

## **APUNTES TEÓRICOS PARA LA COMPRENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES LABORALES**

**Arnaldo Pérez García  
Yaima Morales Castellón<sup>1</sup>.**

La participación en sentido general y de manera particular en las organizaciones laborales, es un tema complejo cuyo análisis exige contar con sólidas herramientas teóricas, si se desea trascender el nivel de lo aparente y comprender la forma en que se manifiesta en un sistema de relación concreto. Este artículo aborda un conjunto de aspectos que en nuestra opinión resultan claves para entender la participación en el ámbito laboral, aunque pueden transferirse al análisis de este fenómeno en otros ámbitos.

Estos aspectos son: la definición de participación, las perspectivas desde la cual puede analizarse, sus características como opción de decisión y las dimensiones más importantes a tomar en cuenta para su comprensión. Esto último, constituye el núcleo temático del artículo.

En primer lugar, quisiéramos destacar la característica más distintiva de la participación que es su condición de proceso. Aunque en determinado momento se puede hacer un corte transversal y determinar su estado respecto a un asunto en particular, sólo se puede alcanzar una comprensión verdadera si se toman en cuenta las acciones que antecedieron al momento que se analiza y los efectos o consecuencias que pueden tener.

La participación no constituye un acto aislado ni ocurre en condiciones de vacío organizacional. Su dinámica describe un proceso compuesto por diferentes etapas que van desde la identificación de una problemática concreta que da lugar a una demanda y a una oferta de participación, hasta sus efectos en la solución de dicha problemática y en el propio proceso participativo.

---

<sup>1</sup> Investigadores del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.

También la participación puede ser vista como proceso con respecto a sí misma. Puede involucrar o evolucionar a través del tiempo alcanzando estadios superiores de desarrollo. El ejercicio de la participación frecuentemente amplía sus propios márgenes (Sarasua y Udaondo, 2004) al incrementar tanto la preparación de los miembros de la organización para tomar decisiones conjuntas, como las expectativas de incidir más activamente en las decisiones que los afectan. En este mismo sentido, ambos autores reconocen que el proyecto autogestionario, como expresión de un estadio superior de participación, "es un proceso de experiencias, de maduraciones, un proceso educativo ligado a praxis concretas, que se desarrolla por pasos".

La noción de proceso nos lleva a considerar la participación como algo complejo, interconectado, dinámico, dialéctico, multideterminado, gradual, evolutivo, compuesto por etapas y no como un fenómeno estático cuya configuración tiene lugar de una vez y para siempre.

### **1.1 Definición de participación**

Ahora bien, ¿qué es la participación? Probablemente sea este uno de los conceptos más controvertidos de las Ciencias Sociales, debido a la importancia y complejidad que se le atribuye al fenómeno que designa, la pluralidad de significados que adquiere en los más disímiles contextos, la amplia gama de formas en que puede manifestarse - con marcadas diferencias cualitativas entre sí - y la diversidad de puntos de vista al respecto.

Sobre la definición de participación varios autores han destacado su conflictividad (Mato, 2000 y Domínguez y Lutjens, 2004), amplitud (Domínguez y Lutjens, 2004; Linares, 2004 y Arenas 2004), imprecisión y escaso valor instrumental (Thevoz, 1999), ausencia de consenso y posibilidad de ser cuestionada (Mato, 1999).

En opinión de Linares (2004) esta situación ha llevado a algunos autores a considerar la participación como una noción de escasa utilidad conceptual, ya que su elasticidad permite contemplar situaciones marcadamente diferentes entre sí, que van desde las que rozan con la exclusión hasta aquellas donde se comparte o delega el poder para tomar decisiones trascendentales.

Sin adoptar una posición extrema como la anterior, pero reconociendo la complejidad y diversidad que encierra, consideramos que la participación como concepto conserva su utilidad siempre y cuando se defina con claridad y se especifique el tipo de participación al que hace referencia. I. Domínguez y S. Lutjens (2004) consideran también que una adecuada definición debería ajustarse al ámbito (político, económico, comunitario, etc.) y nivel (macro o micro) en que se analiza.

Un examen de las definiciones de participación que aparecen en la literatura especializada nos permite reconocer dos grandes tendencias. Las que se centran en las relaciones de poder y específicamente en el acceso a la toma de decisiones y aquellas que contemplan un espectro más amplio de formas de participación, concibiéndola como la posibilidad real de tomar parte en un proceso que surge de una necesidad percibida, tiene un fin específico y responde a determinados intereses.

Para los autores que se ubican en la primera tendencia, la participación implica necesariamente compartir o redistribuir el poder y por tanto "intervenir", "incidir", o "influir" en el proceso de toma de decisiones. Desde esta perspectiva, participar es intervenir en una, en varias o en todas las etapas del proceso de decisión.

Ambas tendencias tienen su lado positivo y su lado negativo. La primera tiene la virtud de destacar como aspecto central de la participación la distribución equitativa del poder, sin el cual se convierte en un simulacro o en un acto aparente de construcción conjunta de decisiones. También destaca las formas en que la participación cobra verdaderamente sentido. Su desventaja principal es que deja fuera del análisis modalidades de participación cualitativamente inferiores, pero que pueden tener una contribución importante en el curso de un proceso.

Las definiciones que se inscriben en la segunda tendencia tienen el mérito de contener todas las formas de participación posibles, desde las más elementales hasta las más auténticas o superiores. Esto que es su principal ventaja, es al mismo tiempo su principal desventaja, al no discriminar entre formas cualitativamente diferentes entre sí y agrupar en un mismo concepto tanta diversidad.

Nuestra definición de participación se inscribe en la segunda tendencia, al preferir contemplar la diversidad de situaciones en que puede manifestarse, en lugar de reducirlas en aras de alcanzar una "mayor" precisión conceptual.

En este sentido, partimos de una definición operacional en la que consideramos que *participar es tomar parte en el curso de un proceso a través del ejercicio de un rol adjudicado o asumido conciente o inconscientemente*. En nuestra opinión, la participación puede definirse también por oposición a la exclusión que es a fin de cuentas su contraparte y que significa estar al margen de algo.

## **1.2 Perspectivas de análisis de la participación**

Con independencia del ámbito en que se exprese (político, económico, comunitario, cultural, etc.), la participación puede ser abordada desde diferentes perspectivas. Entre ellas, cabe destacar la ética, la legal y la pragmática. Estas perspectivas no son excluyentes entre sí y su integración permite comprender mejor la forma en que se manifiesta la participación en un ámbito y nivel determinado.

### *Perspectiva ética*

Desde el punto de vista ético se reconoce que las personas deben participar en las decisiones que las afectan y que estas deben tomarse sobre la base del respeto al otro, la consideración de sus demandas, intereses y puntos de vista, la posibilidad de elección y autodeterminación, así como de despliegue ilimitado de sus potencialidades.

Esta visión de carácter humanista pone más énfasis en la forma en que se toman las decisiones que en los resultados que producen. Por eso le asigna a la participación un fin en sí misma. Su apuesta por ella en lugar de estar determinada por la eficacia atribuida a las decisiones tomadas de esta manera, lo está en primera instancia porque dignifica al ser humano y hace posible su desarrollo pleno.

Es en esta perspectiva en que se inscribe el enfoque que concibe la participación como práctica liberadora, adoptado principalmente por los movimientos sociales que han visto en la participación una herramienta idónea para el desarrollo individual y colectivo en función de agendas propias y no como parte de las agendas de otros.

### *Perspectiva legal*

Esta perspectiva, centra la atención en las facultades decisorias asignadas a los actores involucrados. La pregunta que guía el análisis no es si las personas deben participar más o menos, sino cuáles decisiones están facultadas para tomar y cuáles no. Esto determina lo que Maier (1980) denominó zona de libertad. Cada organización a través de estatutos legales y reglamentos internos asigna una serie de atribuciones a los actores que la componen para decidir sobre determinados asuntos (Sarasua y Udaondo, 2004).

Hay decisiones que son de la facultad y competencia de los directores generales, de la junta directiva, de los niveles intermedios de dirección y de los trabajadores en su puesto de trabajo. También hay decisiones que afectan sensiblemente la dinámica de la empresa, que se toman fuera de ella.

El conocimiento de las facultades decisorias permite reconocer los límites dentro de los cuales debe proyectarse la decisión y brinda la posibilidad de negociarlos si se considera necesario y existe la posibilidad de hacerlo. Su desconocimiento puede dar lugar a que las personas participen por debajo de sus facultades (subparticipación) o que intenten ir más allá, usurpando espacios de decisión que no le corresponden (sobreparticipación).

En determinadas circunstancias más que mejorar la participación en las decisiones que a un sujeto le compete tomar, este debe orientar su participación hacia una reconfiguración de las facultades decisorias que le han sido asignadas. En estos casos, de lo que se trata es de participar en las decisiones sobre las decisiones y renegociar el poder atribuido.

Si bien es imprescindible conocer y respetar la forma en que están distribuidas formalmente las decisiones en una organización y en su relación con el entorno, particularmente con las instancias a las que se subordina, esto es algo susceptible de negociarse y que no debe aceptarse pasivamente si se considera que afecta tanto los intereses de los miembros, como el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de su misión.

### *Perspectiva pragmática*

Quienes decidan adentrarse en el tema de la participación en sentido general y de manera particular en la toma de decisiones, encontrarán una aplastante realidad: una visión marcadamente pragmática de este proceso que se expresa en el valor utilitario o instrumental que se le asigna y la aceptación pasiva, casi natural, de este enfoque.

Lo segundo es tanto o más preocupante que lo primero ya que a falta de un cuestionamiento orgánico de esta posición, la misma se ha ido estructurando, expandiendo, socializando y transvirtiendo al intentar ofrecer una imagen humanista que está bien lejos de los verdaderos motivos que la sustentan.

De las perspectivas anteriores, la pragmática es sin duda la que ha predominado en la forma en que se concibe y realiza la participación en diferentes ámbitos y de manera particular en el laboral (Sarasua y Udaondo, 2004). Su lógica fundamental consiste en aprovechar las fortalezas de la participación para mejorar e incrementar los resultados deseados. Si se estima que la participación incidirá positivamente en los resultados, las decisiones se tomarán o llevarán a cabo de esta forma, de lo contrario se tomarán unilateralmente.

Desde este punto de vista, la participación es una vía con potencialidades para lograr de manera más efectiva determinados objetivos, en dependencia del comportamiento de un conjunto de variables, a las que después vamos a referirnos más detenidamente. En consecuencia, las personas en la organización son vistas como un recurso valioso que el liderazgo puede utilizar en función de sus intereses.

Si bien esta manera de enfocar la participación ha permitido un mayor involucramiento de las personas y grupos en las decisiones que se toman en las empresas, tal logro debe tomarse con cuidado para evitar falsas expectativas acerca de la emergencia de un nuevo paradigma empresarial que ha logrado desprenderse de su visión economicista y otorgar igual importancia a criterios sociales y éticos. Esto aún no ha ocurrido, ya que la participación que se predica y practica ha estado en función de variables económicas y se ha convertido en un instrumento para garantizar estos fines.

Como señalan Sarasua y Udaondo (2004) las diversas modalidades y mecanismos de participación que aplica el management moderno, como por ejemplo incrementar la autonomía, ampliar los márgenes de decisión, trabajar en equipo, contribuir al diseño de la gestión, etc., se han convertido en difusores de la racionalidad económica y han permitido colonizar las voluntades de los trabajadores poniéndola al servicio de los objetivos de rentabilidad y eficiencia de las empresas.

En esta perspectiva se recurre a la participación porque hace posible que los miembros de la organización ofrezcan más de sí en función de incrementar las ganancias, la rentabilidad y la eficiencia. De esta manera, la participación se convierte en un medio o instrumento que eleva la capacidad del capital humano disponible en aras de lograr metas económicas cada vez más elevadas.

Aunque todos estemos de acuerdo en que la participación es preferible a la exclusión que constituye su opuesto, no debemos pasar por alto que los intereses que están detrás de su promoción, al menos, en el ámbito empresarial, han estado casi siempre relacionados con las aspiraciones del capital y en menor medida movidos por principios éticos.

La participación en la gestión, en los beneficios e incluso en la propiedad, con lo que se pretende dar una imagen más humanizada de las organizaciones, por sí misma no indica el abandono de posiciones pragmáticas en las que el interés económico no sólo se sitúa por encima de cualquier otro, sino que es el fin último que se persigue.

Antes y ahora el fin sigue siendo el mismo: maximizar las ganancias de la empresa al menor costo posible. El cambio se ha situado en la forma en que esto puede lograrse de manera más efectiva. En la actualidad la principal ventaja competitiva de las empresas radica frecuentemente en la capacidad individual y colectiva de los recursos humanos que poseen, de ahí que la participación activa, altamente motivada y comprometida de las personas se convierte en su principal carta de triunfo.

En la empresa taylorista el "alma" (pensamientos, intereses, emociones, proyectos, expectativas) de los trabajadores estaba fuera de la razón económica de la empresa (Sarasua y Udaondo, 2004). En cambio, en la empresa moderna, conquistar sus

“almas” y ponerlas en función de los objetivos de la organización se convierte en una de las tareas fundamentales. La vía para lograrlo y para que se exprese ese potencial ilimitado es justamente la participación.

Estos autores reconocen que a mediano y largo plazo esta situación puede tener consecuencias positivas irreversibles aunque no transformen el “metabolismo” de las empresas. Entre ellas destacan: abrir ciertos ámbitos de decisión, capacitar a las personas para tomar decisiones de manera conjunta y generar expectativas superiores de participación. La gran paradoja, sostienen, es que al tiempo que refuerza y pone la participación en función de la racionalidad económica, crea el potencial para producir transformaciones en ella.

Como hemos analizado, la perspectiva legal se centra en las facultades para participar, la ética en la necesidad de hacerlo y la pragmática en la conveniencia. Por sí solas resultan insuficientes para abordar la participación. Lo más aconsejable es que a la hora de estructurarla se tomen en cuenta criterios éticos, legales y pragmáticos.

Un enfoque que integre estas perspectivas, debe considerar la participación no sólo como una de las formas más efectivas de adoptar decisiones y resolver problemas, sino también como un derecho y una necesidad de los seres humanos de expresar lo que piensan y sienten, de incidir en los asuntos que los afectan, de ser escuchados y tomados en cuenta, y de desarrollarse como individuos involucrándose en actividades de interés personal o social.

El nuevo enfoque también debe partir de una concepción diferente del poder, que ponga en evidencia su naturaleza social y por tanto la posibilidad de cambiar la forma en que está distribuido, con vista a convertirlo en un recurso al alcance de todos. El poder no es propiedad eterna de individuos, clases o instituciones. Por su propia naturaleza, las relaciones de poder pueden ser redefinidas de manera más equitativa, ya que se trata de construcciones sociales.

### **1.3 La Participación como opción de decisión**

La relación entre toma de decisión y participación puede ser vista de diferentes formas en dependencia de la perspectiva analítica que se elija y la categoría que presida el análisis.

Si esta categoría es la toma de decisiones, la participación puede verse como una opción, considerando que las decisiones pueden tomarse de manera unilateral o abrirse a la participación activa de los miembros de una organización. En el proceso de toma de decisión, no sólo se elige una de las alternativas posibles para resolver un problema, sino también la forma en que se tomará la decisión.

La decisión de cómo decidir constituye uno de los momentos claves de este proceso. Al respecto, Billikopf (2000) considera que concretar cuándo y en qué grado involucrar a los trabajadores, constituyen decisiones administrativas claves, por la repercusión que puede tener en la calidad, aplicación y aceptación de la misma.

Si la categoría central es la participación, la toma de decisiones puede verse como una modalidad de participación. Los miembros de una organización pueden participar en una, varias o en todas las etapas del proceso de decisión o pueden estar excluidos de él y participar únicamente a través de la consulta -donde la opinión que expresan puede o no tomarse en cuenta-, la formulación de demandas o recibiendo información sobre un tema que la autoridad considera relevante a los fines del funcionamiento y el control organizacional.

Como puede verse, ambas categorías están íntimamente relacionadas y resulta imposible hablar de una sin tomar en cuenta la otra. La participación es una forma de decisión y la decisión una forma de participación.

Al considerar la participación como opción de decisión, cabe preguntarse en qué condiciones esta opción es preferible a otras. No todos los autores se plantean y responden esta cuestión, que rompe con el mito de un estilo ideal de decisión que con independencia de las circunstancias es superior a cualquier otro.

La pregunta acerca de cuándo es más conveniente la participación en las decisiones, obviamente sólo tiene sentido desde una perspectiva pragmática, que ha sido, como hemos dicho, la predominante en el análisis de la participación en el ámbito laboral.

A continuación haremos referencia a las ideas principales de los autores que en nuestra opinión han realizado un análisis más completo y fundamentado al respecto. Si bien sus opiniones se suscriben a la participación en la toma de decisiones en empresas, consideramos que sus aportaciones pueden ser transferidas a otros tipos de organizaciones e incluso a otros niveles, como por ejemplo el de la relación entre las empresas y las instancias superiores de decisión a las que se subordinan.

La mayoría de estos autores, entre los que cabe citar a Vroom y Yetton (1973), Hersey y Planchad (1977), Argyris (1964) y Schein (1982, 1990), han tratado el tema de las condiciones propicias para la participación en las organizaciones, en el análisis que hacen del liderazgo empresarial y particularmente del estilo de dirección que predomina en cada líder.

La relación entre liderazgo y participación está dada fundamentalmente por el hecho de que el tipo de liderazgo determina niveles y formas concretas de participación. Es más, si examinamos las clasificaciones de liderazgo que aparecen en la literatura, nos damos cuenta fácilmente que en su mayoría el criterio principal para establecerlas es el de participación. En cierta medida, se puede afirmar que el liderazgo efectivo depende del manejo que se haga de la participación en las organizaciones.

Aunque existen diferencias entre los autores antes mencionados respecto a las características del liderazgo efectivo, que en esencia radican en el énfasis que ponen en uno u otro factor, la mayoría coinciden en los siguientes aspectos:

- No existe un estilo de liderazgo que por sí mismo sea superior a otros.
- El liderazgo efectivo depende de las "características del líder, las del subordinado, la naturaleza de la tarea y su contexto situacional" (Schein, 1982).
- Para que el liderazgo sea efectivo, el líder debe ser capaz de diagnosticar correctamente el comportamiento de estos factores y actuar en correspondencia con la situación.

Estos aspectos han sido corroborados empíricamente en numerosas investigaciones y en conjunto sugieren que la participación no siempre es necesaria ni conveniente en la toma de decisiones. Entre las variables que determinan su pertinencia, se reconocen:

- Conocimiento de la situación.
- Necesidad de aceptación de la decisión.
- Naturaleza del problema a resolver.
- Trascendencia o importancia de la decisión.
- Capacidad de solución.
- Madurez (laboral y psicológica).
- Grado de estructuración de la tarea.
- Confianza mutua.
- Urgencia de la decisión.
- Calidad de las relaciones.
- Desarrollo del grupo y de la organización.
- Conflictividad.
- Circunstancias políticas y socioeconómicas.
- Capacidad de convencimiento del líder.
- Características de personalidad del líder y los subordinados
- Complejidad de la implantación.
- Marco legal existente.
- Motivación y preferencias de los participantes.
- Contexto de decisión.

Como puede verse, son múltiples las variables a tomar en cuenta a la hora de analizar la pertinencia de la participación como opción de decisión. No todas tienen el mismo peso. Algunas son más importantes que otras y su comportamiento puede ser suficiente para determinar si se abre o limita la participación en torno a un asunto concreto. Entre las variables de este tipo se encuentran las ocho primeras de la relación anterior.

Autores como Argyris (1964) y Maier (1980) enfatizan en la importancia de la madurez personal y la aceptación respectivamente, para determinar la conveniencia de la participación. El primero establece una relación de correlación negativa entre participación y madurez personal que implica competencia y motivación tanto desde el

punto de vista laboral como psicológico. En su opinión, a medida que aumenta la madurez del subordinado, debe disminuir el comportamiento de tarea y de relación del líder, con lo cual este último otorga mayor protagonismo y participación al primero en la definición de metas y acciones para conseguirlas.

En su teoría, Maier establece dos criterios para evaluar la pertinencia de una decisión. Ellos son la calidad y la aceptación. La calidad apunta hacia la capacidad inherente a la decisión para alcanzar el objetivo que se persigue con ella. En cambio, la aceptación está relacionada con el respaldo o consentimiento que debe tener una decisión para ser implantada. Usualmente se le concede mayor importancia a la calidad. Sin embargo, subestimar la aceptación puede traer consecuencias muy negativas en dependencia de las características del problema que se quiere resolver.

Si la solución no involucra a personas, puede enfatizarse en la calidad únicamente. Pero si depende de sus motivaciones y actitudes para ponerla en práctica, la aceptación es vital, ya que de lo contrario es muy probable que se lleven a cabo acciones de resistencia en su contra. La única forma de garantizar la aceptación de una decisión es a través de la participación de las personas involucradas. En consecuencia, para este autor la participación resulta necesaria en las decisiones que involucran varias personas, que afectan sus intereses y que pueden ponerse en práctica si éstas están de acuerdo con ella.

En lugar de enfatizar en una sola variable, la mayoría de las propuestas teóricas coinciden en analizar la pertinencia de la participación a partir del comportamiento de configuraciones de variables.

Por ejemplo, las investigaciones de Vroom y Yetton (1973) demostraron que hay subordinados con cierto tipo de personalidad (dependientes, inseguros, poco dispuestos a correr riesgos, etc.) y en cierto tipo de tareas (complejas, poco estructuradas) que prefieren tener un líder autócrata, que decide en cada momento lo que deben hacer. Estas características de personalidad y de tarea no sólo pueden determinar la preferencia por un liderazgo poco participativo, sino también la eficacia de la participación como opción de decisión. En tales circunstancias es posible que, al menos a corto plazo, la participación refuerce la inseguridad de los subordinados, su

temor al fracaso y les exija un nivel de esfuerzo para el que no están motivados o que simplemente supere sus posibilidades reales. Desde el punto de vista pragmático, la participación tendría más efectos negativos que las decisiones tomadas unilateralmente.

Para Schein (1990), en la selección del método de toma de decisión apropiado debe tomarse en cuenta el tiempo disponible, los antecedentes del grupo, el tipo de clima que el grupo quiere establecer y la naturaleza de la tarea que lleva a cabo. Atendiendo a esta última variable, sostiene que en las decisiones sobre procedimientos, que corresponden a la forma en que el grupo trabaja, debe buscarse la participación de la totalidad de los miembros y tomarse a través del consenso, en el que los miembros que no estuvieron de acuerdo con la alternativa de la mayoría la entendieron y están dispuestos a apoyarla.

Bittel y Ramsey (2001) consideran que el grado de participación de las personas en la adopción de decisiones debe determinarse por dos preguntas claves: ¿dispone el líder de la información suficiente para tomar decisiones de alta calidad?, ¿es vital el compromiso de los demás para una implementación eficaz de la decisión? La respuesta a estas preguntas permitiría definir quién debe participar, en qué debe consistir su participación y cómo debería estar estructurada. Como puede verse, para estos autores la información que posea el líder y la necesidad de aceptación de la solución son variables críticas para determinar el sujeto, las acciones y la forma de participación.

Por su parte, Billikopf (2000), hace referencia a los atributos de los empleados y la situación que en su opinión permiten brindar mayor participación a los miembros de la organización. Entre los del primer tipo destaca:

- Conocimiento y experiencia relevantes para la cuestión tratada.
- Interés por la cuestión y reconocimiento de su importancia.
- Comprensión y aceptación general de las metas de la empresa.
- Deseo de autonomía, responsabilidad y crecimiento.
- Tolerancia ante la incertidumbre y a la ambigüedad, en oposición a la necesidad de estructura firme.
- Experiencia previa en la toma de decisiones.

Con respecto a la situación, considera que la participación de los trabajadores puede incrementarse cuando: a) la información relevante para la solución del problema se encuentra dispersa por la organización; b) la aceptación de la decisión por parte de los empleados es de crucial importancia para implementar la decisión que se tome; c) la decisión a tomar es compleja y d) se dispone del tiempo para tomarla de manera conjunta ya que esta vía es más demorada que las decisiones adoptadas de manera unilateral.

Las variables que condicionan la pertinencia de la participación adquieren valores diferentes, que es importante determinar, en dependencia de la situación que se intenta resolver. No obstante, algunas son más estables que otras como por ejemplo, la madurez, la confianza, el tiempo disponible y las características de personalidad.

Si bien es cierto que la participación depende del estado de estas variables, también lo es que el estado de estas variables muchas veces depende de la participación. Por ejemplo, en no pocas ocasiones la falta de madurez de los subordinados es causa y consecuencia de la forma en que se estructura la participación en una organización. Esto sucede como resultado de instaurarse un círculo vicioso entre estas variables. Los directivos no ofrecen u ofrecen poca participación y esto hace que los subordinados no desarrollen las habilidades necesarias para incidir positivamente en la toma de decisiones, lo que se convierte en el argumento principal que esgrimen para continuar decidiendo de manera unilateral.

Cuando los empleados fracasan porque se le ha delegado la solución de un problema para el cual no estaban preparados, "muchas veces sus derechos a hacer decisiones y tomar responsabilidades son abolidos" (Billikopf, 2000), con lo cual se les priva de la posibilidad de aprender y desarrollarse a través de la participación.

La participación como opción de decisión tiene un conjunto de ventajas que destacamos a continuación:

- Permite armonizar los intereses individuales y colectivos.
- Promueve el autodesarrollo.
- Fortalece el vínculo de la organización con su entorno natural.
- Incrementa el compromiso con la organización.

- Amplia sus propios márgenes y permite alcanzar niveles superiores de democracia al interno de las organizaciones.
- Mejora la calidad de las decisiones a través de un mayor aprovechamiento de las experiencias, conocimientos, habilidades, intereses de los actores participantes.
- Puede contribuir al reequilibrio de las relaciones de poder entre los actores involucrados en las decisiones (democratización).
- Garantiza una mayor aceptación de la decisión y una mayor colaboración en su ejecución, en tanto este se considera como partícipe de la misma y no como su simple receptor o destinatario.
- Disminuye los riesgos de excluir y por tanto perjudicar los intereses de las partes que están relacionadas con la decisión.
- Contribuye a la legitimidad del poder.
- Genera confianza y fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores.
- Mejora las relaciones interpersonales con los empleados.
- Permite una mayor adaptación a los cambios.

#### **1.4 Dimensiones de la participación**

La participación es un fenómeno mucho más complejo de lo que usualmente se piensa. Es común escuchar valoraciones sobre su estado en términos de mucha o poca participación o en términos de existencia o inexistencia de participación en una organización concreta.

Juicios de de este tipo reflejan una visión reduccionista, centrada en lo cuantitativo y generalizadora, al no discriminar la forma en que se expresa en los diferentes sujetos y en los diferentes temas que abordan. Es imposible que exista una organización donde no haya participación y es poco probable que en ella todos participen de la misma manera, con la misma intensidad y que mantengan un comportamiento similar en todas las situaciones que enfrentan.

La participación debe ser analizada en diferentes dimensiones. En nuestra opinión las más importantes y a las que nos vamos a referir a continuación, son las siguientes:

1) Sujeto de la participación.

Esta dimensión indica quiénes participan, por lo que su análisis permite precisar los actores a los que se hace referencia cuando se examina la participación. En una organización o en un proceso, regularmente participan diferentes sujetos. Como hemos dicho, cada uno suele hacerlo de formas diferentes, por lo que tiene poco sentido hablar de la participación en abstracto o en general, sin especificar a quién se hace referencia. El sujeto de la participación puede ser un individuo, un grupo, la organización, las instancias superiores, etc. Lo importante es que su identidad como actor esté claramente determinada.

2) Objeto de participación.

Esta dimensión señala en qué se participa. La participación siempre es de alguien sobre algo, no existe en abstracto. En la literatura aparecen diferentes clasificaciones de objeto de participación. Por ejemplo, Sarasua, J. y Udaondo (2004) reconocen la participación en tres ámbitos fundamentales: la propiedad, los beneficios y la gestión. Al respecto, Schein (1982) ofrece una clasificación de áreas de participación más amplia y estructurada. El siguiente cuadro resume su propuesta.

<b><u>Áreas de participación</u></b>	<b><u>Contenidos de participación</u></b>
Políticas organizacionales	Misión Fines estratégicos Estructura Distribución de la propiedad y las ganancias Salarios, beneficios Desarrollo profesional Derechos y deberes
Contexto de trabajo	Medio físico Medio social Calidad de los asuntos relacionados con la vida laboral

<b><u>Áreas de participación</u></b>	<b><u>Contenidos de participación</u></b>
El trabajo mismo	Metas de producción Requisitos de calidad Cómo se realiza el trabajo División de tareas Sincronización y ritmos Equipo y facilidades Inspección de calidad Horario de trabajo Rediseño de cargos Asuntos sobre democracia de la base

Por supuesto, la propuesta de Schein no agota las áreas en que se puede participar en una empresa, pero en nuestra opinión destaca las más importantes. Tampoco aborda las áreas de participación en su relación con el entorno: instancias a las que se subordina, competencia, clientes, etc.

### 3) Objetivo de la participación.

Todo acto participativo tiene una finalidad. Como reconoce Arenas (2004), se trata de una conducta orientada hacia una meta. El objetivo, que expresa el para qué se participa, puede estar más o menos claro, responder más a los intereses de una parte que a los de otras y tener un sentido de orientación diferente para cada una de ellas.

Cuando los objetivos son claros y responden a los intereses de los participantes, el compromiso con la tarea aumenta y el desempeño es cualitativamente superior. La finalidad de la participación en un área concreta no siempre es la misma, puede variar o redefinirse en función de nuevos intereses o de los logros alcanzados por los participantes.

### 4) Alcance o trascendencia de la participación.

Hasta cierto punto esta dimensión puede considerarse el resultado de la combinación de las dos anteriores. No todas las áreas tienen la misma importancia para el funcionamiento de la empresa y la vida laboral de los trabajadores. Lo mismo sucede en el caso de los objetivos. Algunos implican transformaciones periféricas, en cambio otros introducen modificaciones profundas en el sistema organizacional.

Un ejemplo de los diferentes alcances que puede tener la participación, es la distinción que establece Sarasua, J. y Udaondo (2004) entre participación institucional o política y participación técnica. La primera tiene lugar en los órganos de dirección de la empresa donde se toman las decisiones que más afectan su trayectoria. La segunda ocurre en el puesto de trabajo o en la gestión y está relacionada con los contenidos específicos de la labor que cotidianamente los miembros realizan.

La diferencia que establecen Bittel y Ramsey (2001) respecto a la naturaleza de las decisiones que se toman en una organización, también apunta en este sentido. Para estos autores, en las empresas se toman dos tipos de decisiones, las estratégicas y las operacionales, cuya trascendencia para la dinámica de la organización es diferente. Las decisiones estratégicas determinan la naturaleza y dirección de la organización, o sea, lo que quiere ser; mientras que las operacionales son aquellas que hacen posible que la organización alcance las metas que se ha propuesto. El alcance de la participación en el primer caso es muy superior al segundo, que está supeditado al marco de referencia creado por las decisiones estratégicas.

##### 5) Motivación de la participación.

La motivación comprende los intereses que determinan la disposición a participar en una tarea concreta. La agenda de intereses de los participantes raras veces coincide, lo que origina conflictos que pueden ser funcionales en dependencia de cómo se manejen. En este sentido, lo más importante es que los intereses se hagan explícitos y que la participación permita encontrar soluciones que los satisfagan, si no a todos, al menos, los más importantes.

La participación puede estar determinada por intereses internos o externos a un actor determinado. En el primer caso, el actor en cuestión toma conciencia de sus necesidades y aspiraciones y busca formas de satisfacerlas, para lo cual puede hacer uso de los mecanismos y espacios de participación existentes. En el segundo caso, el actor es consultado, informado o movilizado para contribuir de una forma específica a los intereses de otro actor, que pueden haberse concretado en una decisión ya tomada, aunque no necesariamente comunicada. Los intereses internos y externos no necesariamente son excluyentes ya que pueden coincidir o pueden satisfacerse en una misma alternativa.

Cuando la participación surge de los intereses de un actor, su implicación en las decisiones es mayor. Si surge de los intereses de otro la implicación varía en dependencia de la correspondencia que exista entre los intereses de ambos.

#### 6) Oferta y demanda

En su libro "Procesos de concertación para la gestión pública", Thevoz (1999) define la participación como un intercambio voluntario entre una parte que oferta cierto poder decisión y otra que puede o no demandarlo y movilizarse en dependencia del interés que tenga en la oferta que se le hace. Este interés estará determinado fundamentalmente por el tema, la decisión, las características de los interlocutores y la credibilidad de la oferta.

En su concepción, la oferta no es suficiente como tampoco la demanda para que tenga lugar un proceso participativo. Ambas deben estar presentes y las partes que las representan deben mostrar interés en el intercambio de poder por movilización.

Aunque consideramos que esta concepción de la participación representa fundamentalmente la forma en que se estructuran muchos procesos de decisiones públicas, pensamos que las nociones de oferta y demanda de participación son de mucha utilidad para el análisis de este proceso en otros ámbitos y niveles.

En nuestra opinión este autor reduce la oferta de participación al poder que una parte ofrece a otra para que se movilice en función de sus intereses, siempre y cuando coincida o los perciba como afines a los suyos. Sin embargo, la noción de oferta pudiera ampliarse e incluir también las vías, mecanismos o espacios que existen formalmente para propiciar la participación.

La demanda de participación ha sido sin lugar a dudas uno de los asuntos menos tratados en este tema y es el resultado de la naturaleza e intensidad de los intereses que hace que las personas reclamen más o menos oportunidades reales de participación. La mayoría de los autores parecen suponer que el problema principal de la falta de participación está relacionado con las escasas oportunidades que se le brindan (oferta) a la mayoría, ya sea como resultado de un liderazgo autocrático o por efecto de insuficientes e inadecuados mecanismos de participación.

Sin embargo, con frecuencia se observa que las personas no desean tomar parte en las decisiones o en la oferta de participación que se le hace. Algunas ni siquiera legitiman esa posibilidad al pensar que ese rol no les pertenece, otras prefieren centrarse en las exigencias concretas de sus puestos de trabajo y no pocas parecen resignadas a no hacerlo, luego de comprobar que las participaciones anteriores tuvieron escasa repercusión en sus intereses.

Una demanda baja de participación puede ser resultado de la apatía, el desinterés, la falta de compromiso, la desesperanza o la complacencia con el nivel de participación que se tiene. Por su parte, una demanda alta puede estar manifestando compromiso con la organización, falta de espacios de participación para atender sus necesidades e intereses o puede ser consecuencia del grado de madurez alcanzado por los miembros, que cada vez reclaman mayores niveles de participación. También puede haber una demanda alta como consecuencia de la confluencia de motivaciones individualistas que tienen poca relación con los intereses de la organización y se orientan a la búsqueda del beneficio personal a través de ella.

#### 7) Carácter de la participación.

Al respecto se reconocen dos tipos de participación: la directa y la indirecta. La primera es la que tiene lugar sin mediación, o sea, a través del contacto directo entre las partes. En cambio, la segunda ocurre por medio de delegados o representantes que las partes designan. En un proceso de decisión, la participación de las partes involucradas puede ser directa, indirecta o mixta cuando coexisten ambos tipos.

Tanto la directa como la indirecta tienen sus ventajas y desventajas (Arenas, 2004) que las hace funcionar mejor en determinadas circunstancias. Entre ambas debe existir una relación de complementariedad. La segunda se construye y legitima a través de la primera (Valdés, 2004) y debe responder a los intereses de quienes representa. En ocasiones, la representación debe acudir a los representados para estructurar mejor su posición en el proceso de decisión en que se haya inmersa.

Cuando esta interacción no ocurre, la representación pierde su verdadero sentido y puede convertirse en una parte en sí misma o responder a los intereses de otra que no es la que supuestamente está representando.

La directa exige y desarrolla habilidades para la participación, y su peso en el funcionamiento organizacional y social en sentido general, determina en última instancia el carácter democrático del proceso en que tiene lugar.

8) Temporalidad de la participación.

Esta dimensión comprende la frecuencia y duración de la participación. Al respecto, F. de la Riva, sostiene que no sólo es importante considerar el cuánto, sino también el cuándo que se relaciona con la continuidad o sostenibilidad de la participación.

Los miembros de una organización pueden llegar incluso a participar en cuestiones relevantes como las de carácter estratégico, pero si lo hacen solamente de manera puntual, su participación seguirá teniendo un perfil bajo.

9) Competencia para la participación.

Esta dimensión determina en buena medida la calidad de la participación que no sólo es una cuestión de querer y poder participar, sino también de saber. Este saber tiene dos maneras de expresarse. Una, en relación al tema que se discute y otra, en relación a la interacción entre personas que es algo inherente a todo acto participativo.

En el primer caso, se ponen en juego los conocimientos y las habilidades específicas sobre el tema de decisión. Por ejemplo, si se está definiendo la misión de la organización estarían involucrados los conocimientos sobre el mercado objetivo, el tipo de producto que la empresa puede ofrecer, los intereses de las instancias a las que se subordina, etc. y las habilidades para formular objetivos, integrar funciones, comprender la relación empresa - mercado, entre otras.

En el segundo caso, se pondrían de manifiesto habilidades que favorecen la interacción efectiva como la escucha activa, la negociación, la mediación, el establecimiento y respeto de reglas grupales, la formulación de acuerdos, el esclarecimiento de puntos de vistas, la síntesis y organización de la producción del grupo, etc.

10) Formas de participación.

Esta dimensión es la que permite conocer el rol desempeñado por las partes en el proceso participativo. Las formas en que se manifiesta la participación expresan grados diferentes de involucramiento en este proceso. Esto no quiere decir que en todas las circunstancias las formas superiores son preferibles a las inferiores. Como señalábamos anteriormente, la pertinencia de una u otra forma de participación

depende de múltiples variables, por lo que no existe una que por sí misma sea mejor que las demás.

La forma en que se participa puede cambiar a lo largo del tiempo. En ocasiones puede transitar hacia formas superiores y en otras hacia inferiores. Regularmente se participa de diferentes formas en una organización y hasta en un mismo proceso, por lo que esta dimensión siempre debe analizarse con respecto a un objeto determinado de participación.

Las clasificaciones de formas de participación que puede encontrarse en la literatura no difieren sustancialmente entre sí. Algunos autores además de reconocer las formas típicas hacen referencia a variantes que pueden encontrarse al interno de algunas de ellas. En la tipología que presentamos a continuación mencionamos tanto las formas como las variantes identificadas en los casos correspondientes, con el propósito de ofrecer una mayor definición del rol que un sujeto puede asumir en un proceso participativo.

Otro aspecto que nos parece importante destacar antes de tratar las formas de participación es que regularmente las fronteras entre ellas resultan borrosas, por el hecho de que constituyen grados de un mismo proceso.

- Información: una parte da a conocer un contenido determinado, su opinión, su decisión o su aprobación de algo. La o las otras se limitan a escuchar e intentar comprender lo que se les comunica. Es un acto unilateral cuya realización no requiere de la aprobación del destinatario del mensaje y donde el informante decide lo que se va a difundir (Thevoz, 1999).

En esta forma de participación pueden encontrarse dos variantes en dependencia de la intencionalidad del informante:

a) comunicarla: Consiste en tomar una decisión y darla a conocer a los subordinados con el objetivo de implementarla. Lo que estos piensan no se considera relevante para continuar con el proceso.

b) venderla: en este caso, además de comunicarla se le explica a los subordinados los motivos de la decisión para conseguir su aceptación. Con ello se trata de evitar o

reducir las resistencias que puedan presentarse, sobre todo en las personas que van a implantarla.

- Consulta: Una parte toma conocimiento de las opiniones, propuestas, preferencias y sugerencias de otras sobre un tema definido. En esta forma de participación, los consultados no eligen el tema sobre el cual deben opinar y sus opiniones pueden o no tomarse en cuenta.

Las variantes de esta forma dependen del tema propuesto y del procedimiento que se siga para recoger la información. Algunas de ellas son las siguientes:

- a) se solicita información sobre los problemas existentes.
  - b) se obtiene de los subordinados la información necesaria para resolver un problema o tomar una decisión que luego puede comunicarse.
  - c) se comparte el problema con algunos subordinados de manera individual y luego se toma la decisión que puede reflejar o no sus criterios.
  - d) Se comparte el problema con los subordinados, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Después se toma la decisión tomando en cuenta o prescindiendo de los criterios dados.
  - e) se presenta una decisión y se invita a plantear cuestiones y comentarios. La decisión tiene carácter provisional y antes de ponerla en práctica se considera necesario contar con las aportaciones de los demás. El que la presenta, si bien solicita información, controla la definición del problema y la elección o elaboración de la alternativa que considera más factible.
- Elaboración de propuestas: Consiste en proponer algo o alguien cuya aceptación se decidirá posteriormente, por el actor que la formula o por otro que esté facultado para tomar la decisión final. Las propuestas pueden ser consideradas tal y como se presentan o modificadas si el decisor lo considera necesario. Tanto el que propone como el que decide tienen un rol importante en el proceso participativo. No se puede decidir sin propuestas, en los casos que lo requieran, pero su formulación no indica que se implante en los términos en que fue concebida inicialmente.
  - Toma de decisión: esta forma de participación comprende la generación de alternativas para alcanzar una meta determinada y la selección de la que se considera más apropiada.

También en este caso es posible identificar variantes de participación, como por ejemplo:

- a) La decisión se toma de conjunto. El poder que tienen las partes y su rol en el proceso de decisión es muy similar.
  - b) El gerente o director define los límites y pide al grupo que tome la decisión.
  - c) El gerente o director delega en sus subordinados la toma de decisión.
- Implementación: comprende la realización del conjunto de tareas y acciones por medio del cual se espera alcanzar los objetivos de la decisión formulada con anterioridad.
  - Control: es la actividad de seguimiento o monitoreo de la aplicación de la decisión y del proceso participativo.
  - Evaluación: Los que tienen el encargo de evaluar las decisiones, juzgan sus resultados en función de los objetivos de la participación, lo que permite determinar su cumplimiento.
  - Resistencia: esta forma de participación frecuentemente no se reconoce como tal en la literatura revisada. Sin embargo, puede afectar sensiblemente la dinámica de las decisiones y sus resultados. En este caso, la participación consiste en oponerse de manera más o menos activa a la decisión que se adopta.

Estas formas de participación no son excluyentes. Como señala Thevoz (1999), la información y la consulta frecuentemente constituyen requisitos para la toma de decisiones y son retroalimentados por ella en la medida que el proceso avanza. Por otra parte, la toma de decisiones muy a menudo requiere que se disemine la información que se está manejando y obtener más y mejor información en consultas adicionales. En opinión de este autor, estas fases forman parte de un mismo proceso circular y permanente.

Evidentemente, unas formas de participación tienen más peso que otras en los resultados que se obtienen y en las posibilidades de desarrollo y satisfacción personal y grupal que ofrecen. En este sentido la más importante es sin duda la toma de decisiones porque es donde se define tanto el poder de decisión que van a tener las partes como las decisiones que finalmente se ponen en práctica. No obstante, no se puede subestimar el peso de otras formas de participación, como por ejemplo la

implementación, cuya realización puede hacer abortar una decisión correctamente formulada en correspondencia con los objetivos que se persiguen.

Por otra parte, es frecuente que las etapas más importantes del proceso de decisión sean controladas por un único sujeto o parte. Este desequilibrio de poder permite que sus intereses predominen por sobre los demás. Por ejemplo, si alguien además de tomar las decisiones es el que enjuicia los resultados, nunca se tendría una idea exacta de la calidad de su gestión y por tanto existirían menos posibilidades de presionar en función de un cambio de procedimiento o del sujeto mismo.

Como se puede notar, existen múltiples formas y variantes de participación. En dependencia de la que se elija el proceso tendrá una dinámica determinada y sus resultados serán con bastante probabilidad diferentes. Por esta razón, cuando los resultados no son los esperados, la solución puede ser mejorar la forma de participación escogida o sustituirla por otra. Persistir en la misma puede constituir la causa principal de los fracasos que se observan.

#### 11) Consecuencias de la participación.

Como señala Arenas (2004), las consecuencias son los efectos que los actos participativos tienen para la persona, la situación, la organización y para el propio proceso participativo<sup>2</sup>. En ocasiones, la participación impacta las cuatro direcciones anteriores o se limita a algunas de ellas.

La importancia de esta dimensión, en ocasiones subestimada, es clave porque la calidad de la participación depende de los resultados que se obtienen. En última instancia, la participación se evalúa por sus efectos y no por su ejercicio o por las buenas intenciones que la promovieron.

Los efectos de la participación generalmente son múltiples y pueden ser esperados o inesperados, estar por encima o por debajo de los objetivos previstos, positivos o negativos, tangibles o intangibles, a corto o largo plazo, "predecibles" e impredecibles, multinivel o en un nivel específico, periféricos o estructurales, etc.

---

<sup>2</sup> En el artículo "Mapa para comprender la participación" de la compilación CIPS "Participación Social en Cuba", la Dra. Patricia Arenas (2004) sistematiza un conjunto de efectos de la participación en las direcciones antes mencionadas. A los interesados, le recomendamos revisar esta bibliografía.

La relación entre efectos y participación no es unívoca, ocurre en ambas direcciones. La participación determina los efectos y estos pueden incidir favorable o desfavorablemente en la participación.

Las dimensiones que comprende la participación, ponen de manifiesto que se trata de un proceso complejo tanto por la cantidad de factores que lo determinan como por las interacciones que se producen entre ellos. También habría que admitir que tanto su descripción como su comprensión no pueden reducirse a una cuestión de grados. En ambos casos, es necesario conocer la forma en que se configuran estas dimensiones. Sólo así, se puede tener una idea aproximada de la forma en que se expresa y de la pertinencia de la participación en una organización concreta.

Más que resumir en este cierre, queremos referirnos a tres cuestiones que consideramos de suma importancia. La primera de ellas, es que la participación nunca es neutra. Responde a determinada agenda de intereses (políticos, económicos, ideológicos, religiosos, clasistas, personales, etc.) que pueden ser más o menos explícitos e imponerse a los de otros actores por diferentes vías. La segunda, estrechamente relacionada con la anterior, es que la esencia de la participación debe “buscarse en la estructura e intencionalidad de la propuesta que la contiene” (Linares, 2004). En un sistema, el todo (la propuesta) determina en buena medida el carácter y sentido de las partes (configuración de la participación).

Por último, no podemos dejar de señalar que a pesar de los esfuerzos realizados por democratizar las sociedades y sus instituciones, y distribuir el poder de manera más equitativa, la promoción de la participación sigue siendo más activa en los discursos que en la práctica, donde muchas veces adopta la forma de manipulación a través de la motivación y movilización de personas en función de los intereses de una minoría que ostenta el poder y que sólo está dispuesta a compartirlo cuando sabe de antemano que los demás no harán otra cosa que contribuir a preservar esos intereses o satisfacerlos de manera creciente.

Los elementos teóricos abordados en este artículo revelan la complejidad de la participación, cuyo reconocimiento es el punto de partida para cambiar la forma de

pensarla y sobre todo de transformarla en beneficio de los individuos, los grupos y la sociedad en su conjunto.

## **Bibliografía**

Alhama, R.: "Situación actual de los sistemas de dirección de la fuerza de trabajo y su incidencia en la dirección de las empresas". Informe de investigación. IEIT. 2003

Arenas, P.: "Mapa para comprender la participación". En: Participación social en Cuba. Edición CIPS, La Habana, 2004.

Argyris, C.: Integrating the individual and organization. Nueva York: Wiley, 1964.

Billikopf Encina, G.: "La Participación y Delegación". USA Library of Congress, by The Regents of the University of California, 2000.

Bittel, L. y Ramsey, J.: "Enciclopedia del management". Editorial Océano Centrum, Barcelona, 2001.

Domínguez, M.I. y Lutjens, S.: "La Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM) y la participación estudiantil en Cuba". En: Participación social en Cuba. Edición CIPS, La Habana, 2004.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. Management of organizational behavior, 3ra ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.

Linares Fleites, C. y Moras Puig, P. E.: "Universos de participación: su concreción en el ámbito de la acción cultural". En: participación social en Cuba. Edición CIPS, La Habana, 2004.

Maier, N. R. F.: "Toma de decisiones en grupo. Técnicas de conducción de juntas de solución de problemas en las organizaciones". Editorial Trillas, México, 1980.

Mato, Daniel: "Problems of social participation in Latin America in the Age of Globalization En: Jacobson, T.L. y J. Servers. (ed.). Theoretical approaches to Participatory Communication. Hampton Press, INC. Cresskill, New Jersey, 2000.

Marcelo, L.: "Una acertada separación de las funciones estatales y empresariales". En: Rev Cuba Investigación económica, INIE, octubre-diciembre, 1999.

Riva, F. de la: Gestión participativa de las asociaciones. Editorial Popular, Madrid, 1994.

Sarasua, J. y Udaondo, A.: "Autogestión y globalidad". Cuadernos de Lanka. Mayo. Universidad de Mondragón. España, 2004.

Schein, E. H.: "Psicología de la organización". Editorial Mc Graw Hill Hispanoamericana, S. A. Mexico, 1982.

\_\_\_\_\_ : "Consultoría de procesos". Editorial SITESA. México, 1990.

Thévoz L.: "Procesos de concertación para la gestión pública". Editorial Melvin, Caracas, Venezuela, 1999.

Valdés Paz, J.: "Notas sobre la participación política en Cuba" En: participación social en Cuba. Edición CIPS, La Habana, 2004.

Vroom, V. H y Yetton, P. W. Leadership and decision making. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973.