariamente inadecuadas, sí son insuficientes.

Trasvase de poder.

Para un estilo de dirección participativo efectivo, los empleados deben gozar de poder, en el sentido de autonomía sobre cómo y cuándo realizar sus tareas, es decir, que tengan capacidad de decisión sobre sus métodos y ritmo de trabajo, etc. (BROWER, 1995; LAWLER, 1993).

Una causa habitual del fracaso de los métodos participativos proviene de que la responsabilidad que se genera al involucrar al subordinado no va acompañada de la correspondiente delegación de poder, autoridad y facilitación del acceso a los recursos (FIRNSTAHL, 1989; GHOSHAL y BARTLETT, 1996). Después de haber formado a los trabajadores no se les otorga la autonomía y el poder de decisión necesarios para rentabilizar esa formación. El resultado se traduce en trabajadores con expectativas de participar frustradas y, consecuentemente, desmotivados (JURAN, 1994). A su vez, la delegación de autoridad y poder solo es preceptiva cuando existe una aceptación de responsabilidad

por parte de los empleados, puesto que responsabilidad y autoridad pueden considerarse dos aspectos esencialmente vinculados entre sí (BROWER, 1995). Cuanto más poder se trasvasa a un individuo, mayor debe ser su responsabilidad, y viceversa, de modo que podemos establecer un continuo poder/responsabilidad que vaya de un alto poder unido a una responsabilidad irrenunciable sobre las consecuencias del uso de ese poder, a un puesto con escaso o nulo poder, en el cual no se pueden exigir responsabilidades (FORRESTER, 2000).

Además, la cesión de poder indica a los empleados que la dirección confía en ellos y en sus habilidades y motivación para realizar un buen trabajo, de modo que se genera confianza y se construye un sentimiento de compromiso (ULRICH, 1998), muy favorable para crear el adecuado clima en el que opera la dirección participativa. A pesar de que pueda parecer una obviedad señalar que la organización debe fijar los métodos para que el trasvase de poder sea efectivamente percibido por los empleados, conviene insistir en este hecho, puesto que algunas iniciativas han fracasado debido a que los trabajadores no confiaban en las afirmaciones de sus superiores respecto a la delegación de autoridad (BROWER, 1995). El trasvase de autoridad debe ser evidenciado a través de acciones que no dejen lugar a la desconfianza.

La influencia del poder se observa en una investigación de LINCOLN (1989) donde estudiaba las diferencias entre compañías japonesas y americanas. El autor concluyó que el estrecho control que se ejercía sobre los trabajadores estadounidenses reducía su compromiso y su satisfacción, lo cual no era el caso en Japón, donde los supervisores funcionaban como consejeros y colaboradores de los empleados, favoreciendo la comunicación y la cohesión con un mínimo de control autoritario directo. GUBMAN (1995) también resalta la importancia del poder al afirmar que en la realidad actual la relación entre los empleados y su empresa ha pasado a ser de dependencia mutua. En este juego de responsabilidades compartidas, los empleados necesitan que sus empresas les ofrezcan poder para intentar implantar sus ideas, asumiendo riesgos y cometiendo equivocaciones. Si la empresa no está dispuesta a facilitar esa libertad y a perdonar los errores, los trabajadores no se saldrán de los procedimientos establecidos, ni siquiera cuando estos lleven a un perjuicio puntual de un cliente. Sin libertad se cierran las posibilidades de creatividad e innovación, y sin ellas no habrá resultados excelentes.

Dotar de poder a los empleados requiere de un cambio estructural profundo para las organizaciones que están dirigidas por el método clásico (LAWLER *et al.*, 1992; POJIDAEFF, 1995). Muchas empresas se limitan a herramientas que crean una estructura paralela, como los círculos de calidad, en los que los empleados aportan sus ideas pero no tienen poder para decidir su implantación (MORENO *et al.*, 1995). LAWLER *et al.* (1992) identifican, además de los círculos, otras formas de distribuir el poder, destacando el enriquecimiento de los puestos y la creación de grupos de trabajo. Con el enriquecimiento o rediseño de puestos, el poder se distribuye a través de una reestructuración del trabajo que persigue responsabilizar a un empleado de un producto o servicio lo más completo posible (MARÍN-GARCÍA, 2001). En cuanto a los grupos de trabajo, entre los que podemos distinguir grupos autogestionados y unidades departamentales cuasi-autónomas que funcionan como mini-organizaciones, estos permiten el trasvase de poder al conceder una mayor influencia a sus integrantes sobre las tareas a su cargo, influencia variable según el tipo de grupo del que se trate (LAWLER *et al.*, 1992).

3.2. Factores que permiten generar el deseo de participar.

Sistema de recompensas.

Las organizaciones que son dirigidas bajo un estilo participativo deberán contar con un sistema de evaluación y recompensas cuyos objetivos y consecuencias sean acordes a las características de este estilo de dirección (ERSTAD, 1997; HINCKLEY, 1985; LAWLER y MOHRMAN, 1989; LAWLER *et al.*, 1992; WALL y LISCHERON, 1976; WALTON, 1985).

Así, el aumento de responsabilidad generado por una mayor autoridad debe ir acompañado de un sistema de recompensas en consonancia con la situación. LEVINE (1990) ha propuesto como característica de sistemas de participación exitosos el recompensar adecuadamente al individuo que está recibiendo más autoridad y también más responsabilidad. Se trata de que la empresa haga coparticipe al trabajador de los beneficios que obtiene gracias a su mayor productividad. No es esta una afirmación en favor de una mayor justicia social, sino de un instrumento para que el empleado sea más consciente de que su comportamiento participativo ha colaborado en una mejora a nivel organizativo, y esa mejora, traducida a beneficios, solo será observable por el trabajador cuando este la sienta de un modo u otro en su retribución. Al fin y al cabo, las compensaciones no dejan de ser, para la mayoría de los individuos, un símbolo directo del éxito (ULRICH, 1998).

Por otra parte, los sistemas de recompensas deben diseñarse para premiar los comportamientos más de acuerdo con los objetivos de la organización. El sistema de recompensas debe sustentar los objetivos estratégicos de la organización, así como su cultura (LAWLER, 1993). Por ejemplo, las recompensas basadas en los resultados organizativos están potenciando que los empleados trabajen para la mejora de esos resultados (LAWLER *et al.*, 1992); en cambio, los pagos en función de los resultados individuales potencian los comportamientos individualistas, sin motivar hacia la búsqueda del éxito a nivel de organización, e incluso interfiriendo en el trabajo en equipo (LEVINE, 1990). Frente a los sistemas de remuneración tradicionales que recompensan el esfuerzo individual, la participación acostumbra a traducirse en cooperación y trabajo en equipo (LUTHANS, 1993). Por esta razón, LAWLER *et al.* (1992) recomiendan que una parte de la remuneración vaya ligada a incentivos del equipo para aquellos trabajadores que pertenecen a un grupo.

También, cuando la recompensa se basa en el conocimiento y las habilidades, se está premiando a las personas que contribuyen con sus capacidades a los buenos resultados de la organización, a la vez que se está incitando a todos a que adquieran esas habilidades deseables para ser más efectivos. Además, esta recompensa está enviando señales sobre qué conocimientos y habilidades son los idóneos para la empresa (LAWLER *et al.*, 1992). Por ejemplo, en una investigación llevada a cabo por HOWARD (1997) a más de 1.300 directivos de varios niveles y varias empresas americanas y canadienses, la falta de un adecuado sistema de recompensas para las prácticas participativas se erigió como la barrera de sistema más importante a la exitosa implantación de un estilo participativo, barrera citada mayoritariamente por directivos de menor nivel en cuanto a ausencia de recompensas financieras por el incremento de conocimientos y habilidades.

Además, las organizaciones no pueden pretender la participación de sus empleados utilizando el refuerzo negativo. Si una empresa castiga por los errores, el comportamiento de sus miembros será doblemente perjudicial. Por una parte, intentarán ocultar sus fallos para no ser reprendidos. Por otra, no estarán dispuestos a asumir la responsabilidad de equivocarse de nuevo, y no participarán. Es más útil el refuerzo positivo que el negativo (SCHONBERGER, 1994).

La falta de un sistema de recompensas adecuado también conlleva un sentimiento de inseguridad por parte de los empleados. Una dirección participativa sin un sistema adecuado de recompensas para los empleados –incluyendo recompensas no monetarias– propicia que los trabajadores vean las mejoras en la productividad como una amenaza que reduce la demanda del factor trabajo por parte de las empresas, sin aumentar su seguridad (COLE *et al.*, 1993).

Significado.

Las investigaciones de QUINN y SPREITZER (1997), SPREITZER (1995, 1996) y THOMAS y VELTHOUSE (1990) indican cuatro características que tienen en común la mayor parte de las personas implicadas en una dirección participativa. Tres de ellas ya aparecen implícitas en los factores anteriores –*autodeterminación, competencia e impacto*, tal y como hemos expuesto previamente–. El cuarto concepto es el de *significado*, que hace referencia a que los individuos sienten que su trabajo es importante para ellos y se preocupan por lo que hacen (HACKMAN y OLDHAM, 1980; QUINN y SPREITZER, 1997; SPREITZER, 1995, 1996; THOMAS y VELTHOUSE, 1990).

El término *significado* implica una relación directa entre los requisitos de un puesto de trabajo y la escala de valores e intereses de la persona que lo ocupa (HACKMAN y OLDHAM, 1980). Es decir, no es suficiente con que el individuo que ocupa el puesto cuente con las habilidades y aptitudes necesarias para cubrirlo, sino que es conveniente que sus intereses le lleven a valorar altamente el trabajar en ese puesto.

Se trata de una cuestión a considerar bajo una doble perspectiva ya que, si bien hemos tratado el significado como una precondition, también es posible enfocarlo, a su vez, desde el punto de vista de un resultado alcanzado a partir de una dirección participativa, es decir, que un estilo de dirección participativo también puede generar un sentimiento que aumenta el significado del puesto para cada trabajador (BROWER, 1995). En consecuencia, concluiremos que un factor clave para implantar un sistema participativo es que los puestos de trabajo tengan cierto significado para quienes los ocupan, aspirando a que dicho significado se incremente bajo una gestión participativa.

Estilo de liderazgo.

Mucho se ha escrito sobre liderazgo, pero teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo nos centraremos en una breve mención de su relación con la dirección participativa.

CONGER y KANUNGO (1988) destacan el acierto de gran parte de estudios al vincular estilo de liderazgo con dirección participativa. A pesar de la amplia literatura existente sobre ambos conceptos, no hay demasiados trabajos que se centren en posibles relaciones entre las prácticas de liderazgo y la participación (KELLER y DANSEREAU, 1995) y, cuando se trata el tema, generalmente se limita a afirmar que la participación de los empleados requiere de un liderazgo que la favorezca.

Una descripción del estilo de liderazgo adecuado para una dirección participativa sería el estilo participativo definido por LIKERT (1961). Este autor identificó cuatro estilos de gestión, denominados –siguiendo un orden de menos a más participativo– estilo autocrático, paternalista, consultivo y participativo. En el primero de ellos, el sistema *autocrático*, los empleados no tienen ninguna posibilidad de exponer sus ideas. Se trata de una dirección autoritaria, coercitiva y notoriamente arbitraria, propia de los directivos de la Teoría X de MCGREGOR (1960). El estilo *paternalista* aparece cuando los directivos comienzan a concebir al factor humano con necesidades sociales y, por lo tanto, a pesar de que siguen bajo las hipótesis del anterior, dirigen de un modo más condescendiente y menos rígido. Un paso importante se da con el tercer estilo. En el sistema *consultivo*, los empleados tienen la oportunidad de aportar sus sugerencias, que son estudiadas por quienes ostentan el poder formal y, posteriormente, aplicadas o rechazadas. El estilo *participativo* es el más abierto de los enumerados por LIKERT. Es el sistema democrático por excelencia. Las empresas que lo utilizan conciben a sus empleados como profesionales capaces de llevar a cabo sus funciones de forma precisa y efectiva y, consecuentemente, delegan en ellos gran responsabilidad, permitiéndoles su participación en el proceso de toma de decisiones.

El estilo de liderazgo está íntimamente condicionado por las características personales del directivo en cuestión (FISHER, 1989). Algunos autores han tratado de identificar qué características debe poseer el líder participativo. Así, se dice que el estilo de dirección participativo requiere que el líder posea ciertas habilidades como son las de escucha, facilitación de reuniones, mediación y tutoría (PASTOR, 1996). También en la misma línea podemos considerar las Teorías X e Y de MCGREGOR (1960). Toda la teoría de MCGREGOR en cuanto a los estilos de las Teorías X e Y se fundamenta en que los líderes tienen unas determinadas opiniones sobre sus subordinados y son estas las que les llevan a dirigir de una u otra forma. Cuando el líder supone que los subordinados muestran un interés personal por el trabajo, que son capaces de asumir responsabilidades y que tienen capacidad para ello –Teoría Y–, su estilo de liderazgo será más apropiado para dirigir de forma participativa.

A lo anterior hay que añadir que, mientras los líderes no persigan crear un ambiente de aprendizaje donde el conocimiento, al igual que el poder, sea compartido, todo plan de fomentar un sistema participativo está abocado al fracaso (LLOYD, 1996). Este hecho relaciona el concepto de liderazgo con el de cultura organizativa, puesto que el ambiente o clima es la base sobre la que se asientan los valores y creencias que conformarán en el largo plazo la cultura.

Cultura organizativa.

La cultura organizativa es otro factor de clara influencia sobre el estilo de dirección participativo. De hecho, una cultura opuesta a la participación es un condicionante negativo y obstaculizador

de esta (LAWLER, 1993), que puede llevar el intento de implantar la participación a un sonoro fracaso. Nuevamente queremos dejar constancia de que el tema de cultura organizativa no está trabajado con gran profundidad, dado que nos limitamos a enfocarla exclusivamente en cuanto a factor que afecta a la dirección participativa.

A menudo encontramos en la literatura sobre dirección participativa alusiones a una «cultura participativa», en el sentido de una cultura que permita o favorezca el estilo de dirección participativo. Algunos autores tratan de vincularla a un determinado tipo dentro de las múltiples clasificaciones existentes del concepto cultura, mientras otros se dedican a apuntar algunas características que la describan. En este trabajo vamos a tratar de afrontar ambas posiciones.

En cuanto a la primera perspectiva, o consideración de qué tipos de cultura son más favorables para un estilo de dirección participativo, comenzaremos por exponer un ejemplo opuesto, es decir, un tipo de cultura no favorable a la participación. QUINN y SPREITZER (1997) señalan como ejemplo de cultura no adecuada la burocrática que, con sus múltiples niveles jerárquicos, impide la verdadera aplicación de sistemas participativos. La cultura burocrática se basa en una consideración directiva a corto plazo que no permite el clima necesario para la participación. Por otra parte, esta cultura se acompaña, a menudo, de un sistema de recompensas que refuerza el *status quo* en cuanto a importancia de la jerarquía (QUINN y SPREITZER, 1997).

Completando esta afirmación con su versión en positivo, HARRISON y STOKES (1992) distinguen diferentes tipos de cultura en las organizaciones que promueven más o menos los estilos participativos. Los dos tipos que más promueven la participación son la cultura de logros y la de apoyo. La cultura de logros se caracteriza porque los individuos trabajan por una satisfacción que va más allá de las recompensas meramente económicas, ya que se motivan por los logros organizativos y personales. Así, los factores básicos son una alta moral, trabajo en equipo y sentimiento de camaradería. En la cultura de apoyo existe un clima organizativo basado en la confianza mutua entre los trabajadores y la organización. Los individuos sienten que se les valora como seres humanos, se sienten felices de trabajar porque les gusta su tarea y porque se preocupan por las personas con las que trabajan.

Sin pretensión de profundizar más en otras tipologías útiles para identificar culturas más o menos adecuadas a las prácticas participativas, afrontamos la segunda perspectiva de análisis, que consiste en la descripción de las características comunes a las culturas afines a una dirección participativa. Tras el estudio de la literatura existente, hemos identificado cuatro características que debe tener una cultura para permitir la plena aplicación del sistema participativo y que se concretan en confianza, ambiente creativo, existencia de una visión clara y promoción de cooperación y colaboración. A continuación procedemos a una descripción individual de las mismas.

a) *Confianza.*

El estilo participativo está basado en la confianza (ABZUG y PHELPS, 1998; NIEHOFF *et al.*, 2001). La confianza anima a los individuos a pensar, experimentar y mejorar. La cultura organizativa debe hacer que cada empleado se sienta con la posibilidad de influir en el devenir de la empresa,

que está capacitado para ello y que se le valora esa actitud (COLEMAN, 1996). Luego, un ambiente de confianza facilita la participación de los miembros de la organización y aumenta otras características también necesarias, como la comunicación y la creatividad (GUNDRY *et al.*, 1994).

Algunas empresas no alcanzan a implantar una dirección participativa completamente, y a menudo esto se debe a una cuestión cultural, puesto que la cultura organizativa existente no está formada por los valores que respaldan la confianza en los empleados (ROTH, 1997). A su vez, si el clima en la organización es tal que los empleados no tienen confianza en los directivos, cuyo comportamiento consideran autocrático, no es probable que tengan éxito los esfuerzos por implantar una dirección participativa (SASHKIN, 1984). Por tanto, la confianza debe darse tanto de directivos hacia empleados como viceversa (ERSTAD, 1997).

La confianza en una organización se construye lentamente, con un gran esfuerzo y a lo largo del tiempo (GHOSHAL y BARTLETT, 1996). Existen varias condiciones para generar ese sentimiento de confianza. Una de ellas es asegurar a los empleados que la organización no tiene ninguna intención de hacer peligrar su puesto de trabajo. Así, la seguridad en el empleo se erige como una condición para que la participación sea efectiva (LAWLER, 1993; LAWLER *et al.*, 1992; LEVINE, 1990). Un ambiente que favorezca la participación requiere de unas relaciones laborales a largo plazo, ya que los trabajadores no querrán cooperar para aumentar la eficiencia y la productividad si saben que con ello su puesto peligra aún más. Además, solo los empleados que esperan mantenerse por mucho tiempo en la empresa son capaces de sacrificarse a corto plazo para el beneficio a largo plazo de la organización (LEVINE, 1990). Una última razón es que la participación exige, por parte de la empresa, una fuerte inversión en la selección, formación y adoctrinamiento de sus empleados, en consecuencia la empresa es la primera interesada en rentabilizar tal inversión mediante el mantenimiento en el largo plazo de esos recursos humanos (LAWLER, 1993; LEVINE, 1990).

La confianza hacia los empleados se demuestra mediante un compromiso por parte de la alta dirección de no penalizar los errores consecuencia de la participación (HONOLD, 1997; LEVINE, 1990; van OUDTSHOORN y THOMAS, 1995). Los empleados necesitan asegurarse de que no van a ser penalizados por involucrarse en la toma de decisiones, y que se respetarán una serie de derechos a criticar y cuestionar cualquier procedimiento o política.

b) Ambiente creativo.

La participación se sustenta en un ambiente creativo en la empresa, generado bajo un clima donde exista margen de maniobra para los trabajadores, tiempo para dedicarlo a generar ideas, tolerancia y asunción de riesgos cuando se implanta una sugerencia, y consideraciones similares (GUNDRY *et al.*, 1994).

c) Existencia de una visión clara –misión–.

Una de las características de una cultura orientada hacia el compromiso de los empleados es la existencia de una visión clara y compartida por todos (HARRISON, 1987; HONOLD, 1997), respaldada por la actitud de la alta dirección ante cualquier circunstancia, protagonizada por un valor domi-

nante –por ejemplo, la calidad por encima de todo, la orientación al cliente, etc.– que va más allá del beneficio o el crecimiento, y donde los integrantes de la organización se sienten una parte directa, una contribución al funcionamiento (HARRISON, 1987).

d) Promoción de cooperación y colaboración.

Una cultura que promueva la cooperación y la colaboración entre los miembros será más adecuada como base para un estilo de dirección participativo. Para conseguirla, se apunta, entre otras, a perseguir que solo existan pequeñas diferencias –salariales y de estatus– entre directivos y trabajadores, para promover así la cooperación y el trabajo en equipo, de tal modo que los mismos empleados penalizan a quienes tratan de aprovecharse sin aportar su esfuerzo (LEVINE, 1990). DESSLER (1999) añade que de este modo se consigue crear un sentimiento de comunidad que favorece el compromiso de todos con la organización.

Hasta este punto hemos estado considerando la cultura organizativa como un factor de base para aumentar las posibilidades de alcanzar buenos resultados con la participación. En el caso de que la cultura organizativa vaya a generar dificultades, la empresa puede cuestionarse si conviene un cambio en su cultura aunque, al ser el resultado de un proceso social complejo, no es fácil ni rápido (MORGAN, 1993), pero tampoco es imposible. De hecho, la cultura evoluciona lentamente (SCHEIN, 1985). En esta misma línea, cabe recordar asimismo la perspectiva complementaria, en el sentido de que los primeros pasos hacia un estilo de dirección participativo también afectan a la cultura existente, es decir, la cultura va evolucionando conforme avanza la implantación del sistema participativo (CHAKRAVARTHY y GARGIULO, 1998).

Con el análisis de la cultura hemos finalizado el estudio de los siete factores básicos que acompañan a un estilo de dirección participativo. Afrontaremos a continuación el último de los grandes apartados del trabajo, que consistirá en el diseño de una herramienta que nos permita medir el grado de dirección participativa en las organizaciones.

4. ESCALA DE MEDIDA DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Este trabajo persigue el objetivo de generar una medida del grado de dirección participativa existente en las empresas. Para ello, partiremos de la definición de dirección participativa presentada previamente, que considera la participación como la implicación en el proceso de toma de decisiones de diferentes colectivos –grado de amplitud– y a diferentes niveles –carácter formal o informal, forma directa o indirecta y grado de influencia– en cada una de las fases del proceso de toma de decisiones y para cada tipo de decisión.

4.1. Estructura de la herramienta de medida.

La herramienta de medida debe seguir una estructura equivalente a la propuesta en el apartado teórico. Organizaremos la herramienta, por tanto, en tantas partes como fases tiene el proceso de toma de deci-

siones. A continuación, en cada fase habrá que averiguar el grado de amplitud, es decir, hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia en la toma de decisiones. Por lo tanto, se deberá interrogar acerca de qué grupos colaboran en cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones, distinguiendo a su vez en los tres tipos de decisiones previamente acordados. Se trataría, en definitiva, de formular una cuestión como la que aparece en la **figura 2** en cada una de las etapas del proceso de toma de decisiones.

FIGURA 2. Propuesta de formulación de la herramienta de medida de la participación.

Valore de 1 a 5 la colaboración de cada uno de los siguientes grupos en esta fase del proceso de toma de decisiones:		Decisión operativa	Decisión táctica	Decisión estratégica
1. No colaboran	Operarios			
2. Colaboran muy poco	Personal de apoyo/técnico			
3. Colaboran algo	Supervisores de base			
4. Colaboran bastante	Directivos medios			
5. Colaboran mucho	Alta dirección			

No obstante, teniendo en cuenta nuestra propuesta de definición teórica, tal colaboración debe matizarse en cuanto al nivel de formalidad, al tipo de colaboración directa o indirecta y al grado de influencia de esos grupos. Esto implicaría indagar acerca de estas tres dimensiones para cada una de las casillas que surgen de la **figura 2** y en cada una de las cuatro fases del proceso de toma de decisiones con una formulación como la que se observa en la **figura 3**.

FIGURA 3. Propuesta de formulación de la herramienta de medida de la participación.

Señale con un círculo en qué grado la colaboración de ese grupo es formal o informal	Informal	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
		4	4	4
	Formal	5	5	5
Señale con un círculo en qué grado la colaboración es directa o a través de alguien que actúa como representante del grupo	Representada	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
		4	4	4
	Directa	5	5	5
Marque con una X cómo se puede definir la colaboración de ese grupo de personas	El directivo anuncia la decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El directivo «vende» la decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El directivo presenta la situación y pide opiniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El directivo permite el veto a sus decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El directivo y el empleado deciden conjuntamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El directivo delega en el subordinado la toma de la decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El gran problema con el que nos encontramos es que esta fórmula generaría un cuestionario demasiado extenso –sería equivalente a formular la **figura 3** para cada una de las 15 casillas de la **figura 2** y en cuatro ocasiones coincidiendo con las cuatro fases del proceso de toma de decisiones–. Por ello proponemos una solución que, si bien nos fuerza a renunciar a cierta información, consideramos que nos aporta suficiente teniendo en cuenta la necesidad de diseñar una herramienta de medida razonable en cuanto a tamaño se refiere. Así, decidimos que convenía concentrarse en un solo grupo, identificando que el más adecuado sería aquel que estuviese más bajo en la escala jerárquica, puesto que de ese modo incidíamos en el grado de amplitud tal y como lo habíamos definido –hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia en el proceso de toma de decisiones–. Así, tras el planteamiento de la **figura 2**, se le pediría al entrevistado que se fijase en el grupo jerárquicamente más bajo que colabora mínimamente en cada una de las tres decisiones. Las tres cuestiones restantes, siguiendo el esquema de la **figura 3**, irían dirigidas a ese grupo.

Antes de continuar con el diseño de la herramienta de medida, se sometió esta formulación preliminar a un control por parte de un grupo de expertos de la Universitat de València, la Universidad Politécnica de Valencia y profesionales en puestos directivos de varias empresas. De este control piloto surgieron algunas recomendaciones que se plasmaron en tres grandes cambios a la formulación de la herramienta.

En primer lugar, se consideró que la pregunta iba a ser demasiado larga y que convenía reconvertir las cuatro fases en tres momentos clave: el momento de recabar la información y plantear posibles decisiones alternativas, el momento de valorar las alternativas y decantarse por una, y el momento de implantar la alternativa elegida.

En segundo lugar, se detectó que cada empresa tenía una consideración diferente de quién era el personal de apoyo y que en función de la estructura organizativa de cada empresa su papel sería bien distinto. Vista la alta dificultad de extraer, por tanto, conclusiones acerca del estilo participativo en este colectivo, decidimos eliminarlo y mantener tan solo cuatro grupos.

Por último, la forma de medir del grado de influencia era muy extensa y a la vez confusa y difícil de responder. Con el ánimo de simplificar sin perder demasiada información, recurrimos a introducir la consideración de BONAVÍA y QUINTANILLA (1999), quienes, basándose en TANNENBAUM y SCHMIDT (1958) y en DACHLER y WILPERT (1978), defienden que los grados de influencia se pueden reducir a cuatro: (1) los empleados son informados por la dirección de antemano, o grado de *información*, (2) los empleados pueden dar sus opiniones, que son tenidas en cuenta, denominado *consulta* (3) la decisión queda en manos de los miembros de la organización sin distinción entre directivos y subordinados, o *cooperación*, y por último (3) se delega esa tarea en el empleado, *delegación*.

Como resultado final, la herramienta para medir el grado de dirección participativa serían tres preguntas, coincidiendo con los tres momentos clave descritos previamente en el proceso de toma de decisiones. En cada una de ellas, se indagaría acerca del grado de colaboración de los cuatro grupos mencionados, valorando su colaboración en una escala de 1 a 5 para tres tipos de decisiones: operativas, tácticas y estratégicas. Veamos un ejemplo en la **figura 4**.

FIGURA 4. *Pregunta correspondiente a la fase 1 del proceso de toma de decisiones –recabar información y plantear alternativas.*

Valore de 1 a 5 la colaboración de cada uno de los siguientes grupos en esta fase del proceso de toma de decisiones:			Decisión operativa	Decisión táctica	Decisión estratégica
1. No colaboran 2. Colaboran muy poco 3. Colaboran algo 4. Colaboran bastante 5. Colaboran mucho	Operarios				
	Supervisores de base				
	Directivos medios				
	Alta dirección				
<i>Apunte en cada casilla el grupo al que se refiere la primera cifra de cada columna que sea superior a 1 (es decir, el grupo más bajo que colabora)</i> A partir de aquí, responda solo acerca del grupo que ha escrito en cada columna					
Señale con un círculo en qué grado la colaboración de ese grupo es formal o informal	Informal	1	1	1	
		2	2	2	
		3	3	3	
		4	4	4	
		5	5	5	
Señale con un círculo en qué grado la colaboración es directa o a través de alguien que actúa como representante del grupo	Representada	1	1	1	
		2	2	2	
		3	3	3	
		4	4	4	
		5	5	5	
Marque con una X cómo se puede definir la colaboración de ese grupo de personas.	Son informados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Son consultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Cooperan (se alcanza un consenso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Se delega en ellos esta tarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4.2. Ponderación de las respuestas.

Para que los resultados que se obtienen de las respuestas a la herramienta de medida diseñada sean útiles, es imprescindible dotarles de una valoración que relativice la importancia de las respuestas. Es decir, se hace necesario proceder a introducir unos criterios valorativos sobre qué respuestas se asocian a un estilo más o menos participativo, cuestión que se aborda a partir de la ponderación de cada respuesta. Si bien las ponderaciones suponen un ejercicio de alta subjetividad, no se puede eludir esta responsabilidad, puesto que las respuestas introducidas en las casillas, sin ningún tipo de tratamiento añadido, no aportarían ninguna utilidad. Por tanto, trataremos de ser lo más escrupulosos posibles en el recurso al concepto teórico de dirección participativa para valorar –esto es, ponderar– según el criterio de qué respuestas son características de un mayor grado de participación.

Para iniciar la ponderación de las respuestas, conviene sentar algunas bases. En primer lugar, entendemos que las tres fases del proceso de toma de decisiones propuestas en la herramienta son igualmente importantes, por lo que el valor final que surja de cada una de ellas deberá ser equivalente, si bien distinguiremos entre las mismas aplicando juicios de valor acerca del carácter más o menos participativo de la actuación de los diferentes grupos jerárquicos en cada una y para cada tipo de decisión, esto es, ponderando los ítems que componen las variables del componente *amplitud*, así como las tres dimensiones analizadas –segundo componente, *dimensiones*–.

En segundo lugar, habrá que considerar que el tipo de colaboración de cada grupo será muy distinto no solo en función de la etapa sino, muy especialmente, del tipo de decisión, lo que habrá de tenerse muy en cuenta en las ponderaciones. De hecho, la clasificación piramidal de las decisiones se ha tomado precisamente porque permite introducir una asociación entre los grupos jerárquicos y cada uno de los tipos de decisión. Además, siempre será ponderado con mayor valor la colaboración formal frente a la informal y la directa frente a la indirecta. En cuanto al grado de influencia, conforme descendemos en el continuo se valorará un mayor grado de participación.

Por último, hay que decidir en cuanto al peso relativo de cada pregunta –grado de amplitud, carácter formal o informal, forma directa o indirecta y grado de influencia–. Al respecto, consideramos que los resultados obtenidos del grado de amplitud deberán valorarse con un peso importante a la hora de medir el nivel de participación. En cambio, las otras tres variables que conforman el componente denominado *dimensiones* están siempre referidas a ese grado de amplitud. Por esta razón, el carácter formal o informal y el estilo directo o indirecto deberán tener un peso menor, ya que su respuesta está supeditada a qué colectivo colabora, cuestión que ya ha sido previamente ponderada. En cualquier caso, parece oportuno otorgar mayor peso al grado de influencia, pues este nos ofrece una información que complementa de forma importante la proveniente del grado de amplitud.

Conocidas ya las premisas básicas, vamos a iniciar la descripción de las ponderaciones otorgadas a cada una de las opciones planteadas.

Comenzaremos por el primer apartado, o fases de inteligencia y diseño de alternativas, y por las decisiones operativas. En este momento del proceso de toma de decisiones, se recoge información y se diseñan posibles alternativas que puedan responder al objetivo perseguido. En el caso de una decisión operativa, se entiende que, al estar relacionadas con las actividades corrientes de la empresa, el colectivo de operarios en general está presente en un grado sustancial. Por esta razón, cuando en una organización los operarios no colaboran en la fase primera de una decisión operativa, nuestra medida de la participación va a penalizar tal comportamiento, otorgando un valor negativo a las respuestas que sustenten tal situación. Igualmente penalizador y negativo será el valor otorgado a las organizaciones que señalen una importante colaboración de la alta dirección en este momento. El resto de respuestas se reparten siguiendo un criterio lógico –mayor ponderación cuanto más colaboran los operarios, pero siempre menor que las mismas respuestas para el caso de los supervisores de base; similar trato penalizador a la colaboración de los directivos medios y altos, pero agravándola para estos últimos–.

Si el grupo más bajo que colabora ha sido el de los operarios, la medida de la participación será la máxima planteada para el carácter formal de la misma, así como para la forma directa, disminuyendo paulatinamente conforme descendemos hacia un carácter más informal o una forma más

indirecta. El grado de influencia se supone como mínimo de información, por lo que esta opción no añade mayor valor participativo, pero a partir de la misma y desplazándose hacia la consulta, cooperación y delegación, la medida de la participación irá en aumento.

Cuando el grupo más bajo que colabora son los supervisores, se mantiene una lógica similar a la seguida con los operarios, pero en este caso las puntuaciones son ligeramente inferiores en las diferentes opciones.

El hecho de que sean los directivos –medios o superiores– quienes más colaboren en estos momentos es signo de un estilo poco participativo, por lo que esta medida penaliza dichas situaciones ponderándolas con cantidades negativas o en los casos menos influyentes con valor nulo.

Estos razonamientos se plasman en las siguientes ponderaciones:

TABLA 1. Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión operativa.

		Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección		
Fase I	Decisión operativa	Nivel jerárqu.	No colaboran	-10	No colaboran	-10	No colaboran	0	No colaboran	0
			Colab. muy poco	-5	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0
			Colaboran algo	10	Colaboran algo	5	Colaboran algo	0	Colaboran algo	-5
			Colab. bastante	20	Colab. bastante	10	Colab. bastante	0	Colab. bastante	-10
			Colab. mucho	25	Colab. mucho	15	Colab. mucho	-5	Colab. mucho	-15
		Formal/Informal	Muy formal	10	Muy formal	8	Muy formal	-5	Muy formal	-10
			Formal	8	Formal	6	Formal	-4	Formal	-5
			Intermedio	5	Intermedio	4	Intermedio	-3	Intermedio	-4
			Informal	3	Informal	2	Informal	-2	Informal	-3
			Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0	Muy informal	-2
	Directa/Repres.	Totalm. directa	10	Totalm. directa	8	Totalm. directa	0	Totalm. directa	0	
		Directa	8	Directa	6	Directa	0	Directa	0	
		Intermedio	5	Intermedio	4	Intermedio	0	Intermedio	0	
		Representada	3	Representada	2	Representada	0	Representada	0	
		Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0	Tot. representada	0	
	Grado infl.	Son informados	0	Son informados	0	Son informados	0	Son informados	0	
		Son consultados	10	Son consultados	5	Son consultados	0	Son consultados	0	
		Cooperan	30	Cooperan	20	Cooperan	-5	Cooperan	-10	
		Delegación	40	Delegación	30	Delegación	-10	Delegación	-20	

Las decisiones tácticas se toman generalmente en el nivel intermedio de la pirámide jerárquica, por lo que, en este caso, comenzaremos por penalizar las respuestas de aquellas organizaciones

que no permiten la colaboración de los directivos medios en la recopilación de información y diseño de alternativas para este tipo de decisiones. Conforme aumenta su colaboración, se incrementa el peso de las respuestas. La colaboración de los niveles inferiores se considera una demostración evidente de estilo participativo, por lo que esta queda positivamente valorada cuando se produce. Si la alta dirección colabora en esta fase de una decisión táctica, la medida de la participación no puede aumentar, por lo que la hemos ponderado como nula, es más, cuando tal colaboración es muy alta de nuevo le hemos asignado un valor negativo.

Al ser los directivos medios el colectivo directamente implicado en este tipo de decisiones, su carácter formal y directo recibe la máxima puntuación, descendiendo conforme se eligen respuestas más informales y más representadas. Los colectivos jerárquicamente inferiores –operarios y supervisores de base– han recibido un trato similar, puesto que toda organización que los implique en esta fase para decisiones de este calibre está sin duda mostrando un carácter participativo a valorar. La alta dirección, de nuevo, presenta una ponderación nula, excepto cuando el grado de influencia es alto –cooperan– o muy alto –se delega en ellos esta tarea–, circunstancias en las que se vuelve negativa.

TABLA 2. Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión táctica.

		Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección		
Fase I	Decisión táctica	Nivel jerárqu.	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	-10	No colaboran	0
			Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0
			Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	0
			Colab. bastante	20	Colab. bastante	20	Colab. bastante	20	Colab. bastante	0
			Colab. mucho	25	Colab. mucho	25	Colab. mucho	25	Colab. mucho	-5
		Formal/Informal	Muy formal	10	Muy formal	10	Muy formal	10	Muy formal	0
			Formal	8	Formal	8	Formal	8	Formal	0
			Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	0
			Informal	3	Informal	3	Informal	3	Informal	0
			Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0
		Directa/Repres.	Totalm. directa	10	Totalm. directa	10	Totalm. directa	10	Totalm. directa	0
			Directa	8	Directa	8	Directa	8	Directa	0
			Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	0
			Representada	3	Representada	3	Representada	3	Representada	0
			Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0
	Grado infl.	Son informados	5	Son informados	5	Son informados	0	Son informados	0	
		Son consultados	10	Son consultados	10	Son consultados	10	Son consultados	0	
		Cooperan	30	Cooperan	30	Cooperan	30	Cooperan	-5	
		Delegación	40	Delegación	40	Delegación	40	Delegación	-10	

Por lo que respecta a la decisión estratégica, asociando este tipo de decisiones con el nivel más alto de la pirámide jerárquica, entendemos que la colaboración de los altos directivos no hace al estilo de dirección ni más ni menos participativo, por lo que todos los valores para este colectivo son nulos. Las ponderaciones para la colaboración de los directivos medios son aquí mucho más altas que en los casos anteriores y, por mantener una lógica, hemos valorado con igual peso la colaboración del resto de colectivos. El grado de influencia ha sido la única dimensión donde hemos introducido una leve distinción, para premiar los tres primeros grados cuanto más se extienden hacia niveles jerárquicos más bajos, manteniendo el último –delegación– en el nivel máximo para todos.

Nótese que la colaboración de la alta dirección en ningún momento aporta puntos a la medida de la participación, por motivos asociados a la definición que estamos utilizando. Un resultado de este hecho es que los ítems que indagan acerca de este colectivo en las decisiones estratégicas, al no tener variación, no se consideran dentro de las variables. Aunque en el sentido técnico podíamos, en consecuencia, haber eliminado estas casillas, se han mantenido en aras de una estructura más homogénea de cara a su presentación como cuestionario.

TABLA 3. Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión estratégica.

		Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección		
Fase I	Decisión estratégica	Nivel jerárqu.	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0
			Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	0
			Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	0
			Colab. bastante	15	Colab. bastante	15	Colab. bastante	15	Colab. bastante	0
			Colab. mucho	20	Colab. mucho	20	Colab. mucho	20	Colab. mucho	0
		Formal/Informal	Muy formal	8	Muy formal	8	Muy formal	8	Muy formal	0
			Formal	6	Formal	6	Formal	6	Formal	0
			Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	0
			Informal	2	Informal	2	Informal	2	Informal	0
			Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0
		Directa/Repres.	Totalm. directa	8	Totalm. directa	8	Totalm. directa	8	Totalm. directa	0
			Directa	6	Directa	6	Directa	6	Directa	0
			Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	0
			Representada	2	Representada	2	Representada	2	Representada	0
			Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0
		Grado infl.	Son informados	30	Son informados	25	Son informados	20	Son informados	0
			Son consultados	40	Son consultados	30	Son consultados	25	Son consultados	0
			Cooperan	40	Cooperan	35	Cooperan	30	Cooperan	0
			Delegación	40	Delegación	40	Delegación	40	Delegación	0

Razonamientos similares se pueden aplicar a las ponderaciones otorgadas para los tres tipos de decisiones en la segunda fase, o elección de la alternativa. Sin ánimo de repetir de nuevo las consideraciones que nos han llevado a la estructura que caracteriza el peso de cada respuesta para la medida de la participación, sí queremos señalar que la diferencia establecida entre esta fase y la primera consiste en que consideramos más participativo todo comportamiento que signifique implicar en esta segunda fase que en la de recogida de información, por lo que los valores negativos aquí lo son menos, del mismo modo que las situaciones donde en la fase uno eran puntuadas altas aquí el peso es un poco mayor si cabe. Estas reflexiones se plasman en la **tabla 4**, que al incorporar una columna para cada tipo de decisión resume en una sola tabla la información que en la fase primera hemos dado en tres.

TABLA 4. Ponderaciones para las respuestas a la fase II.

		Operarios				Supervisores base				Directivos medios				Alta dirección			
		Decisión	Op	Tt	Est	Decisión	Op	Tt	Est	Decisión	Op	Tt	Est	Decisión	Op	Tt	Est
Fase II	Nivel jerárqu.	No colab.	-5	0	0	No colab.	-5	0	0	No colab.	0	-10	0	No colab.	0	0	0
		Muy poco	0	10	15	Muy poco	0	5	15	Muy poco	0	0	15	Muy poco	0	0	0
		Algo	15	15	20	Algo	10	10	20	Algo	0	15	20	Algo	0	0	0
		Bastante	25	25	25	Bastante	15	20	25	Bastante	0	25	25	Bastante	-5	0	0
		Mucho	30	30	30	Mucho	20	30	30	Mucho	-5	30	30	Mucho	-10	-3	0
	Formal/Informal	Muy form.	10	10	8	Muy form.	8	10	8	Muy form.	0	10	8	Muy form.	-5	0	0
		Formal	8	8	6	Formal	6	8	6	Formal	0	8	6	Formal	0	0	0
		Intern.	5	5	4	Intern.	4	5	4	Intern.	0	5	4	Intern.	0	0	0
		Inform.	3	3	2	Inform.	2	3	2	Inform.	0	3	2	Inform.	0	0	0
		Muy inf.	1	1	1	Muy inf.	1	1	1	Muy inf.	0	1	1	Muy inf.	0	0	0
	Directa/Repres.	Tot. dir.	10	10	8	Tot. dir.	8	10	8	Tot. dir.	0	10	8	Tot. dir.	0	0	0
		Directa	8	8	6	Directa	6	8	6	Directa	0	8	6	Directa	0	0	0
		Intern.	5	5	4	Intern.	4	5	4	Intern.	0	5	4	Intern.	0	0	0
		Repres.	3	3	2	Repres.	2	3	2	Repres.	0	3	2	Repres.	0	0	0
		Tot. repr	1	1	1	Tot. repr	1	1	1	Tot. repr	0	1	1	Tot. repr	0	0	0
	Grado inf.	Inform.	0	5	25	Inform.	0	5	25	Inform.	0	0	25	Inform.	0	0	0
		Consul.	20	15	30	Consul.	15	15	30	Consul.	0	15	30	Consul.	0	0	0
		Cooper.	35	30	35	Cooper.	25	35	35	Cooper.	0	35	35	Cooper.	-5	0	0
		Deleg.	40	40	40	Deleg.	35	40	40	Deleg.	-5	40	40	Deleg.	-10	-5	0

Entramos, por último, en la tercera fase del proceso de toma de decisiones, que consiste en la implantación y revisión de las mismas. La estructura de ponderaciones permanece de nuevo igual, pero también aquí pretendemos destacar las diferencias de esta fase. En este sentido, consideramos que las decisiones se implantan en cada uno de los respectivos grupos jerárquicos, por lo que su no

colaboración se penaliza más que en las fases anteriores, al igual que sucede con la colaboración de niveles jerárquicos superiores a los que corresponde la decisión en cuestión. La **tabla 5** refleja dichas consideraciones.

TABLA 5. Ponderaciones para las respuestas a la fase III.

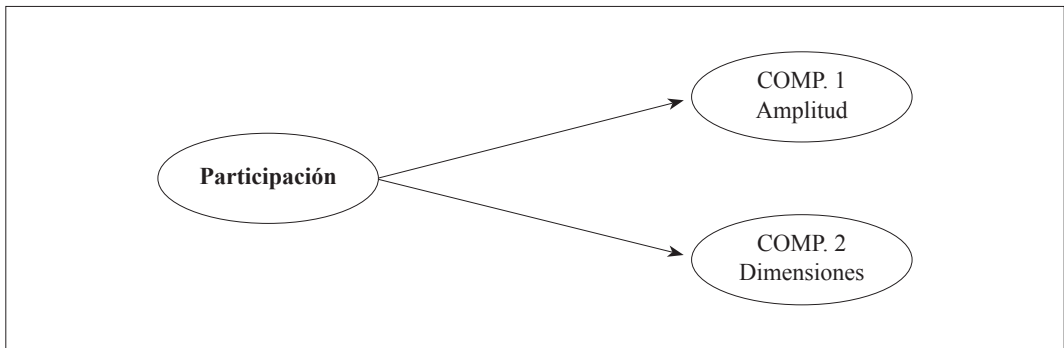
		Operarios				Supervisores base				Directivos medios				Alta dirección			
		Decisión	Op	Tt	Est	Decisión	Op	Tt	Est	Decisión	Op	Tt	Est	Decisión	Op	Tt	Est
Fase III	Nivel jerárqu.	No colab.	-15	0	0	No colab.	-10	0	0	No colab.	0	0	0	No colab.	0	0	0
		Muy poco	-10	5	5	Muy poco	-5	5	5	Muy poco	0	0	5	Muy poco	0	0	0
		Algo	5	10	10	Algo	0	10	10	Algo	0	5	10	Algo	-5	0	0
		Bastante	20	20	15	Bastante	10	20	15	Bastante	0	10	15	Bastante	-10	0	0
		Mucho	25	25	20	Mucho	15	25	20	Mucho	-5	20	20	Mucho	-15	-5	0
	Formal/Informal	Muy form.	10	10	8	Muy form.	8	10	8	Muy form.	-5	10	8	Muy form.	-10	0	0
		Formal	8	8	6	Formal	6	8	6	Formal	-4	8	6	Formal	-5	0	0
		Interm.	5	5	4	Interm.	4	5	4	Interm.	-3	5	4	Interm.	-4	0	0
		Inform.	3	3	2	Inform.	2	3	2	Inform.	-2	3	2	Inform.	-3	0	0
		Muy inf.	1	1	1	Muy inf.	1	1	1	Muy inf.	0	1	1	Muy inf.	-2	0	0
	Directa/Repres.	Tot. dir.	10	10	8	Tot. dir.	8	10	8	Tot. dir.	0	10	8	Tot. dir.	0	0	0
		Directa	8	8	6	Directa	6	8	6	Directa	0	8	6	Directa	0	0	0
		Interm.	5	5	4	Interm.	4	5	4	Interm.	0	5	4	Interm.	0	0	0
		Repres.	3	3	2	Repres.	2	3	2	Repres.	0	3	2	Repres.	0	0	0
		Tot. repr.	1	1	1	Tot. repr.	1	1	1	Tot. repr.	0	1	1	Tot. repr.	0	0	0
	Grado inf.	Inform.	0	5	30	Inform.	0	5	25	Inform.	0	0	20	Inform.	0	0	0
		Consul.	0	10	40	Consul.	0	10	30	Consul.	-2	10	25	Consul.	0	0	0
		Cooper.	20	30	40	Cooper.	20	25	35	Cooper.	-4	20	30	Cooper.	-15	-5	0
		Deleg.	30	40	40	Deleg.	30	35	40	Deleg.	-5	30	40	Deleg.	-25	-10	0

Tras las ponderaciones, el resultado final que mide la participación surge de sumar los resultados parciales de cada una de las respuestas. De este modo, el cuestionario mide la participación, pero todavía no se puede afirmar que estemos ante una escala de medida. Para que un instrumento de medida pueda denominarse escala, debe reunir una serie de propiedades psicométricas como son la fiabilidad y la validez. El modelo subyacente a esta pregunta es el que nos servirá para contrastar si la herramienta cumple con las propiedades psicométricas necesarias para ser una escala de medida. Vamos a proceder a justificar dicho modelo para después comprobar su fiabilidad y validez, una vez aplicado en una muestra de empresas.

4.3. Justificación del modelo subyacente a la herramienta de medida.

La herramienta de medida de la participación que hemos diseñado se puede considerar el resultado de dos componentes. En primer lugar, se considera un componente derivado directo de la definición de participación acordada, de modo que se alcance a medir el grado en el que se involucra, compromete e implica en la toma de decisiones a los diferentes niveles jerárquicos. En segundo lugar, aparece un componente que matiza al anterior a partir de ciertas características que lo hacen variar en cuanto a intensidad. Por tanto, la medida global de la participación se estructura como aparece en la **figura 5**.

FIGURA 5. Estructura general de la herramienta de medida de la participación.

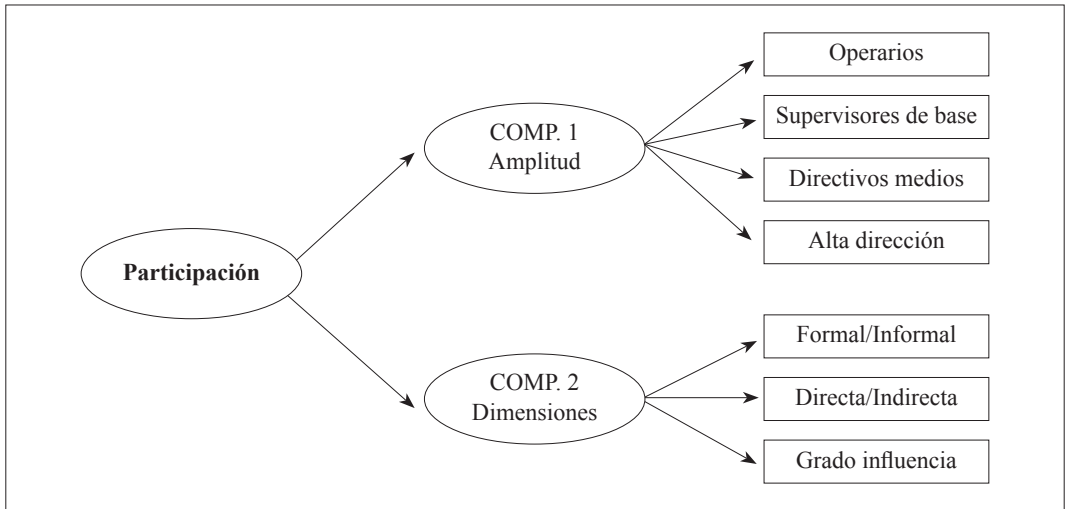


Dentro del primer componente, vamos a distinguir entre los cuatro niveles jerárquicos definidos previamente. Así, la medida de la participación en lo que respecta al componente de amplitud resultará de la suma del grado de colaboración que experimentan los operarios, los supervisores de base, los directivos medios y la alta dirección. Tal y como se ha expuesto, dicha colaboración se medirá en las diferentes fases del proceso de toma de decisiones y en los diferentes tipos de decisiones –estratégicas, tácticas y operativas–.

En el segundo componente se incluyen las tres dimensiones que hemos propuesto y que consisten en el carácter formal o informal de la implicación utilizada, la forma directa o indirecta con que se permite la colaboración de los empleados, y el grado de influencia de estos a lo largo del proceso de toma de decisiones.

Por tanto, la medida global de participación, desglosada por sus componentes y estos por las variables que los forman, se plasma en la **figura 6**.

FIGURA 6. Estructura detallada de la herramienta de medida de la participación.



Esta estructura configura, pues, la herramienta utilizada para medir la participación. De este modo, se genera un instrumento de medida compuesto por dos variables latentes o componentes, formados a su vez por variables que resultan de las respuestas a las casillas del cuestionario. Con el objetivo de evidenciar el origen de cada una de las variables, presentamos a continuación en la **figura 7** un ejemplo de cómo se han codificado las preguntas en el apartado referente a la fase primera, advirtiendo que las fases dos y tres se distinguen por los dos primeros números que acompañan a cada código –sustituyendo, por ejemplo, P1_1 por P2_1 en la fase 2 y P3_1 en la fase 3–.

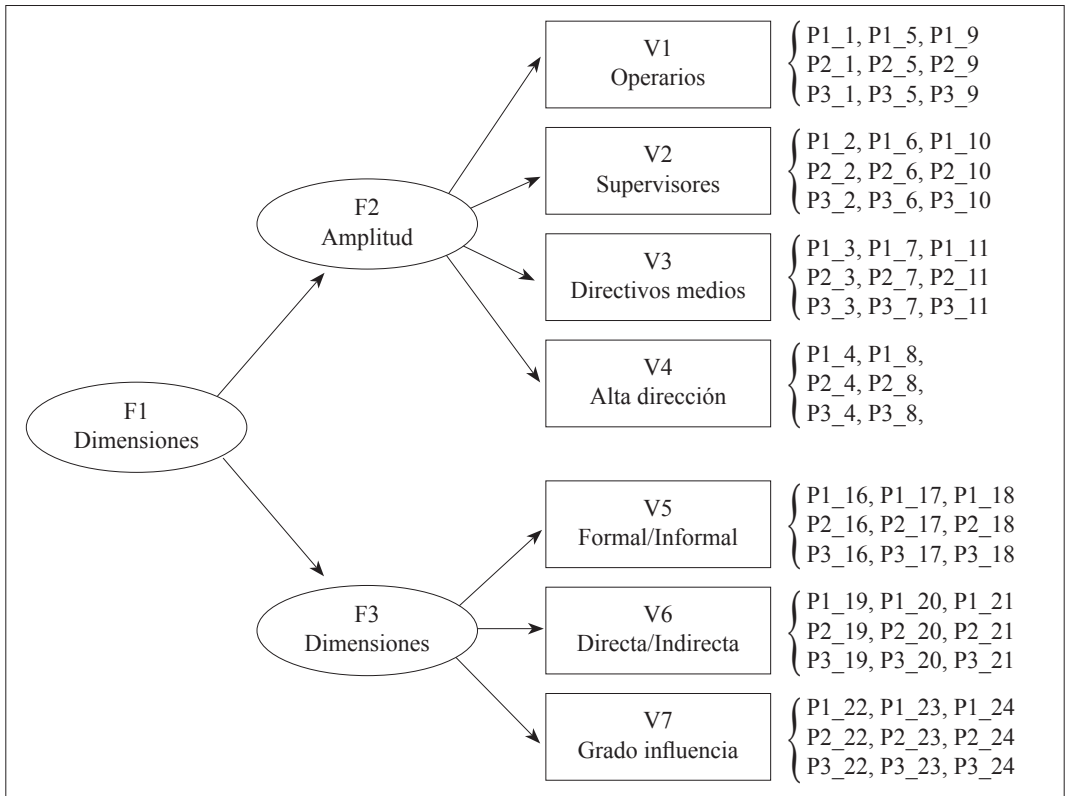
FIGURA 7. Codificación de la pregunta correspondiente a la fase 1 del proceso de toma de decisiones.

Valore de 1 a 5 la colaboración de cada uno de los siguientes grupos en esta fase del proceso de toma de decisiones: 1. No colaboran 2. Colaboran muy poco 3. Colaboran algo 4. Colaboran bastante 5. Colaboran mucho		Decisión operativa	Decisión táctica	Decisión estratégica
	Operarios	P1_1	P1_5	P1_9
	Supervisores de base	P1_2	P1_6	P1_10
	Directivos medios	P1_3	P1_7	P1_11
	Alta dirección	P1_4	P1_8	P1_12
<i>Apunte en cada casilla el grupo al que se refiere la primera cifra de cada columna que sea superior a 1 (es decir, el grupo más bajo que colabora)</i> A partir de aquí, responda solo acerca del grupo que ha escrito en cada columna		P1_13	P1_14	P1_15
.../...				

.../...				
Señale con un círculo en qué grado la colaboración de ese grupo es formal o informal	Informal	P1_16	P1_17	P1-18
	Formal			
Señale con un círculo en qué grado la colaboración es directa o a través de alguien que actúa como representante del grupo	Representada	P1_19	P1_20	P1_21
	Directa			
Marque con una X cómo se puede definir la colaboración de ese grupo de personas	Son informados Son consultados Cooperan (se alcanza un consenso) Se delega en ellos esta tarea	P1_22	P1_23	P1_24

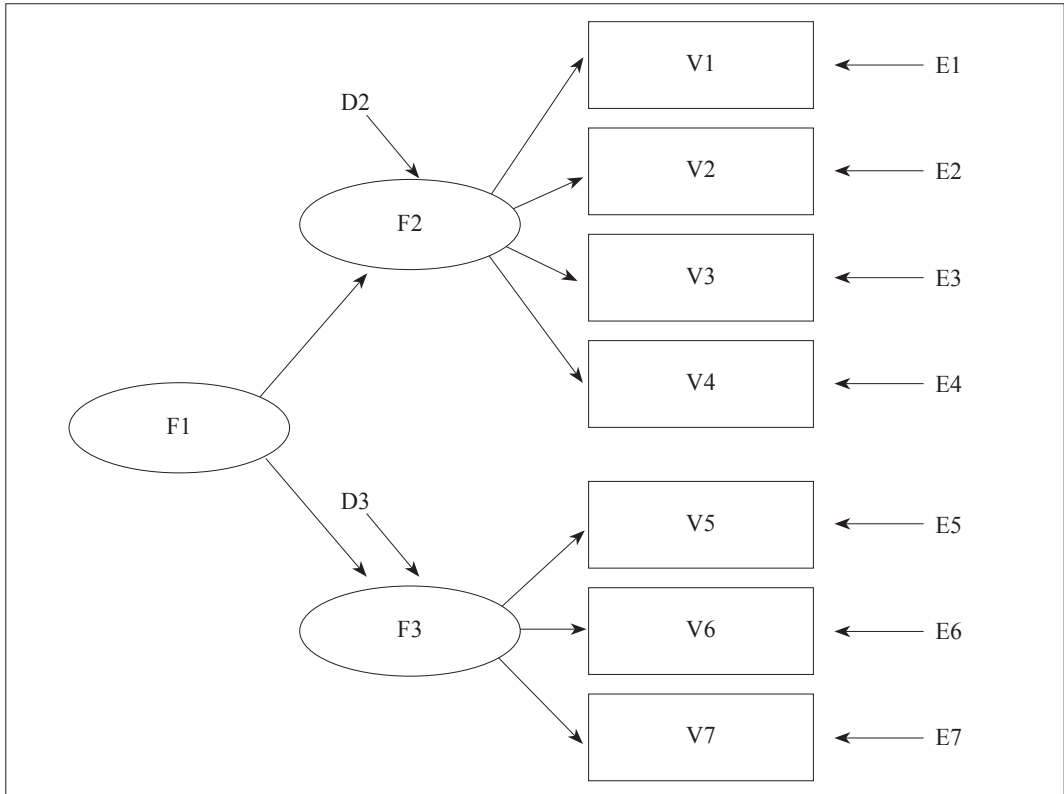
Una vez conocidos los códigos que corresponden a cada una de las preguntas planteadas, retomamos la estructura que representa la herramienta de medida de la participación, incluyendo ahora en la **figura 8** los códigos que componen cada variable.

FIGURA 8. Estructura de la herramienta de medida de la participación con el detalle del origen de las variables.



La figura anterior muestra una estructura que, de forma equivalente, se puede representar como un diagrama *path*, donde se observa el modelo y las relaciones causales entre los dos componentes –amplitud y dimensiones– y los ítems sobre los que están contruidos. Existe a su vez un error de medida asociado a las variables observables (E) y otro que hace referencia al error en la predicción de una variable latente (D) que se obtienen tras la estimación del modelo, lo cual se observa en la **figura 9**.

FIGURA 9. Diagrama *path* para la escala de medida de la participación.



5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. APLICACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS

La investigación empírica que se ha utilizado en la aplicación de la herramienta de medida de la participación ha consistido en un cuestionario enviado por correo ordinario y electrónico a una muestra de empresas españolas con más de 50 empleados. La decisión de limitar la población objetivo por el tamaño de las empresas se tomó para excluir aquellas que, por su bajo número de empleados, no permitirían extraer unas conclusiones de su proceso de toma de decisiones que pudieran ser generalizables.

Por proximidad geográfica, la población objeto de estudio se ciñó a empresas españolas, cuyos datos han sido extraídos a partir de la base de datos *Dun & Bradstreet* (2000), obteniéndose como resultado de la segmentación un total de 12.656 organizaciones, de donde se seleccionó una muestra aleatoria de 1.800 empresas, a las que se les envió el cuestionario, obteniéndose 86 respuestas válidas.

El instrumento utilizado para la recogida de información fue el cuestionario. Se diseñó un cuestionario postal, que fue pre-testado, asistiendo como observadores mientras tres directivos de empresas, incluidas en la segmentación, rellenaban el cuestionario ¹⁶. De este modo se pretendía detectar si existían dificultades de comprensión, de formulación o cualquier otra consideración que mejorase el instrumento. La valoración general tras estos pre-tests fue positiva, produciéndose pequeñas recomendaciones que se consideraron al elaborar el cuestionario definitivo.

Una vez terminado, se procedió a diseñar el cuestionario en formato tradicional, para ser remitido vía postal, así como en formato de página web, ofreciendo esta opción de respuesta a las empresas encuestadas. El formulario web era el mismo que el cuestionario impreso, pero tiene además ventajas para ambas partes. Para quien responde, el mecanismo de respuesta es más sencillo puesto que el reenvío postal o por fax se sustituye por pulsar un botón en la pantalla. Además, las características de la tecnología web permitieron introducir un ejemplo de cómo rellenar las preguntas que pudieran resultar confusas, así como una definición técnica de qué se considera por decisiones estratégicas, tácticas y operativas. La ventaja para la investigación consistía en que las respuestas llegaban a través del correo electrónico, que mediante una sencilla transformación volcaba los datos a una hoja de cálculo y de ahí al programa estadístico utilizado para procesarlos.

El cuestionario se envió al director general de la empresa, solicitándole que fuese él mismo quien lo rellenase o, en su defecto, un directivo medio. De hecho, de entre el 75% que accedieron a facilitarnos información sobre sí mismos cabe destacar que algo más del 15% ocupan puestos de gerente o director general, siendo el resto directores de calidad –17%–, directores financieros –10%– y otros cargos como directores de producto, de administración, técnico, etc. Además, la gran mayoría –70%– tienen estudios universitarios, una cuarta parte lleva en la empresa menos de 5 años, el 14% está entre 5 y 10 años, y el resto –cerca del 40%– supera los 10 años de antigüedad en su organización.

En cuanto a otras características de la muestra, aproximadamente el 60% son empresas industriales, distribuyéndose los negocios a los que se dedican de manera, hasta cierto punto, homogénea entre alimentación, banca, construcción, hostelería, ingeniería, fabricación de aparatos o componentes, química, sanidad, medios de comunicación, etc.

Por lo que respecta a su forma jurídica, tres cuartas partes de las empresas son sociedades anónimas. Además, casi el 40% son empresas familiares, siendo la media de las mismas de segunda generación. En cuanto a su edad, el 66% tiene más de 20 años de antigüedad, superando los 50 años el 20% y solo el 6% es menor de 10 años.

¹⁶ Las empresas que se utilizaron para el pre-test eran conocidas por la investigadora por haber colaborado en un estudio previo. Todas pertenecían al sector industrial y los directivos entrevistados fueron de grado medio.

Persiguiendo obtener una idea del tamaño de la muestra, realizamos dos preguntas destinadas a conocer la facturación anual y el número de empleados. Respecto a facturación, aproximadamente el 50% de la muestra afirma estar entre 3 y 30 millones de euros anuales y un poco más del 20% supera los 90 millones de euros. Al ser el número de empleados la variable utilizada para la segmentación, la muestra comienza con empresas de al menos 50 empleados. A partir de esta cifra, podemos distribuir las empresas señalando que una tercera parte tiene menos de 100 trabajadores, el segundo tercio está entre 100 y 300, y dentro del tercio restante destacamos que algo más de un 20% de los que han colaborado en nuestro estudio cuenta con más de 500 empleados. Estos y otros datos de interés se recogen en el **cuadro 3**.

CUADRO 3. *Datos de clasificación de la muestra.*

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	55	64,71
Servicios	30	35,29
Forma jurídica	Frecuencia	Porcentaje
Sociedad Anónima	65	75,58
Sociedad Responsabilidad Limitada	9	10,47
Cooperativa	5	5,81
NS/NC	7	8,14
Año fundación	Frecuencia	Porcentaje
Antes de 1950	18	20,93
Entre 1951 y 1980	39	45,35
Entre 1981 y 1990	18	20,93
Posterior a 1991	5	5,81
NS/NC	6	6,98
Facturación anual	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 millones €	15	17,65
Entre 6 y 18 millones €	21	24,71
Entre 18 y 30 millones €	9	10,59
Entre 30 y 90 millones €	10	11,77
Más de 90 millones €	18	21,18
NS/NC	11	14,12
N.º empleados	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 100	30	34,89
De 100 a 300	29	33,73
De 300 a 500	6	6,98
Más de 500	18	20,93
NS/NC	3	3,49

Tras la aplicación en esta muestra de la herramienta de medida diseñada, se estimó el modelo subyacente y se analizaron sus propiedades psicométricas.

Para que un instrumento de medida pueda denominarse escala, debe reunir una serie de propiedades psicométricas como son la fiabilidad y la validez. Una escala de medida es un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten asignar números a objetos observados, de forma que se represente de manera adecuada la cantidad que poseen de un determinado atributo que no es directamente observable en un objeto (VILA *et al.*, 2000). En el estudio que nos ocupa, el atributo no observable directamente es el grado de participación o dirección participativa, de modo que la escala de medida que pretendemos haber diseñado persigue medir el nivel de participación en una organización.

Analizaremos, pues, las propiedades psicométricas de nuestra herramienta de medida, para ver si puede considerarse una escala.

Análisis de la fiabilidad de la escala.

La fiabilidad señala que todos los ítems que se están preguntando miden la misma variable latente, por tanto, las puntuaciones de los mismos deben estar fuertemente correlacionadas entre sí y ser así internamente consistentes. Si una escala no es fiable, no puede ser tampoco válida, aunque sí puede ocurrir que la escala sea válida pero no fiable. La fiabilidad es, pues, una condición necesaria pero no suficiente de la validez (VILA *et al.*, 2000).

Medir la fiabilidad de una escala se puede realizar a través de diferentes procedimientos, pero nosotros vamos a utilizar el más común, que es el coeficiente *alpha de Cronbach*. Al calcularlo para nuestra escala de medida de la participación, obtenemos un valor de 0,8966. Según NUNALLY y BERNSTEIN (1994) el valor del *alpha de Cronbach* por debajo del cual una escala no se puede considerar fiable depende de para qué se la vaya a utilizar, ya que se puede admitir un 0,7 en las etapas preliminares de desarrollo, pero una vez efectuadas las depuraciones oportunas el valor no debería bajar de 0,8. Luego, con un valor cercano a 0,9 consideramos testada la condición de fiabilidad de la escala y procedemos a analizar su validez.

Análisis de la validez de la escala.

Se dice que una escala es válida cuando está midiendo realmente la variable latente que se supone que tiene que medir. Este concepto se concreta en validez de contenido y validez de construcción o de concepto.

Una escala tiene validez de contenido cuando recoge todas las dimensiones que integran el concepto que pretende medir. A nuestro juicio, nuestra escala introduce todos los elementos de la participación definidos en la literatura y puestos de manifiesto en la exposición teórica previa, tal y como hemos relatado al describir los orígenes de los ítems de esta pregunta, por lo que le vamos a suponer tal validez.

La validez de construcción se desglosa en validez convergente, validez discriminante y validez nomológica. La validez convergente existe cuando se utilizan diferentes instrumentos para medir un mismo concepto –distintos ítems para una variable latente– y los mismos están fuertemente correlacionados. La validez discriminante se alcanza cuando las correlaciones entre distintos instrumentos de medida diseñados para medir distintas variables latentes son bajas, es decir, que la escala no mide constructos para los cuales no ha sido diseñada. Por último, la validez nomológica significa que la escala mide un constructo que es capaz de sacar a la luz relaciones con otros constructos que, conceptual y teóricamente, deberían existir.

En nuestra escala, determinaremos la validez convergente revisando los test t de las cargas factoriales, para comprobar que todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas. Comenzaremos en primer lugar por comprobar la bondad del ajuste del modelo estimado. A continuación ofrecemos los resultados de estimar el modelo con el programa EQS (BENTLER y Wu, 1993). La **tabla 6** muestra los estadísticos de bondad de ajuste proporcionados por el programa.

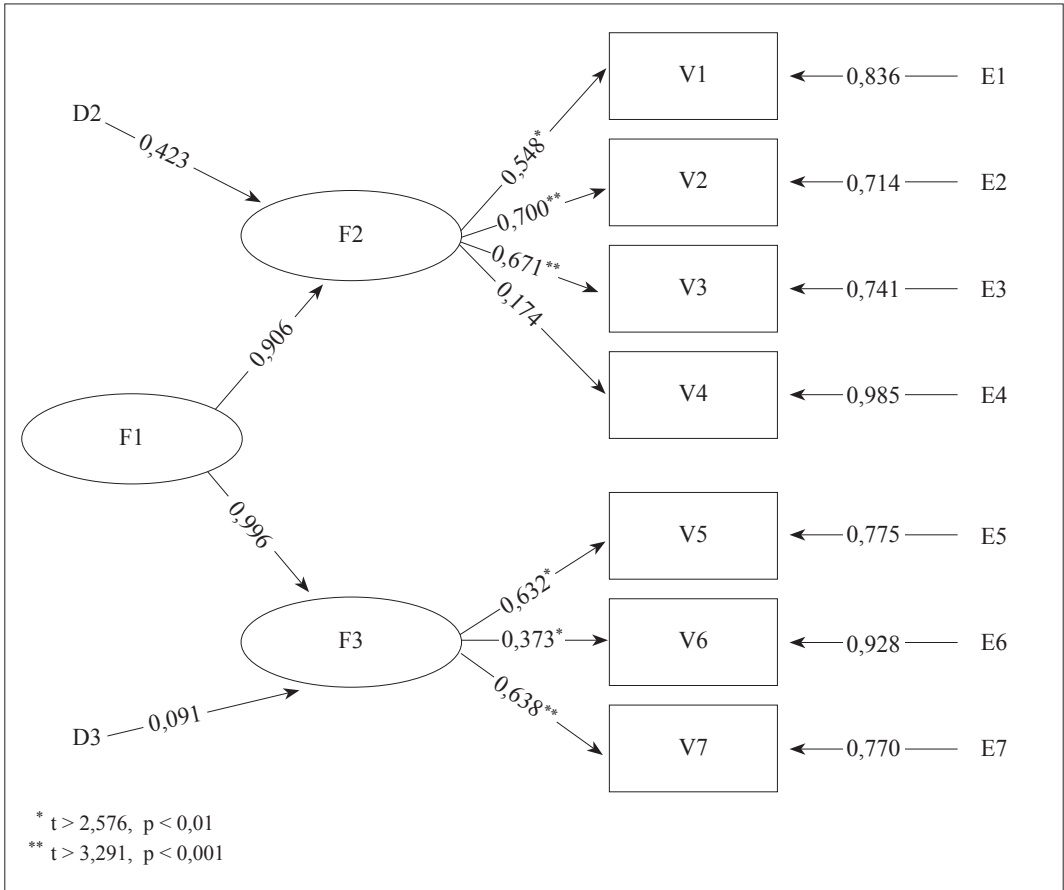
TABLA 6. *Indicadores de la bondad del ajuste del modelo.*

Indicador	Nivel de aceptación recomendado (SCHUMACKER y LOMAX, 1996)	Medida de esta escala
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	cercano a 0,9	0.843
BENTLER-BONETT NONNORMED FIT INDEX	cercano a 0,9	0.884
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	próximo a 1	0.934
LISREL GFI FIT INDEX	cercano a 0,9	0.941
LISREL AGFI FIT INDEX	cercano a 0,9	0.863
STANDARDIZED RMR	inferior a 0,08	0.000
ROOT MEAN SQ. ERROR OF APP.(RMSEA)	inferior a 0,08	0.080

Del análisis de los indicadores de ajuste se observa que el «*Non normed fit index - NNF*» (BENTLER y BONNET, 1980) y el «*Comparative Fit Index - CFI*» (BENTLER y WU, 1993), tienen valores de 0,884 y 0,934 respectivamente, indicando un ajuste bastante razonable. Los dos principales indicadores que suministra LISREL –GFI y AGFI– son asimismo cercanos o superiores a 0,9, corroborando, pues, la bondad del ajuste expresada.

A continuación procedemos a comprobar si las cargas factoriales son significativas o si, por el contrario, alguna variable no es un buen indicador de la variable latente. Como señalamos en la **figura 10**, el estadístico t es superior a 2,576 en todos los casos, por lo que los parámetros son significativos para $p < 0,01$, incluso en algunos casos $t > 3,291$, y por tanto es significativo para $p < 0,001$. La excepción es la variable V4, donde el estadístico t no alcanza el nivel de 1,96, en el que el parámetro sería significativo para $p < 0,05$. Además de ser significativas, las cargas factoriales deben ser grandes –cercanas o superiores a 0,6–, cuestión que también se puede identificar aquí, apareciendo como única excepción la correspondiente a V4 (0,174).

FIGURA 10. Modelo estimado de la escala de medida de la participación.



Con las pruebas anteriores hemos estimado el modelo de medida y hemos comprobado que ofrece un buen ajuste. Además, la escala presenta validez convergente puesto que las cargas factoriales son mayoritariamente significativas para $p < 0,001$, y además son grandes, salvo la correspondiente a V4.

Para comprobar la validez discriminante es necesario comprobar que no existe correlación fuerte entre ninguna variable. Siguiendo las recomendaciones de LUQUE (1997), procedemos a analizar la matriz de correlaciones entre las variables latentes para mostrar si efectivamente representan a los constructos que hemos especificado. A partir de la matriz de correlación observamos que el valor es de 0,563 ($p < 0,01$), por tanto, las correlaciones no superan el 0,90, es decir, que las variables no están explicando información redundante y parecen medir conceptos diferentes. Por tanto, en función de este resultado podemos respaldar la existencia de validez discriminante.

Para terminar con la validez de la escala procedemos a comentar acerca de su validez nomológica. Tal y como hemos descrito previamente, la validez nomológica se le comprueba a una escala cuando esta mide un concepto que nos permite identificar relaciones con otros conceptos que existen de acuerdo a consideraciones teóricas. Por tanto, a través de la utilización de nuestra escala de medida podremos comprobar si efectivamente esta nos sirve para contrastar hipotéticas relaciones del estilo de dirección participativo con otras variables organizativas.

6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESCALA

Una vez estimado el modelo y contrastadas las propiedades psicométricas, ya podemos afirmar haber construido una escala de medida del grado de dirección participativa en las organizaciones. Finalizaremos este trabajo con la presentación de los resultados obtenidos tras aplicar la escala a nuestra muestra de empresas.

En primer lugar, analizamos la distribución de los resultados. Para averiguar si la distribución de la escala de medida de la participación se acerca a una Normal, se tipificó la variable y se calcularon los coeficientes de curtosis y de asimetría. Cuando la variable a analizar sigue una distribución Normal, el valor del coeficiente de curtosis será igual a cero. En este caso el valor fue 0,296, por lo que se acerca bastante a una distribución Normal y el hecho de ser un valor positivo indica que la distribución tiende a concentrarse en torno a la media por encima de lo que es una distribución Normal. En cuanto al coeficiente de asimetría, en esta variable es igual a $-0,416$ por lo que estamos ante una distribución cercana a la simetría –por estar el valor cercano a 0– pero con una desviación a la media mayor para los valores inferiores a la media que para los valores superiores. Queda probado, pues, que la herramienta diseñada para medir la participación es una escala que se distribuye Normal, propiedad que permite que esta pueda ser utilizada junto con las técnicas de análisis pertinentes para establecer relaciones entre la variable que mide y otras variables.

Con el objetivo de aportar información acerca de la interpretación de los resultados, se ofrece una serie de datos que permiten mostrar una imagen del grado de participación atribuible a los puntos obtenidos tras la aplicación de la escala.

La escala de medida de la participación diseñada puede alcanzar un valor mínimo teórico de -233 y un máximo de 1.093 . Aplicada a esta investigación, la media de la variable que mide la participación es de $433,94$ puntos y su desviación típica de $170,48$, con un coeficiente de variación de $0,39$. El valor mínimo obtenido en esta muestra es de -65 y el máximo de 843 . Si trasladamos estos valores a una escala de 0 a 1.000 , por ser más intuitiva, obtenemos que la media de la participación en nuestra muestra es de $502,97$, la mínima puntuación ha sido de $126,70$ y la máxima de $811,46$.

La distribución de la muestra en percentiles se observa en la **tabla 7**.

TABLA 7. Distribución de la variable participación en percentiles.

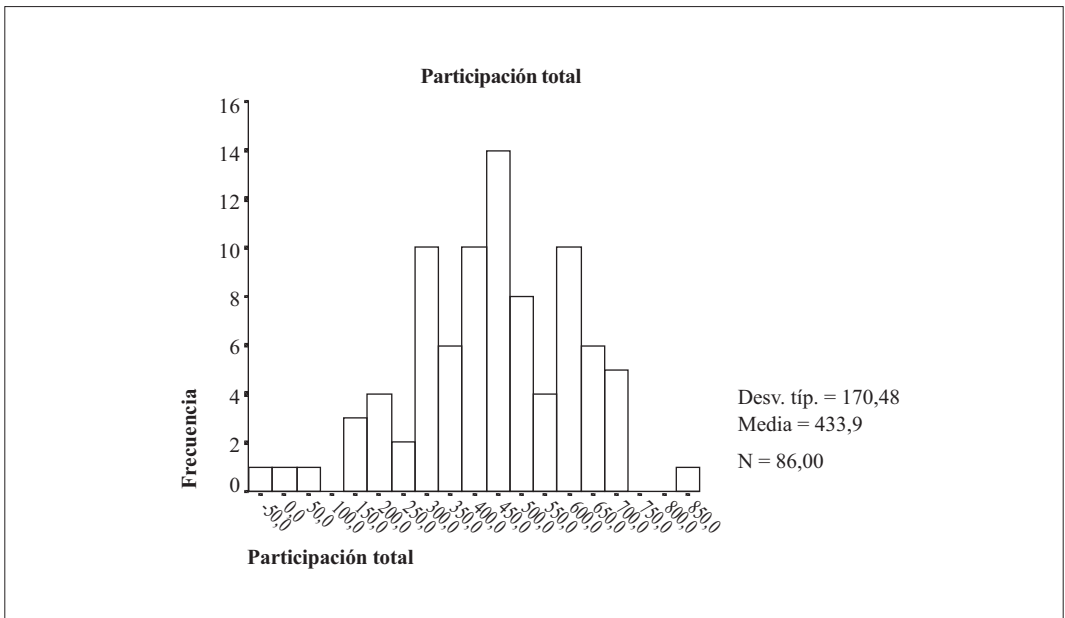
(escala de 0 a 1.000)

Escala de 0 a 1.000									
Percentil	10	20	30	40	50	60	70	80	90
Valor participación	328,13	393,97	456,26	476,77	512,82	533,18	572,02	626,85	659,05
Media: 502,97									
Mediana: 512,82									

Con esta tabla, se obtiene una idea inicial del significado de los resultados de calcular el grado de participación. Así, se observa que aproximadamente la décima parte de las empresas menos participativas no excede el valor de 330 y que el 10% de las más participativas apenas supera el 650. Si se establecen puntos de corte en los valores de la participación, valores inferiores a 400 dejan por debajo a poco más del 20% de las empresas, y valores superiores a 625 dejan por encima a un porcentaje equivalente. El 60% de las empresas se sitúan, por tanto, entre 400 y 625 puntos.

Una imagen de la distribución de los resultados obtenidos tras medir la participación en la muestra se observa gráficamente en la **figura 11**.

FIGURA 11. Histograma de la medida de la participación.



7. CONCLUSIONES

Este trabajo ha comenzado con una extensa revisión bibliográfica de un concepto, la dirección participativa, ampliamente debatido en la literatura, pero cuya difícil cuantificación la ha dotado de unas consideraciones ambiguas en cuanto a su definición y su relación con otras variables.

La dirección participativa se define como el estilo de dirección en el que los directivos comparten con el resto de miembros de la organización la influencia en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, cabe insistir en el hecho de que el proceso de toma de decisiones consiste en una serie de etapas, así como en la consideración de los diferentes tipos de decisiones que se han de tomar en toda organización. Por consiguiente, toda herramienta que pretenda cuantificar el grado de participación en una empresa deberá tener en cuenta tanto los grupos jerárquicos que colaboran en la toma de decisiones, como la forma en que tal colaboración tiene lugar –de forma más o menos formal, más o menos directa y con mayor o menor capacidad de influencia–, todo ello para cada etapa del proceso de toma de decisiones y para cada tipo de decisión.

A partir de la definición teórica, se ha planteado una forma de medir en las empresas en qué grado su estilo de dirección es más o menos participativo. Tal instrumento de medida ha superado los requisitos necesarios para ser calificado de escala, cumpliendo con las propiedades psicométricas de validez y fiabilidad.

Como contribución de esta investigación destaca la importancia de haber aportado una escala de medida del estilo de dirección participativo. Con una herramienta así se facilitaría, por consiguiente, avanzar en el estudio de multitud de relaciones que se le han asociado a este estilo de dirección, como por ejemplo la influencia del mismo sobre los procesos de cambio organizativo o la relación entre este estilo y la gestión de la calidad total.

No obstante, conviene insistir que no se pretende presentar la dirección participativa como una *best practice*, una receta universal que sin duda mejora la efectividad de cualquier organización que decide implantarla. No podemos recomendar la dirección participativa en cualquier situación ni a cualquier empresa y nos remitimos de nuevo a afrontar su estudio desde una aproximación contingente. Por otra parte, no todos los empleados aceptan ser dirigidos de ese modo (GREASLEY *et al.*, 2008), puesto que la delegación de poder que acompaña a este estilo directivo exige también un incremento de responsabilidad que no todos están dispuestos a asumir. De acuerdo con SASHKIN (1984), la dirección participativa ayuda a satisfacer necesidades básicas del ser humano en el trabajo –la necesidad de autonomía, la de completar una unidad de trabajo completa y la de contacto interpersonal en el contexto laboral–; no obstante, la psicología admite que no todos los individuos tenemos las mismas necesidades, factor por tanto a tener en cuenta a la hora de valorar las bondades de la participación.

La dirección participativa se puede considerar como una opción, pero no es la única ni la más adecuada en todas las situaciones. En muchos casos, un sistema participativo puede llevar a enormes pérdidas de tiempo o a malas decisiones (KOTTER y SCHLESINGER, 1979). Se hace necesario estudiar cada caso, cada situación y cada organización para valorar cuál es el grado idóneo de participación que conviene.

Por último, nada en dirección de empresas es sencillo. La visión sistémica de la organización nos recuerda que, inevitablemente, la empresa es un sistema, compuesto por subsistemas e inmerso en un suprasistema ambiental. Por tanto, si una organización considera que un incremento en la participación de sus empleados puede traerle beneficios, debe ser consciente que este estilo no funciona de manera aislada: como toda herramienta de gestión, forma parte de un complejo puzzle del que, si no se ajustan todas las piezas, no puede disfrutarse. Los principios básicos de la organización se verán alterados (ARGYRIS, 1955), la cultura organizativa (CHAKRAVARTHY y GARGIULO, 1998; HARRISON y STOKES, 1992; LAWLER, 1993), el papel de los supervisores (KLEIN, 1984; MAHONY, 2007), las políticas de recursos humanos (WIRTZ *et al*, 2008),... en definitiva, esos aspectos *soft* cuyo estudio incorporó tan hábilmente la dirección estratégica y que son a menudo la base de la ventaja competitiva de las organizaciones.

En cualquier caso, no debemos obviar las limitaciones fundamentales de la investigación empírica presentada en este trabajo, que devienen del reducido número de respuestas que componen la muestra. Asimismo, los resultados pueden haberse visto afectados por la posible dificultad que entraña la formulación de la pregunta. En ese sentido, asumimos el reto de continuar avanzando en el estudio de la medición del estilo directivo en las empresas, ampliando la muestra para poder comparar entre los resultados de diferentes tipos de empresas, o incluso de diferentes países.

Bibliografía

- ABZUG, R. y PHELPS, S. [1998]: «Everything old is new again: Barnard's legacy - lessons for participative leaders», *Journal of Management Development*, Vol. 17, N.º 3, págs. 207-218.
- ARAUJO, Y. y GARCÍA, J.M. [2001]: «Factores explicativos de las diferencias en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N.º 9, págs. 249-284.
- ARGYRIS, C. [1955]: «Organizational Leadership and Participative Management», *The Journal of Business*, Vol. 28, N.º 1, págs. 1-7.
- AVEY, J.B., HUGHES, L.W., NORMAN, S.M., y LUTHANS, K.W. [2008]: «Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, Iss. 2, págs. 110-126.
- BARUCH, Y. [1998]: «Applying empowerment: organizational model», *Career Development International*, Vol. 3, N.º 2, págs. 82-87.
- BECKER, T.E., BILLINGS, R.S., EVELETH, D.M. y GILBERT, N.L. [1996]: «Foci and bases of employee commitment: implications for job performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 2, págs. 464-482.

- BENSON, G.S., YOUNG, S.M. y LAWLER III, E.E. [2006]: «High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings», *Human Resource Management*, Vol. 45, Iss. 4, págs. 519-537.
- BENTLER, P.M. y BONNET, D.G. [1980]: «Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures», *Psychological Bulletin*, N.º 88, págs. 588-606.
- BENTLER, P.M. y WU, E.J.C. [1993]: *EQS/Windows User's Guide: Version 4*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- BLAKE, R.R. y MOUTON, J.S. [1985]: «Don't Let Group Norms Stifle Creativity», *Personnel*, August, págs. 28-33.
- BONAVÍA, T. y QUINTANILLA, I. [1999]: «Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones», *Anuario de Psicología*, Vol. 30, N.º 1, págs. 65-84.
- BOWEN, D.E. y LAWLER III, E.E. [1992]: «The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When», *Sloan Management Review*, Vol. 33, N.º 3, págs. 31-39.
- [1995]: «Empowering Service Employees», *Sloan Management Review*, Vol. 36, Summer, N.º 4, págs. 73-84.
- BROWER, M.J. [1995]: «Empowering teams: what, why, and how», *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, N.º 1, págs. 13-25.
- CHAKRAVARTHY, B. y GARGIULO, M. [1998]: «Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms», *Journal of Management Studies*, Vol. 35, N.º 4, págs. 437-456.
- COLE, R.E., BACDAYAN, P. y WHITE, B.J. [1993]: «Quality, Participation and Competitiveness», *California Management Review*, Vol. 35, Spring, N.º 3, págs. 68-81.
- COLEMAN, H.J. [1996]: «Why employee empowerment is not just a fad», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, N.º 4, págs. 29-36.
- COLLINS, D. [1995]: «Rooting for empowerment?», *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, N.º 2, págs. 25-33.
- [1998]: «Applying empowerment? A reply in the form of a corrective», *Career Development International*, Vol. 3, N.º 2, págs. 88-92.
- CONGER, J.A. y KANUNGO, R.N. [1988]: «The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice», *Academy of Management Review*, Vol. 13, N.º 3, págs. 471-482.
- CÓRDOVA, E. [1982]: «Participación de los trabajadores en las decisiones dentro de la empresa», *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 101, N.º 2, Abril-Junio, págs. 139-156.
- COTTON, J., VOLLRATH, D., FROGGATT, K., LENGNICK-HALL, M. y JENNINGS, K.R. [1988]: «Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes», *Academy of Management Review*, Vol. 13, N.º 1, págs. 8-22.
- CUERVO, A. [1994]: *Introducción a la Administración de Empresas*. Ed. Civitas. Madrid.
- DACHLER, H.P. y WILPERT, B. [1978]: «Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, N.º 1, March, págs. 1-39.

- DERBER, M. [1970]: «Crosscurrents in Workers Participation», *Industrial Relations*, Vol. 9, N.º 2, págs. 123-136.
- DESSLER, G. [1999]: «How to earn your employees' commitment», *Academy of Management Executive*, Vol. 13, N.º 2, págs. 58-67.
- DRUCKER, P.F. [1954]: *The Practice of Management*. Existe traducción al español (1970): *La gerencia de empresas*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- ECCLES, T. [1993]: «The Deceptive Allure of Empowerment», *Long Range Planning*, Vol. 26, N.º 6, págs. 13-21.
- ERSTAD, M. [1997]: «Empowerment and organizational change», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, N.º 7, págs. 325-333.
- FAYOL, H. [1916]: *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Dunod. París.
- FIRNSTAHL, T.W. [1989]: «My Employees Are My Service Guarantee», *Harvard Business Review*, July-August, N.º 4, págs. 28-32.
- FISHER, K.K. [1989]: «Managing in the High-Commitment Workplace», *Organizational Dynamics*, Winter, págs. 31-50.
- FORD, R.C. y FOTTLER, M.D. [1995]: «Empowerment: A matter of degree», *Academy of Management Executive*, Vol. 9, N.º 3, págs. 21-29.
- FORRESTER, R. [2000]: «Empowerment: Rejuvenating a potent idea», *Academy of Management Executive*, Vol. 14, N.º 3, págs. 67-80.
- GEROY, G.D., WRIGHT, P.C. y ANDERSON, J. [1998]: «Strategic performance empowerment model», *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, N.º 2, págs. 57-65.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. [1996]: «Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal», *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 37, N.º 2, págs. 23-36.
- GIST, M.E. [1987]: «Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management», *Academy of Management Review*, N.º 12, págs. 472-485.
- GREASLEY, K., BRYMAN, A., DAINTY, A., PRICE, A., NAISMITH, N. y SOETANTO, R. [2008]: «Understanding empowerment from an employee perspective; What does it mean and do they want it?», *Team Performance Management*, Vol. 14, Iss 1/2, págs. 39-55.
- GUBMAN, [1995]: «El protagonismo creciente de los recursos humanos», *Harvard Deusto Business Review*, Mayo/Junio, N.º 66, págs. 43-51.
- GUNDRY, L.K., KICKUL, J.R. y PRATHER, C.W. [1994]: «Building the creative organization», *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 22, N.º 4, págs. 22-37.
- HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. [1980]: *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HARBER, D., MARRIOT, F. y IDRUS, N. [1991]: «Employee participation in TQC: An integrative review», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 8, N.º 5, págs. 24-34.

- HARRISON, R. [1987]: «Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees», *Organizational Dynamics*, Vol. 16, N.º 2, págs. 5-20.
- HARRISON, R. y STOKES, H. [1992]: *Diagnosing Organizational Culture*. Pfeiffer & Co. San Francisco.
- HERMEL, P. [1990]: *Le management participative*, Les Editions d'Organisation, Paris. Existe traducción al español: *La gestión participativa*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- HINCKLEY, S.R. Jr [1985]: «A Closer Look at Participation», *Organizational Dynamics*, Winter, págs. 57-67.
- HONOLD, L. [1997]: «A review of the literature on employee empowerment», *Empowerment in Organizations*, Vol.5, N.º 4, págs. 202-212.
- HOWARD, A. [1997]: «High involvement leadership: moving from talk to action», *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, N.º 4, págs. 185-192.
- JURAN, J.M. [1994]: «Por qué fracasan las iniciativas de la calidad», *Harvard Deusto Business Review*, 5/94, N.º 63, págs. 58-62.
- KELLER, T. y DANSEREAU, F. [1995]: «Leadership and empowerment: A social exchange perspective», *Human Relations*, Vol. 48, N.º 2, págs. 127-136.
- KLEIN, J.A. [1984]: «Why supervisors resist employee involvement», *Harvard Business Review*, Vol. 62, N.º 5, págs. 87-95.
- KOTTER, [1990]: «What Leaders Really Do», *Harvard Business Review*, May/June, págs. 103-111.
- KOTTER, J.P. y SCHLESINGER, L.A. [1979]: «Choosing strategies for change», *Harvard Business Review*, Vol. 57, N.º 2, págs. 106-114.
- LAWLER, E.E. [1993]: *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco. Existe traducción al español (1996): *La ventaja definitiva*. Ed. Granica, Barcelona.
- LAWLER, E.E. y MOHRMAN, S.A. [1989]: «High Involvement Management», *Personnel*, 66 (4), págs. 26-31.
- LAWLER E.E., MOHRMAN, S.A. y LEDFORD, G.E. [1992]: *Employee Involvement and Total Quality Management*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- LEVINE, D.I. [1990]: «Participation, Productivity, and the Firm's Environment», *California Management Review*, Vol. 32, N.º 4, págs. 86-100.
- LIKERT, R. [1961]: *New patterns of management*, Ed. McGraw-Hill, Nueva York.
- LINCOLN, J.R. [1989]: «Employee Work Attitudes and Management Practices in the US and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey», *California Management Review*, Vol. 32, N.º 1, págs. 89-105.
- LLOYD, B. [1996]: «Power, responsibility, leadership and learning: the need for an integrated approach», *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, N.º 4, págs. 52-56.
- LOCKE, E.A. y SCHWEIGER, D.M. [1979]: «Participation in Decision Making: One More Look», *Research in Organizational Behaviour*, Ed. B. Staw, JAI. Press.
- LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M. y LATHAM, G.P. [1986]: «Participation in Decision Making: When should it be used?», *Organizational Dynamics*, Vol. 14, N.º 3, págs. 65-79.

- LUQUE, T. [1997]: *Investigación en marketing*. Ed. Ariel. Barcelona.
- LUTHANS, F. [1993]: «A conversation with Charles Dull», *Organizational Dynamics*, Vol. 21, N.º 1, págs. 57-70.
- MAHONY, D.M. [2007]: «How Participatory Work Practices Affect Front-Line Supervisors», *Journal of Labor Research*, Vol. 28, Iss. 1, págs. 147-168.
- MALONE, E.L. [1975]: «The Non-Linear Systems Experiment in Participative Management», *The Journal of Business*, Vol. 48, págs. 52-64.
- MARÍN-GARCÍA, J.A. [2001]: *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional. Tesis Doctoral no publicada*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- MCGREGOR, D.M. [1960]: *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York, NY.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. [1991]: *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- MINTZBERG, H. [1983]: *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel. Barcelona.
- MITCHELL, T. [1973]: «Motivation and Participation: an Integration», *Academy of Management Journal*, Vol. 16, N.º 4, págs. 670-679.
- MORENO, M.D., HERRERA, J. y MARTÍNEZ, C. [1995]: «El trabajo en equipo y la calidad total», *ESIC-MARKET*, Tercer trimestre, Julio-Sept., págs. 83-97.
- MORGAN, M.J. [1993]: «How Corporate Culture Drives Strategy», *Long Range Planning*, Vol. 26, N.º 2, págs. 110-118.
- NIEHOFF, B.P., MOORMAN, R.H., BLAKELY, G. y FULLER, J. [2001]: «The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment», *Group & Organization Management*, Vol. 26, N.º 1, págs. 93-113.
- NUNALLY, J.C. y BERNSTEIN, I.H. [1994]: *Psychometric Theory*. Ed. McGraw-Hill, Nueva York.
- PARDO DEL VAL, M. y LLOYD, B. [2003]: «Measuring empowerment», *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, N.º 1/2, págs. 102-109.
- PARDO DEL VAL, M. y MARTÍNEZ FUENTES, C. [2004]: «Los efectos del estilo de dirección participativo sobre los resultados de cambios organizativos», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 19, págs. 115-140.
- PASTOR, J. [1996]: «Empowerment: what it is and what it is not», *Empowerment in Organizations*, Vol. 4, N.º 2, págs. 5-7.
- POJIDAEFF, D. [1995]: «The core principles of participative management», *Journal for Quality and Participation*, Dec., págs. 44-47.
- QUINN, R.E. y SPREITZER, G.M. [1997]: «The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider», *Organizational Dynamics*, Vol. 26, N.º 2, págs. 37-49.

- RANDOLPH, W.A. [1995]: «Navigating the journey to empowerment», *Organizational Dynamics*, Vol. 23, N.º 4, págs. 19-32.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. [1991]: *La participación y la calidad integral*, Ed. Deusto, Bilbao.
- [1995]: «La política de dirección participativa en Construcciones Aeronáuticas, S.A.», *Harvard Deusto Business Review*, 65, Vol. 1.
- ROTH, W.F. [1997]: «Going all the way with empowerment», *The TQM Magazine*, Vol. 9, N.º 1, págs. 42-45.
- SASHKIN, M. [1984]: «Participative Management is an ethical imperative», *Organizational Dynamics*, Vol. 12, N.º 4, págs. 5-22.
- SCHEIN, E.H. [1985]: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, London. Existe traducción al español [1988]: *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janés Editores, S.A., Barcelona.
- SCHONBERGER, R.J. [1994]: «Human resource management lessons from a decade of Total Quality Management and Reengineering», *California Management Review*, Vol. 36, N.º 4, págs. 44-52.
- SCHREGLE, J. [1970]: «Forms of Participation in Management», *Industrial Relations*, Vol. 9, N.º 2, págs. 117-122.
- SCHUMACKER, R.E. y LOMAX, R.G. [1996]: *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates Publ., Mahwah, Nueva Jersey.
- SHAPIRO, [2000]: «Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box?», *Personnel Review*, Vol. 29, N.º 3, págs. 304-323.
- SIMON, H.A. [1969]: *Sciences of the Artificial*. Cambridge: The MIT Press.
- SPREITZER, G.M. [1995]: «Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N.º 5, págs. 1.442-1.465.
- [1996]: «Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 2, págs. 483-504.
 - [2007]: «Giving peace a chance: organizational leadership, empowerment, and peace», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, Iss. 8, págs. 1.077-1.095.
- STRAUSS, G. y ROSENSTEIN, E. [1970]: «Workers Participation: A Critical View», *Industrial Relations*, Vol. 9, N.º 2, Febr., págs. 197-214.
- TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W.H. [1958]: «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, March/April, Vol. 30, N.º 2, págs. 95-101.
- TAYLOR, F. [1911]: *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- THOMAS, K.W. y VELTHOUSE, B.A. [1990]: «Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation», *Academy of Management Review*, Vol. 15, N.º 4, págs. 666-681.
- ULRICH, D. [1998]: «Intellectual Capital = Competence x Commitment», *Sloan Management Review*, Vol. 39, N.º 2, págs. 15-26.
- VAN OUDTSHOORN, M. y THOMAS, L. [1995]: «A management synopsis of empowerment», *Training for Quality*, Vol. 3, N.º 3, págs. 25-32.

- VILA, N., KÜSTER, I. y ALDÁS, J. [2000]: «Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing», *Quaderns de Treball*, Núm. 104, Universitat de València.
- VROOM, V.H. y JAGO, A.G. [1988]: *The New Leadership. Managing Participation in Organizations*, Ed. Prentice Hall, Inc. Existe traducción al español (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- WALL, T.D. y LISCHERON, J.A. [1976]: *Worker Participation: A Critique of the Literature and some fresh evidence*, McGraw-Hill Book Company, London and New York, (UK) Ltd.
- WALTON, R.E. [1985]: «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, Vol. 63, N.º 2, págs. 77-84.
- WILKINSON, A. [1998]: «Empowerment: theory and practice», *Personnel Review*, Vol. 27, N.º 1, págs. 40-56.
- WIRTZ, J., HERACLEOUS, L., y PANGARKAR, N. [2008]: «Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines», *Managing Service Quality*, Vol. 18, Iss. 1, págs. 4-19.