

## Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones

Tomás Bonavía  
Ismael Quintanilla  
Universitat de València

*Existe un gran estado de confusión general, tanto en la literatura especializada como a nivel popular, en relación a los conceptos de participación laboral y dirección participativa. Frecuentemente nos encontramos que empleando el mismo término se quieren significar cosas diferentes, en tanto que otras veces utilizando vocablos distintos en realidad se está haciendo referencia a nociones similares. Se hace, por ello, sumamente conveniente revisar con amplitud las variadas concepciones que sobre este tema se han ofrecido. Con el claro objetivo de proponer, en primer lugar, una definición tentativa que sea útil a la hora de englobar y aproximar las distintas posiciones mantenidas. De este modo, entendemos la participación en las organizaciones como «los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartida». Para, en segundo lugar, describir un marco teórico que facilite la comprensión de este proceso organizacional y de sus dimensiones más relevantes, basado en la distinción entre: participación formal/informal, directa/indirecta, grado de influencia, y diversas clases de tarea, contenido, duración y ámbito al que puede ir referida la participación de los empleados.*

*Palabras clave: participación en el trabajo, dirección participativa, democracia industrial, definición, clasificación.*

*Both in the scientific literature and in popular opinion, there is a great deal of confusion about the concepts of work participation and participative management. It is very often found that the same concept has different meanings, or, alternatively, that different terms are sometimes used to say the same thing. This ambiguity needs to be clarified by means of a thorough study of the subject. In the first place, we propose a global definition of this process as the different ways in which the distribution of power in one organization is or could be shared. Secondly, we describe a classification of the main characteristics of work participation; formal/in-*

*formal, direct/indirect, the degree of influence, and different kinds of tasks, content, duration and social environment. These are the objectives of this paper.*

*Key words: Work Participation, Participative Management, Industrial Democracy, Definition and Classification.*

En la actualidad, raro es el manual dedicado a los recursos humanos o al ámbito más general de la Psicología del trabajo y las organizaciones, que de un modo u otro no se refiera a la participación laboral. Es natural porque la participación no sólo interesa a los investigadores, sino también a las empresas y los gobiernos que desean seguir aquellos métodos que mejoran los procesos de toma de decisiones (una prueba de ello fue la constitución de la «Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo», en 1975, por el Consejo de Ministros de la Comunidad Europea, en donde investigadores de todos los países miembros estudian y analizan diferentes aspectos, entre ellos la participación de los trabajadores). Así como también, que duda cabe, resulta de suma importancia para los directivos, empleados y sindicatos, preocupados por aumentar la productividad y competitividad de sus organizaciones al mismo tiempo que los niveles de satisfacción y calidad de vida en el trabajo (Mateu, 1984).

Sin embargo, existe un cierto estado de confusión general en torno a lo que es y a lo que debe entenderse por este constructo teórico. Ciertamente, además de la razones inherentes a su propio desarrollo histórico (véase Quintanilla, 1991), los profesionales y estudiosos de este tema también han contribuido con sus diversas y variadas aportaciones conceptuales a incrementar el nivel de confusión. Y todo ello, entrando de pleno en el tema de la participación en las organizaciones y desvinculándola de conceptos afines tales como: la participación social, profesional, sectorial o política; las cuales se englobarían en un constructo más general que podría denominarse como participación comunitaria (Barriga, 1990).

De hecho, según Sashkin (1982), este gran estado de confusión respecto a lo que es realmente la participación laboral y/o la dirección participativa, supone uno de los principales motivos que ha impedido su desarrollo, al menos en los Estados Unidos. Los directivos de este país desconocen los métodos concretos para la implementación de este estilo directivo, su funcionamiento y las situaciones que favorecen su uso. Problemática que igualmente fue analizada por Hermel (1990) llegando a parecida conclusión, a partir de su amplia experiencia en intervención e investigación, principalmente en empresas francesas de muy distinta naturaleza. Situación que, a falta de datos concretos, no creemos sea muy diferente de la que experimentamos dentro de nuestras fronteras (idea resaltada también por autores de ámbito nacional como, por ejemplo: Tezanos, 1987 y Montero, 1987).

La tarea de definir la participación en las organizaciones, por lo tanto, es sumamente complicada, como nos lo corrobora la conclusión a la que llegaba en 1981, una de las organizaciones mundiales más prestigiosas en este ámbito: el *International Labour Office* (ILO), al afirmar que no era posible alcanzar un con-

sensu acerca de la mejor definición de la participación laboral. Este organismo, que en el contexto español se conoce más comúnmente como OIT (Organización Internacional del Trabajo), realizó un encuentro reuniendo a los más prestigiosos investigadores de esta área de conocimiento, con la pretensión de intentar dilucidar si por el término «participación» se quería decir «participación de los trabajadores en las decisiones dentro de sus empresas». Pero no fue posible llegar a consensuarlo, porque se pudo apreciar ostensiblemente que este concepto era interpretado muy diferentemente por las personas según su procedencia y el momento histórico que se considerara. Aun así, quedó clara una cuestión: «la participación de los trabajadores en las decisiones dentro de las empresas» es un concepto más general que la noción expresada con la idea «participación de los trabajadores en la dirección».

Estas diferencias entre los países sobre lo que es y lo que significa el vocablo participación en el trabajo, ha sido también avalada por la investigación transcultural realizada hasta la fecha y que Wilpert resume en su magnífico trabajo de 1984. Además, según uno de los estudios transnacionales más ambiciosos llevados a cabo, conocido por ISVIP (*International Studies of Values in Politics*) o también por el nombre de *Values Project* (1971) y que fue informado por Jacob y Jacob en 1984, los modelos sobre la participación en el trabajo parecen depender incluso más de factores culturales, económicos y políticos próximos, como puedan ser las unidades regionales y locales, que de aquellos que provendrían de las macroestructuras sociales y políticas nacionales.

Se hace, por ello, sumamente conveniente revisar con amplitud las variadas concepciones que sobre este tema se han ofrecido, con el claro objetivo de proponer una primera definición que sea útil a la hora de englobar y aproximar las distintas posiciones mantenidas; para, en segundo lugar, describir un marco teórico que facilite la comprensión de este proceso organizativo y de sus características más relevantes.

## El concepto de participación laboral

### *Definiciones*

Existe una primera corriente de pensamiento que ha centrado la concepción de este fenómeno, fundamentalmente y casi con exclusividad, en un proceso compartido de toma de decisiones (y que generalmente se abrevia como PDM; *Participation in Decision Making*). Entre estas definiciones encontramos las siguientes:

- 1) Allport, en uno de los primeros intentos por acotar este término, ya propuso en 1945 definir la participación en la toma de decisiones como un proceso de implicación activa (en Locke y Schweiger, 1979). Tradición que continuaría en los experimentos que efectuaron en 1956 Morse y Reimer (1979), en una compañía de seguros, con el fin de evaluar la efectividad de la toma de decisiones participativa. O en los trabajos que llevó a cabo uno de los grupos internaciona-

les de investigación más importantes sobre la democracia industrial en 1976: el IDE; *International Democracy in Europe* (véase Wilpert, 1984).

2) Dicha perspectiva quedó asentada ya firmemente, entre otros, por Aaron Lowin (1968), quien entiende la dirección participativa como un sistema en el que los subordinados están implicados en la toma de decisiones con el asesoramiento de sus superiores; Greenberg (1975), que une la participación a la implicación en las decisiones; o Melcher (1976), que la define como un proceso de consulta e implicación en las decisiones que afectan a los empleados.

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

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

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

6) Con posterioridad, Jackson (1983), Long (1988), como también Miller y Monge (1986), han definido igualmente la participación como toma de decisión conjunta. Aunque, estos últimos, reconocen que existen otras formas posibles como la delegación o los sistemas representativos.

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

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

9) Más recientemente, Wagner III y Gooding (1987) y Wagner III (1994), también definen la participación como un proceso en el que la influencia o la toma de decisiones es compartida entre los superiores jerárquicos y sus subordinados. Aunque aceptan que ésta es una concepción estrecha de este fenómeno que admite visiones más amplias.

10) En resumen, podemos seguir manteniendo la afirmación de Bass (1981), al proponer que la participación ha sido por lo común definida *opera-*

*cionalmente* por los investigadores como toma de decisión conjunta entre superiores y subordinados.

Sin embargo, y evidentemente, existen otros puntos de vista y otras tantas definiciones:

11) Algunos autores la definen en base a los objetivos, lo que comúnmente se conoce como Dirección participativa por objetivos -DPPO- (véase Gelinier, 1968; Zander, 1971; Latham y Yukl, 1975; Locke *et al.*, 1981; Odiorne, 1983).

12) Otros destacan la importancia de la participación en grupo para la solución de problemas (Maier, 1963, 1979; Maier y Sashkin, 1971), lo cual mantiene en su concepción estrechas similitudes con un desarrollo técnico bien conocido en este campo aunque en origen distinto: los Círculos de calidad.

13) Y algunos más, entre los que se encuentra Sashkin (1982), señalan la transcendencia que puede tener hacer participar a los subordinados en la planificación y puesta en marcha de los cambios e innovaciones en el interior de las empresas (línea de trabajo que ya fue iniciada por Coch y French en 1948, en una de las primeras investigaciones que se conocen acerca de esta temática).

14) Pero no se acaban aquí los intentos por aclarar la naturaleza y el significado de la participación en las organizaciones. Para Joseph Scanlon, un conocido experto en el tema reconocido por su famoso plan de participación, ésta se caracteriza por el reparto de los beneficios económicos generados por las innovaciones de los trabajadores que repercuten en un incremento de la productividad laboral.

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

16) Lammers (1975) concibe la participación como una forma de ejercicio de poder. Mientras que Wood (1973), Tannenbaum *et al.* (1974) -lo que supone un cambio importante en el enfoque teórico de este autor-, y Abdel-Halim (1983), la sustentan y apoyan en la distribución igualitaria del poder. Pateman (1970) lo hace en el ejercicio de la autoridad de modo compartido. Y Mulder (1977) la entiende como un medio de reducir las diferencias de poder entre diferentes niveles, grupos, organizaciones y sociedades (véase San Sebastián, 1994).

17) Y para acabar de redondear este panorama, encontramos toda una serie de autores que, más que ofrecer una definición, resaltan el hecho de que no existe una concepción única de la participación laboral. Como Sashkin (1982), al afirmar que la dirección participativa tiene que ver con la implicación de los trabajadores en la planificación y control de sus propias actividades laborales, aunque, a su entender, existen diferencias importantes entre las diversas clases de planificación y control. Miner (1984), quien plantea que la participación puede no ser una entidad única, sino la consecuencia de los diversos sistemas organizacionales para enfrentar la jerarquía. O, para finalizar este punto, Hermel (1990), cuando dice que participar significa tomar parte en algo, aunque el grado de implicación de los individuos y la naturaleza misma de la participación pueden variar según el caso.

Junto a todo lo anterior, no se podría acabar este apartado sin subrayar el importante papel que han jugado, a lo largo del devenir histórico de este concepto, los trascendentales desarrollos acontecidos bajo el fenómeno *democracia industrial*. La lista de especialistas sería interminable si quisiéramos nombrar, siquiera, los más representativos en este campo. Valga por el momento con indicar, en simples pinceladas, algunas de las diferentes clases de democracia en las organizaciones que se han propuesto: Negociación sindical y convenios colectivos, participación consultiva en órganos representativos (jurados o comités de empresa, consejos obreros, sistemas de concertación —el caso de Inglaterra—, consejos conjuntos previos a la decisión —del Japón—), representación institucional de los trabajadores en los consejos de dirección, bien en situación de paridad, bien en minoría (modelos de codeterminación o cogestión —Alemania—), participación económica (accionariado, plan Meidner, planes ESOPs, etc), y auto-gestión o auto-gobierno en la industria (los casos francés y ex-yugoslavo, empresas totalmente propiedad de los empleados —cooperativas— y/o los sindicatos).

Los ejemplos, como puede apreciarse, son muchos y destacados, hasta el punto de poder afirmar que las diferencias entre países, incluso entre regiones, son mayores que las similitudes, lo que dificulta sobre manera la investigación de este fenómeno. Para una sistematización de estos diferentes modelos, en castellano, véase Londoño (1962), Clegg (1966), Barceló (1977), Guerrero (1979), García Becedas (1982), Lucas Marín (1984), Divar (1985), Tezanos (1987), o los monográficos de la *Revista Internacional de Ciencias Sociales* (1984, vol. 36, nº 2) titulado «La democracia en el trabajo» y de la revista vasca de economía *Ekonomiaz* (1995, nº 33) titulado «Economía de la participación». Finalmente, es de destacar el caso Mondragón, el cual ha recibido incluso más atención en el extranjero que en el interior de nuestras fronteras, por lo que supone un ejemplo paradigmático del movimiento cooperativo conocido a escala mundial (por ello, queremos aquí hacer una especial mención al libro de actas del Symposium Internacional celebrado en 1997 en Vitoria sobre cooperativismo y participación que fue organizado por la corporación cooperativa de Mondragón). Y en lengua inglesa, se pueden reseñar los trabajos de: Vanek (1971, 1981), el primer autor en investigar a un nivel macro-económico los efectos de la participación desde el punto de vista de la auto-gestión; el grupo de investigación internacional IDE (1981, 1993); los volúmenes del *International Yearbook of Organizational Democracy* por Crouch y Heller (1983), Wilpert y Sorge (1984) y, Stern y McCarthy (1986); y con posterioridad, el *International Handbook of Participation in Organizations* de Lammers y Széll (1988) y, Rus y Russell (1989); o las investigaciones que viene desarrollando la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* desde 1975 hasta la actualidad en esta área, entre las que destacan sus estudios sobre la participación formal y representativa y sus consecuencias para la introducción de nuevas tecnologías (Gill y Krieger, 1992). En cualquier caso, se ha de tener presente que no son todos los autores ni trabajos que se podrían citar, pues la investigación sobre todo en Europa acerca de la democracia industrial es tan variada y extensa, que no puede ser abordada con la profundidad que este tema merecería requiriendo un tratamiento específico.

En definitiva, aunque la mayor parte de los estudios han depositado su atención sobre la participación en la toma de decisiones (PDM), no se puede generalizar este hecho indiscriminadamente, si bien, no deja de ser una importante cuestión a considerar.

### *Una definición tentativa de la participación en el trabajo*

La participación, como se puede comprobar, no es un concepto unívoco y por lo mismo, no es posible reducirla a concesiones tales como intervenir, contar, o tomar parte en el sistema organizativo. Ni tampoco a nociones operativas sinónimas de informar, opinar, tomar decisiones conjuntamente, o delegar. Ni siquiera al hecho de compartir la propiedad o la totalidad de la gestión de una empresa. Sino, más bien, la participación puede ser todo esto a la vez, o solamente parte de ello en un momento dado. Pero además, también habrá que considerar el modo y las formas en que semejantes procesos son implantados en una determinada empresa, los distintos niveles en que se llevará a cabo. En realidad, admitir la existencia de diferentes posibilidades de implantación y desarrollo de la participación a través de distintas vías de planificación y control en las que los miembros de la organización pueden comprometerse, conlleva aceptar muy variados tipos de participación y consecuentemente diversas potencialidades para su introducción en las organizaciones. Lo que relativiza, por otro lado, los resultados positivos o negativos alcanzados por la investigación, según las particularidades que hayan condicionado dicha implantación.

Por este motivo, uno de los autores que firman este trabajo, al hilo de las diversas aportaciones efectuadas en este campo tanto por investigadores europeos como estadounidenses, propuso la siguiente definición de la participación laboral: «los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción o funcionamiento» (Quintanilla, 1988, p. 112). Ahora bien, según esta definición, es precisa la *integración activa* de los individuos para poder hablar de verdadera participación y, por lo tanto, no es suficiente con un mínimo de participación delegada que simplemente se acabe en sí misma con alguna solicitud de información u opinión aislada a los empleados. Antes bien, es absolutamente necesario *implicar* (concepto que aparecía frecuentemente en las definiciones vistas anteriormente) formalmente a los miembros a los que se les procura una mayor participación, para que pongan al servicio de la organización y de sí mismos su iniciativa y creatividad, al mismo tiempo que se responsabilizan por sus acciones. La auténtica participación equivale a compromiso, lo que presupone asumir los riesgos y responsabilizarse de los resultados. No se puede confundir participación con crítica ausente de alternativas. Es algo más que información y diálogo, se trata de una negociación continuada entre los miembros de una organización, lo que normalmente supone compromisos y cesiones entre todas las partes (Crozier, 1970). Y para finalizar, dicha integración debe producirse *estructuralmente*. Esto es, debe reconocerse la representatividad formal de los trabajadores dentro de la estructura de la organización. La estructura piramidal clásica de las organizaciones ha

de estar directamente afectada por la introducción de un planteamiento que conlleva una redistribución del grado de poder formalmente establecido entre sus miembros y en varios de sus niveles.

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

Aun así, si solamente es posible hablar de participación teniendo presentes los condicionantes antes aludidos en la definición, la mayoría de las veces sería absolutamente imposible referirnos, ni siquiera indirectamente, a este concepto. Junto a ello, se une otro problema que radica en ofrecer una definición precisa del término integración activa, y que en su momento se equiparó al concepto de implicación. Según Kanungo (1982), la investigación psicológica en el área de la implicación en el trabajo presenta múltiples problemas conceptuales y metodológicos, como: la excesiva generalización de significados que se han incluido bajo una misma denominación; la confusión entre motivación intrínseca y el concepto de compromiso organizacional; la mezcla de sus causas y probables consecuencias; la atribución de rasgos tanto cognitivos como emocionales; y, por último, no se han tenido en cuenta los diferentes contextos en que un individuo puede mostrar implicación personal (véanse en este sentido, las aportaciones de Porter *et al.*, 1974; y Jans, 1985; entre otros autores). En definitiva, en la actualidad preferimos partir de una definición más operativa que haga factible el estudio de este proceso tan importante a la hora de alcanzar un completo entendimiento del funcionamiento de las organizaciones.

De modo tentativo, tratando de abarcar las múltiples diferenciaciones que sobre el mismo se han establecido, entendemos la participación en las organizaciones como: *los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartida*. Proponemos que la participación es un proceso que irremediablemente ocurre en alguna proporción en cualquier orga-



nización. No puede suceder que el poder no sea compartido en ninguna medida por muy autoritariamente que sea dirigida una empresa. En realidad, muchos son los autores que han señalado que la participación no es un fenómeno de todo o nada, sino más bien un continuo, hasta cierto punto hipotético, que establece distintos grados en que puede ser compartido el poder entre todos los colaboradores de una organización (Crozier, 1970; Vroom y Yetton, 1973; IDE, 1976; King y van de Vall, 1978; Locke y Schweiger, 1979; o Sashkin, 1982). E incluso otros investigadores, yendo un poco más allá pero enfatizando el mismo hecho, consideran la participación desde una perspectiva multidimensional (Walker, 1974; Dachler y Wilpert, 1978; Cotton et al., 1988).

Siempre existen ciertas esferas de influencia que por razones de conocimiento, *status* o prestigio, deben delegarse a una posición diferente a la que ocupa el propietario o gerente de la empresa. Es difícil especificar en una organización, pongamos por caso, la coordinación racional de actividades para el logro de objetivos comunes, la división del trabajo y sus funciones, la jerarquía de autoridad y sus responsabilidades, sin preguntarse, por ejemplo, quién toma determinadas decisiones, qué métodos se utilizan para resolver los problemas, o de qué manera se establecen los objetivos. Además de indagar, cuáles son los procedimientos que se disponen en cada caso para su resolución y qué tienen que ver con las personas que están implicadas en este proceso, su margen de manobra y su capacidad para influir en dicha resolución.

Esta concepción se opone a otra muy frecuentemente empleada y que concibe la participación como una intervención estratégica o un tratamiento o *técnica* concreta que conlleva, usualmente y a la postre según nuestro punto de vista, tan sólo una redistribución en el modo en que el poder estaba siendo compartido. Por cierto, concepción usada comúnmente para subrayar que la dirección participativa es poco empleada y, lo que es peor, para a partir de ahí, dejarla en un segundo plano restándole importancia (valiéndonos de un símil, sería igual a afirmar que no existe comunicación en las empresas ya que, utilizando el mismo razonamiento, como se han desarrollado técnicas en comunicación eficaz y éstas no han sido por lo regular incorporadas a este ámbito, no sería posible hablar propiamente de comunicación empresarial; lo que sin lugar a dudas es todo un absurdo). En síntesis, ambos modos de ver comportan las dos caras de un mismo fenómeno y su diferenciación, aunque útil en un cierto sentido, podría conducir a una mayor confusión que agravara aún más la fragmentación que esta área está sufriendo (Dachler y Wilpert, 1978).

Ahora bien, para un completo entendimiento del concepto de participación laboral propuesto, es necesario definir con precisión el vocablo *poder*. Para comenzar, en cuanto al vínculo entre poder y autoridad, o bien se opta por ofrecer una definición global del primero y restringir el segundo concepto al poder dependiente del puesto ocupado, o bien ha sido considerada la alternativa opuesta, siendo entonces el poder igualado al ejercicio de la coerción (Peiró, 1986). Otros autores, además, han agregado al concepto de poder el calificativo de formal o informal (aunque lo más usual es encontrar asignadas estas características al concepto de liderazgo).

La posición que creemos resume mejor este tema (sin desmerecer otras

aportaciones, verbigracia: Clegg, 1979; Pfeffer, 1992; o Mintzberg, 1992), es la mantenida por Katz y Kahn (1977). Definen el poder como la *capacidad de ejercer influencia*. Es decir, un individuo cuenta con poder cuando puede conseguir que otro haga –o no haga– alguna cosa, y además dispone de los medios para lograrlo sin que importe cuál sea su naturaleza (incluso coercitivos o mediante el uso de la fuerza). La autoridad, por el contrario, queda circunscrita al uso del poder legítimo, esto es, aquel que se desprende de la ejecución de un puesto que ha sido dotado con semejantes poderes por ley o acuerdo. Esta autoridad, para ser tal, debe ser aceptada socialmente por el conjunto de las personas sujetas a su dominio. Los afectados consideran legítimo que se les trate de influir en aquellas cuestiones que recaigan dentro de los límites estipulados, porque entre otras razones interpretan que así está establecido. Pero, como generalmente no siempre sucede que las órdenes sean obedecidas, se posibilita al ocupante del cargo que aplique sanciones y/o recompensas con el fin de obtener su cumplimiento. Debería matizarse que, aunque Katz y Kahn (1977, p. 245) igualan autoridad a poder legal en el sentido que estableciera Max Weber, en las líneas anteriores se han dado suficientes indicios de que las fuentes de legitimación son más amplias que las meramente legales, siempre y cuando estén sustentadas en la aceptación, bien personal, bien social.

¿Y en relación al concepto de poder informal? Katz y Kahn (1977), tomando como punto de referencia las bases de poder planteadas por French y Raven (1959, 1982), defienden que la esencia del poder informal reside en aumentar la influencia que de por sí tiene la persona con autoridad, a través de mayores dosis de conocimientos y/o destrezas para conectar con la gente. De hecho, gracias al saber y carisma que posee un directivo y que puede ir aumentando a lo largo de su desarrollo profesional, se incrementa progresivamente la probabilidad de que sus propuestas sean mejor y más rápidamente aceptadas por sus subordinados.

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

Por lo tanto, el concepto de poder, como el de liderazgo, tanto formal como informal, son conceptos bidireccionales que dependen del superior pero también de los subordinados. Es, en esta interacción, donde se clarifica la distinta posición que van a jugar unos y otros. Por consiguiente, además, cualquier

miembro de la empresa puede disponer de esta capacidad de poder o liderazgo, demostrándose incluso en muchas situaciones que la influencia entre compañeros es más fácil de aceptar que la procedente de los superiores, apareciendo así la figura del líder informal, que tan profusamente ha sido analizada en la literatura científica relativa a la Psicología social del trabajo (desde su descubrimiento a partir de 1924 con los experimentos realizados en *Hawthorne* por Elton Mayo –véase Kliksberg, 1978–, hasta llegar a las aportaciones del enfoque socio-técnico y el concepto de grupos semi-autónomos de trabajo –Trist *et al.*, 1951, 1977–). Y, de otro lado, las bases en que se sustentan estos «poderes» y sus consecuencias, también son válidas para explicar –sin agotar– la influencia que los dirigidos pueden y de hecho tienen habitualmente sobre sus superiores.

Creemos, en suma, haber cumplido el objetivo que nos proponíamos: centrar la participación laboral en el eje axiológico del poder, entendiendo este concepto en sentido amplio como la capacidad de ejercer influencia y, por lo tanto, considerando buena parte de sus posibles acepciones. Las cuales hemos tratado de explicar y relacionar con otros conceptos próximos. No era nuestro propósito entrar a fondo en la descripción del paradigma político en el estudio de las organizaciones, no hay tiempo ni espacio en este artículo para ello (lo que, por otra parte, ya ha sido objeto de reflexión y análisis, véase Peiró, 1990; Quijano, 1993; Munduate, 1997).

Existen, por otro lado, una serie de autores que, en realidad, o no ofrecen una única definición sobre la participación, o aún planteándola, más bien clarifican cuáles son los rasgos distintivos que en todo momento deben tenerse presentes a la hora de tratar de acotar lo que ha de entenderse por este término. En suma, plantean diferentes dimensiones que configuran un marco teórico suficiente para caracterizar la participación laboral. Expondremos a continuación algunas de las ideas más relevantes que han sido planteadas a este respecto.

### Aproximaciones tipológicas

En primer lugar, se puede observar que han sido propuestas dos visiones bastante diferentes en sus puntos de partida y en los objetivos que persiguen al referirse a la participación en el trabajo (expuesta en lo fundamental por Mintzberg en 1984; pero ya anunciada anteriormente aunque con variaciones, entre otros, por Schregle en 1970 y Lammers en 1975). La primera, *la democracia organizativa o industrial*, pretende que la participación vaya unida a una dimensión estructural que reconozca legítimamente el derecho que tienen los empleados de participar en las organizaciones de las que son miembros, lo que debe traducirse de algún modo en la estructura, jerarquía e, incluso, la propiedad de la organización. En tanto que la segunda, *la gestión o dirección participativa*, no plantea semejante correlato estructural para la participación sino, tan sólo, que los superiores compartan en alguna proporción con sus subordinados el poder que les fue conferido por su empresa, normalmente para la realización de tareas concretas, estando siempre en su mano la capacidad de dar marcha atrás en este

proceso. En la base de esta diferenciación, permanece la proposición de Katz y Kahn (1977) de separar el poder legislativo del poder ejecutivo. Las organizaciones democráticas requieren que el poder legislativo sea compartido por igual, no siendo necesario tal requisito por lo que respecta al poder ejecutivo.

La democracia organizativa se ha desarrollado principalmente en Europa, a diferencia de la dirección participativa que ha sido más profusamente analizada por los investigadores americanos, cuyas influencias se han dejado sentir ampliamente en los autores europeos que han estudiado este estilo directivo (Lammers, 1967; Strauss y Rosenstein, 1970; van de Vall y King, 1973; Tannenbaum, 1974; Dachler y Wilpert, 1978; Locke y Schweiger, 1979; ILO, 1981). En el primer caso, se ha depositado un mayor interés en alcanzar lo que se ha dado en llamar la democracia económica. Esto es, considerar como una cuestión de valor que, en las sociedades modernas y democráticas, los trabajadores tengan derecho a participar en las organizaciones que los contratan. De hecho, la tipología que proponen King y van de Vall (1978) se ubica abiertamente en este primer modelo, que unida a las presentadas por la ILO (1981), IDE (1981), Spinrad (1984) y Széll (1988), acaban por configurar un marco integrador de las diferentes posibilidades que la democracia industrial ha logrado (ya sintetizadas muy brevemente más arriba), y ello sin dejar de reconocer la existencia de otras aplicaciones que no necesitan de semejante condición estructural.

Por otra parte, en los Estados Unidos se ha puesto un mayor énfasis en aumentar y mejorar la eficiencia de las organizaciones en las que se han aplicado los sistemas de dirección participativa. Las taxonomías propuestas por Vroom y Yetton (1973) y Sashkin (1982) se ubican enteramente en este modelo. Junto a otros autores que igualmente consideran en sus aproximaciones algún apartado tanto para la democracia industrial como para la gestión participativa: Dachler y Wilpert (1978), Cotton *et al.* (1988), Hermel (1990), y el equipo de investigación conformado por Locke y Schweiger (1979) y Leana (1987), cuyas tipologías estarían a medio camino entre ambas orientaciones teóricas y prácticas. Estos investigadores plantean un conjunto factible de dimensiones válidas para clasificar la participación laboral (principalmente pensadas para caracterizar el modelo de la dirección participativa, aunque perfectamente extrapolables al caso de la democracia industrial). Si bien, no siempre convergen en su significado concreto, cuestión que vamos a tratar de aclarar y sobre la que introduciremos algunas ideas y comentarios. En resumen, las dimensiones propuestas son las siguientes: participación formal/informal, directa/indirecta, grado de influencia, y diversas clases de tarea, contenido, duración y ámbito al que puede ir referida la participación de los empleados.

Las nociones de *participación formal/informal* y de *participación directa/indirecta*, no plantean ambigüedad a partir de las caracterizaciones realizadas por los diferentes investigadores. Se define la participación como formal, cuando se detallan una serie de normas explícitas para desarrollarla (generalmente por escrito), y como informal, en el caso contrario. Mientras que se define la participación como directa o indirecta respectivamente, en función de que los empleados accedan inmediatamente o por medio de algún tipo de representación democrática a los órganos de decisión. La única ambigüedad surgiría en todo caso, como proponen Vroom y Jago (1990), de la inclusión en los sistemas re-

representativos tanto de la participación indirecta, para aquellos miembros que eligen a sus representantes, como de la participación directa que ejercen los propios representantes (por ejemplo en las asambleas) y que algunos autores no tienen presente (Dachler y Wilpert, 1978; Locke y Schweiger, 1979; Cotton *et al.*, 1988).

Las primeras discrepancias importantes, aparecen relacionadas con la precisión del *grado de influencia* que los empleados alcanzan. Nosotros preferimos reducirlos a cuatro grados (cinco si se estima oportuno), basándonos en el planteamiento original que Dachler y Wilpert hicieron en 1978, al que hemos introducido algunas modificaciones pretendiendo de este modo dotarle de una mayor generalidad y uniformidad respecto a otros enfoques que se han centrado en esta cuestión (Tannenbaum y Schmidt, 1958; Vroom y Yetton, 1973; Locke y Schweiger, 1979; Cotton *et al.*, 1988; Hermel, 1990; y Vroom y Jago, 1990).

Dachler y Wilpert (1978) establecen seis niveles de influencia que son adaptados a su vez del IDE (1976): 1) No se da a los empleados ningún tipo de información sobre las decisiones que deben ser tomadas, 2) los empleados son informados por la dirección de antemano, antes de que las decisiones sean efectivas, 3) los trabajadores pueden dar sus opiniones, 4) las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta durante el proceso de decisión, 5) los empleados cuentan con derecho a veto, ya sea negativamente bloqueando una decisión que ha sido tomada, o positivamente al tener que otorgar previamente su conformidad con la decisión, 6) la decisión está completamente en manos de los miembros de la organización sin distinción entre directivos y subordinados.

A nuestro modo de ver, que se trate únicamente de cuatro o cinco niveles, solamente depende de que se considere al primero como exactamente el opuesto al siguiente o como el nivel cero, el cual se correspondería con un grado de influencia nulo por parte de los trabajadores, en donde las órdenes les son dadas sin informarles de los motivos que las justifican. Además, los niveles tercero y cuarto han sido unificados con el propósito de aclarar más explícitamente la relación que los empleados pueden mantener con sus superiores cuando expresan sus opiniones. Por otra parte, hemos optado por eliminar el «derecho a veto» que aparecía en el quinto nivel, por no considerarlo adaptable a la realidad empresarial actual, ya que raramente es formalizado (aparte del derecho a huelga legítimamente reconocido en todos los países democráticos), solapado en cierta medida con los demás niveles, y difícilmente operacionalizable como una variable independiente en la mayoría de las ocasiones. Y finalmente, hemos introducido un nuevo grado que se refiere al concepto de delegación ya que, aunque haya autores que estiman que se trata de un proceso completamente diferente al propio de la participación laboral (Strauss, 1963; Likert, 1967; Locke y Schweiger, 1979; Leana, 1987), también existen partidarios que defienden que la delegación se puede considerar como el nivel máximo de influencia al que puede aspirar un subordinado en relación a una determinada tarea (Tannenbaum y Schmidt, 1958; Tannenbaum, 1962; Lowin, 1968; Heller y Yukl, 1969; Sorcher, 1971; Sashkin, 1976; Vroom y Yetton, 1973; Bass y Valenzi, 1974; Heller, 1976; Hersey y Blanchard, 1982). Para una argumentación amplia de estas dos distintas orientaciones véase Bonavía, 1996, pp. 78-83.

Por lo tanto, proponemos resumir los distintos niveles de influencia en los siguientes cuatro tipos:

1. *Información*. El superior comunica a sus subordinados noticias, novedades y datos, o da explicaciones que puedan ser de su interés.

2. *Consulta*. El mando pide a sus subordinados su opinión ante diversos temas. O también, cuando los empleados pueden hacer sugerencias a sus supervisores sin que éstos se las hayan solicitado previamente.

3. *Cooperación*.<sup>1</sup> Directivos y empleados llegan a acuerdos conjuntos y por igual. Lo que no significa necesariamente que deban tener en todo momento la misma influencia, sino que existe el compromiso de alcanzar una posición común.

4. *Delegación*. El directivo transfiere a sus subordinados su propia capacidad de influencia.

En lo que atañe al concepto de *tarea*, han sido propuestos diversos intentos de definición y clasificación, buena parte de ellos recogidos por uno de los investigadores que mejor ha trabajado este tema: McGrath (1984). Pero por lo que se refiere a su definición, generalmente la mayoría de los autores estarían de acuerdo en afirmar que la tarea existe independientemente de la persona que tiene que afrontarla, que es externa al individuo, pero que demanda a este sujeto que efectúe alguna acción y/o cognición para con ella. En relación a los intentos de clasificación, la proposición de Sashkin (1982) y su diferenciación entre participación en el establecimiento de metas, en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en la planificación y puesta en marcha de cambios, posiblemente sea la mejor valorada en este contexto (para una exposición más detallada de estas diferentes clases de tarea véase Quintanilla, 1988). El motivo es que se trata de una tipología planteada desde el ámbito de estudio de la dirección participativa, sobre la que existen ya resultados concretos y un bagaje de investigación y conclusiones previos que conocemos.

Respecto al *contenido* al que puede ir referido la participación, desde las clasificaciones menos elaboradas (Dachler y Wilpert, 1978; ILO, 1981) hasta las más trabajadas (Locke y Schweiger, 1979; Spinrad, 1984), preferimos la proposición de Spinrad (1984) que divide el contenido en tres clases diferentes: *a*) necesidades y problemas esenciales de los trabajadores (remuneración, ambiente de trabajo, horarios, seguridad en el empleo, protección contra tratos arbitrarios), *b*) todo lo relativo al trabajo considerado en sí mismo (como la organización y asignación de las tareas, los métodos de supervisión o la asignación de recursos tecnológicos o de otra índole), y *c*) asuntos de la empresa (fijación de objetivos de producción, sistemas de financiación, construcción de instalaciones, selección de personal, incorporación de nuevas tecnologías y un amplio etcétera). Aunque se aceptará fácilmente que no siempre es delimitable con precisión a qué tipo de contenido pertenece un tema específico (por ejemplo, la contratación ¿es un asunto exclusivo de la compañía o también entra dentro del área de las necesidades esenciales de los empleados? y el entrenamiento o la formación ¿afectan sólo al desempeño del puesto o pueden ser considerados igual-

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

mente un asunto de especial relevancia para los empleados?), este autor ofrece el esquema más simple y relativamente más claro para delimitar la esfera propia de responsabilidad en la que entrarán a formar parte los empleados. La otra clasificación elaborada que conocemos, la plantean Locke y Schweiger (1979), los cuales añaden una categoría más que denominan «funciones personales de rutina» en la que se incluyen aspectos tales como: contratos, salarios, procedimientos disciplinarios o sistemas para la evaluación del rendimiento. A nuestro entender, esta categoría se confunde con la primera que propone Spinrad y que también consideran Locke y Schweiger en su clasificación, lo que no incorpora nada de valor.

Por último, si consideramos la participación, además de como un proceso, como una estrategia interventiva (dirección participativa por objetivos, grupos solapados, grupos semi-autónomos, plan Scanlon, círculos de calidad, por señalar tan sólo algunos ejemplos destacados), la especificación del tiempo y del espacio afectados por la implantación de estas técnicas resulta capital. La *duración*, se acota precisando el intervalo temporal que ha supuesto la aplicación de un plan concreto, o su tiempo previsto. Sobre todo es útil la distinción entre tener una visión a largo plazo a la hora de poner en funcionamiento estas técnicas o, por el contrario, reducirlas a implantaciones puntuales, casi experimentales, en algunas ocasiones asociadas únicamente a momentos de crisis. El *ámbito* queda circunscrito al espacio afectado por la introducción de estos procesos, que puede oscilar entre: *a*) afectar a individuos aislados, *b*) a ciertos grupos de empleados o a algunas secciones o departamentos, o *c*) a toda la organización en su conjunto; lo que en definitiva se traduce en los tres niveles de análisis clásicos en que generalmente se divide el estudio de la conducta organizacional.

Aparte de estas distinciones referentes a las diversas categorías existentes sobre la participación laboral, se pueden encontrar otras como, por señalar algunas de las más representativas: la diferenciación entre participación forzada en contraposición a voluntaria (Locke y Schweiger, 1979); la distinción entre participación *de jure versus de facto* (IDE, 1981); la división entre participación en los medios, en el proceso y en los resultados (Hermel, 1990); o, por último, la separación entre, por un lado, lo que es la oportunidad de participar, el ejercicio efectivo de una participación real, y la percepción subjetiva que las personas afectadas tienen de los niveles de participación promovidos (Vroom y Jago, 1990), y por otro lado, entre estos diferentes tipos y el grado de participación ideal que es deseado (Alutto y Belasco, 1972; Long, 1979 y 1981).

## Conclusiones

Es un hecho. La participación laboral es un concepto difícil, en cierta medida enigmático y atrayente, sobre el que todo el mundo opina y parece conocer y, por supuesto, en el que se ven inmersos no pocos aspectos de carácter ideoló-

gico y político. Existen tantas concepciones y puntos de vista diferentes, y hasta contradictorios, que el panorama para quien decide acercarse al estudio de este fenómeno —universal por cierto— puede resultar sobradamente complejo. Razones hay de lo dicho en este artículo. Y todo ello, sin necesidad de entrar en disquisiciones de naturaleza histórica ni epistemológica (ver la ajustada sistematización que a este respecto realiza Széll, 1988, 1992).

Ahondando en la cuestión que nos ocupa, después de revisar una buena parte de las definiciones ofrecidas, de las que se ha dado debida cuenta en este trabajo, se propuso y justificó la conveniencia de plantear una definición operativa, válida a la hora de tratar de aprehender las distintas realidades halladas, situando la participación en la dimensión que le es más apropiada: el eje axiológico del poder. Entendiendo la participación en el trabajo como «los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartida», y partiendo de una interpretación amplia del concepto de poder como «la capacidad de ejercer influencia» (Katz y Kahn, 1977). Definición que permite situar la participación en la concepción misma, ya en sus orígenes, de cualquier empresa o institución (sabido es que el grado de centralización varía entre las organizaciones así como, obvio es reiterarlo, su estructura y también su propiedad). Situación que afecta a su funcionamiento interno en múltiples facetas y en particular a sus estilos de dirección, evolucionando y afianzándose además con el apoyo y estímulo personal que va desarrollándose con en el transcurrir del tiempo entre individuos que interactúan cotidianamente (o en caso contrario, mermando la confianza mutuamente depositada), e introduciendo cambios importantes en las relaciones de influencia que mantienen entre sí directivos y subordinados.

Este modo de conceptualizar la participación posibilita integrar en su seno las aportaciones efectuadas desde los dos modelos más generales centrados en este constructo: la democracia organizativa o industrial por una parte y la gestión o dirección participativa por otra. Y resumir sus características principales en las siguientes: participación formal *versus* informal; directa e indirecta; grado de influencia en base a cuatro tipos (información, consulta, cooperación y delegación); diversas clases de tareas a las que puede ir referida la participación (establecer metas, tomar decisiones, solucionar problemas, y planificar y poner en marcha cambios); contenido (necesidades y problemas esenciales de los empleados, procesos de trabajo, y asuntos propios de la empresa); duración (a corto *versus* a largo plazo); y ámbito de aplicación (individual, grupal y organizacional). Todas ellas tratadas en esta exposición.

Por último y para terminar, una vez clarificados en una primera aproximación la noción y las clases de participación existentes, es posible establecer modos de medir este concepto en las empresas e instituciones (entre los que la participación en la toma de decisiones es sólo un tipo), vías para conocer qué tipos de participación son más eficaces y en qué aspectos, y finalmente, métodos para intervenir en las organizaciones que garantizan el éxito en la introducción de estos procedimientos y el logro de resultados positivos (para una información más completa acerca de estos temas véase Bonavía y Quintanilla, 1992; Quintanilla y Bonavía, 1993).



## REFERENCIAS

- Abdel-Halim, A. A. (1983). Power Equalization, Participative Decision-making, and Individual Differences. *Human Relations*, 36, 683-704.
- Alutto, J. A. & Belasco, J. A. (1972). A Typology for Participation in Organizational Decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 17, 117-125.
- Allport, G. W. (1945). The Psychology of Participation. *Psychological Review*, 53, 117-131.
- Barceló, G. (1977). *La participación: solución a la crisis de autoridad*. Madrid: Index.
- Barriga Jiménez, S. y Martínez García, M. (1990). Participación comunitaria y política sociosanitaria: Una reflexión desde el ejercicio de responsabilidades políticas en materia sociosanitaria. En *III Congreso Nacional de Psicología Social* (pp. 66-87). Santiago de Compostela.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Valenzi, E. (1974). Contingent Aspects of Effective Management Styles. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale: University Press.
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1992). La participación en las organizaciones: vías y procedimientos eficaces. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2 (1), 5-23.
- Bonavía, T. (1996) *Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones*. Tesis doctoral, Universitat de València.
- Branen, P. (1983). Worker Directors: An Approach to Analysis. The Case of the British Steel Corporation. En B. Wilpert & A. Sorge (Eds.), *International Perspectives on Organizational Democracy*. London: John Wiley & Sons.
- Clegg, H. A. (1966). *Una nueva democracia industrial: La participación del personal en la gestión de la empresa*. Barcelona: Hispano Europea.
- Clegg, S. (1979). *The Theory of Power and Organization*. London: Routledge y Kegan Paul.
- Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, (1), 512-532.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-hall, M. L. & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13 (1), 8-22.
- Crouch, C. & Heller, F. A. (1983). *Organizational Democracy and Political Processes*. *International Yearbook of Organizational Democracy* (vol. 1). London: John Wiley & Sons.
- Crozier, M. (1970). *La sociedad bloqueada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Chell, E. (1983). Political Perspectives and Worker Participation at Board Level: The British Experience. En C. Crouch & F. A. Heller (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes*. London: John Wiley & Sons.
- Dachler, H. P. & Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- Davis, K. (1963). The Case for Participative Management. *Business Horizons*, 6, 55-60.
- Divar, J. (1985). *La alternativa cooperativa*. Barcelona: CEAC.
- Ekonimiz* (1995, n° 33). Economía de la participación. Bilbao: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Loughlinstown House, Shankill, Co. Dublin, Ireland.
- French, J. R. P., Israel, J. & As, D. (1960). An Experiment on Participation in a Norwegian Factory. *Human Relations* (13), 3-19.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. En D. Cartwright & A. Zander, (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper y Row.
- French, J. R. P. y Raven, B. (1982). Las bases del poder social. En J. R. Torregrosa y E. Crespo (Eds.), *Estudios básicos de Psicología social*. Barcelona: Hora.
- García Becedas, G. (1982). *Democracia y relaciones laborales*. Akal Universitaria.
- Gelinier, O. (1968). *Dirección participativa por objetivos*. Puteaux: Hommes et Techniques.
- Gill, C. y Krieger, H. (1992). The Diffusion of Participation in New Information Technology in Europe: Survey Results. *Economic and Industrial Democracy*, 13, 331-358.
- Greenberg, E. S. (1975). The Consequences of Worker Participation: A Clarification of the Theoretical Literature. *Social Science Quarterly*, 56, 191-209.
- Guerrero, E. (1979). *Democracia en la empresa*. Madrid: Tormes, S. L.
- Gyldenhammar, P. G. (1977). *People at Work*. Reading: Addison-Wesley.
- Heller, F. A. (1976). Decision-processes: An Analysis of Power-sharing at Senior Organizational Levels. En R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.
- Heller, F. A. & Yukl, G. (1969). Participation, Managerial Decision-making, and Situational Variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 227-241.

- Hermel, P. (1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- IDE (1976). Industrial Democracy in Europa (IDE): An International Comparative Study. *Social Science Information*, 15, 177-203.
- IDE (1981). *Industrial Democracy in Europe*. Oxford: Clarendon Press.
- IDE (1993). *Industrial Democracy in Europe Revisited*. Oxford: University Press.
- ILO (1981). Industrial Democracy and Development. Building on Experience. Policy Propositions for Working Conference. *En Symposium on Workers' Participation in Decisions within Undertakings*. Genève.
- ISVIP (1971). *Values in the Active Community*. New York: Free Press.
- Jackson, S. E. (1983). Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 3-19.
- Jacob, B. M. & Jacob, P. E. (1984). Values and the Active Community. En B. Wilpert & A. Sorge (Eds.), *International Perspectives on Organizational Democracy* (pp. 317-335). New York: John Wiley & Sons.
- Jans, N. A. (1985). Organizational Factors and Work Involvement. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 382-396.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 341-349.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- King, C. D. & van de Vall, M. (1978). *Models of Industrial Democracy. Consultation, Co-determination and Workers' Management*. The Hague: Mouton.
- Kliksberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires: Paidós.
- Lammers, C. J. (1967). Power and Participation in Decision Making in Formal Organizations. *American Journal of Sociology*, 73, 201-216.
- Lammers, C. J. (1975). Self-management and Participation. Two Concepts of Democratization in Organizations. *Organization and Administrative Sciences*, 5 (4), 19-33.
- Lammers, C. J. & Széll, G. (1988). *Organizational Democracy: Taking Stock*. *International Handbook of Participation in Organizations* (vol. 1). Oxford: Oxford University Press.
- Lansbury, R. D. & Prideaux, G. (1984). Industrial and Organizational Democracy. En B. Wilpert & A. Sorge (Eds.), *International Perspectives on Organizational Democracy*. London: John Wiley and Sons.
- Latham, G. P. & Yukl, G. A. (1975a). Assigned versus Participative Goal Setting with Educated and Uneducated Woods Workers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 299-302.
- Latham, G. P. & Yukl, G. A. (1975b). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*, 18, 824-845.
- Leana, C. R. (1987). Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 228-233.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. A. (1979). Participation in Decision-Making: One More Look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Londoño, C. M. (1962). *La participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Long, R. J. (1979). Desires for and Patterns of Worker Participation in Decision Making after Conversion to Employee Ownership. *Academy of Management Journal*, 22, 611-617.
- Long, R. J. (1981). The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision-making on Perceived and Desired Patterns of Organizational Influence: A Longitudinal Study. *Human Relations*, 34, 847-876.
- Long, R. J. (1988). Factors Affecting Managerial Desires for Various Types of Employee Participation in Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*, 37 (1), 15-34.
- Lowin, A. (1968). Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 68-106.
- Lowin, A. & Craig, J. (1968). The Influence of Level of Performance on Managerial Style: An Experimental Object Lesson in the Ambiguity Of Correlation Data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 440-458.
- Lucas Marín, A. (1984). *Sociología de la empresa*. Madrid: Hispano Europea.
- Maier, N. R. F. (1963). *Problem Solving Discussions and Conferences*. New York: Wiley.

- Maier, N. R. F. y Hayes, J. J. (1979). Presentación de la administración creativa. En V. H. Vroom & E. L. Deci (Eds.), *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Maier, N. R. F. y Sashkin, M. (1971). Specific Leadership Behavior that Promote Problem Solving. *Personnel Psychology*, 24, 35-44.
- Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- McGregor, D. (1979). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- Melcher, A. J. (1976). Participation: A Critical Review of Research Findings. *Human Resource Management*, 15 (2), 12-21.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A meta-analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 727-753.
- Miner, J. B. (1984). Participation and Management. En B. Wilpert & A. Sorge (Eds.), *International Perspectives on Organizational Democracy* (pp. 183-196). London: John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Montero, J. M. (1987). Las experiencias sobre la participación obrera en la empresa: Balance de investigaciones. En J. F. Tezanos (Eds.), *La democratización del trabajo*. Madrid: Sistema.
- Morse, N. C. & Reimer, E. (1956). The Experimental Change of a Major Organizational Variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 120-129.
- Morse, N. C. & Reimer, E. (1979). Cambio experimental de una importante variable organizacional. En V. H. Vroom & E. L. Deci (Eds.), *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Mulder, M. (1977). *Managing Power*. Amsterdam: Elsevier.
- Munduate, L. (1997). *Psicología social de la organización*. Madrid: Pirámide.
- Odiorno, G. S. (1983). Administración por objetivos. En S. R. Michael, F. Luthans, G. S. Odiorno, W. W. Burke & S. Hayden (Eds.), *Técnicas para el cambio organizacional* (pp. 91-139). México: McGraw-Hill.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. London: Cambridge University Press.
- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: PPU.
- Pfeffer, J. (1992). *El poder en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 84, 265-288.
- Quijano de Arana, S. (1993). *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona: PPU.
- Quintanilla, I. (1988). *La participación en las organizaciones*. Valencia: Promolibro.
- Quintanilla, I. (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid: Pirámide.
- Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1993). *Dirección participativa*. Madrid: Eudema.
- Revista Internacional de Ciencias Sociales* (1984). La democracia en el trabajo. 36 (2).
- Rus, V. & Russell, R. (1989). *Participation, Ownership and the Nature of Work*. *International Handbook of Participation in Organizations (vol. II)*. Oxford: Oxford University Press.
- San Sebastián, X. (1994) *Un estudio empírico sobre participación en la toma de decisiones y satisfacción laboral en organizaciones educativas*. Tesis doctoral, Universidad del País Vasco.
- Sashkin, M. (1976). Changing toward Participative Management Approaches: A Model and Methods. *Academy of Management Review*, 1, 75-86.
- Sashkin, M. (1982). *A Manager's Guide to Participative Management*. New York: AMA Membership Publications Division.
- Schlegle, J. (1970). Forms of Participation in Management. *Industrial Relations*, 9, 117-122.
- Sorcher, M. (1971). Motivation, Participation and Myth. *Personnel Administration*, 34 (5), 20-24.
- Spinrad, W. (1984). La democracia en el trabajo: un análisis global. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 36 (2), 201-224.
- Stern, R. N. & McCarthy, S. (1986). *The Organizational Practice of Democracy*. *International Yearbook of Organizational Democracy (vol. III)*. London: John Wiley & Sons.
- Strauss, G. (1963). Some Notes on Power-Equalization. En H. Leavitt Ed.), *The Social Science of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Strauss, G. & Rosenstein, E. (1970). Workers' Participation: A Critical Review. *Industrial Relationship*, 9, 197-214.
- Streeck, W. (1984). Co-Determination: The Fourth Decade. En C. Crouch, & F. A. Heller (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes*. London: John Wiley and Sons.
- Symposium Internacional sobre Cooperativismo y participación en la gestión empresarial en el siglo XXI*. (1997) Vitoria: Mondragón Corporación Cooperativa.
- Széll, G. (1988). Participation, Workers' Control and Self-Management. *Current Sociology, La Sociologie Contemporaine*, 36 (3), 1-259.

- Széll, G. (1992). *Concise Encyclopedia of Participation and Cooperative Management*. Berlin: de Gruyter.
- Tannenbaum, A. & Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Tannenbaum, A. S. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7, 236-257.
- Tannenbaum, A. S. (1974). Systems of Formal Participation. En G. Strauss, R. Miles, D. C. Snow & A. S. Tannenbaum (Eds.), *Organizational Behavior: Research and Issues*. Madison: Industrial Relations Research Association.
- Tannenbaum, R. y Massarik, F. (1950). Participation by Subordinates in the Managerial Decision-making Process. *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 16, 408-418.
- Tezanos, J. F. (1987a). *La democratización del trabajo*. Madrid: Editorial Sistema.
- Tezanos, J. F. (1987b). La democratización del trabajo en los umbrales de la sociedad post-industrial. En J. F. Tezanos (Eds.), *La democratización del trabajo*. Madrid: Sistema.
- Treu, T. (1983). Colective Bargaining and Union Participation in Economy Policy: The Case of Italy. En C. Crouch & F. A. Heller (Eds.), *Organizational Democracy and Political Processes*. London: John Wiley y Sons.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Trist, E. L., Susman, G. I. & Brown, G. R. (1977). An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine. *Human Relations*, 30, 201-236.
- Van de Vall, M. & King, C. D. (1973). Comparing Models of Workers' Participation in Managerial Decision Making. En D. Graves (Ed.), *Management Research: A Cross-Cultural Perspective*. New York: Elsevier Scientific.
- Vanek, J. (1971). *The Participatory Economy. An Evolutionary Hypothesis and a Strategy for Development*. Ithaca: Cornell University Press.
- Vanek, J. (1981). Toward a Forward Step in Empirical Self-Management Research. En D. C. Jones, & J. Svejnar (Ed.), *Participatory and Self-Managed Firms. Evaluating Economic Performance* (pp. 315-329). Lexington: Lexington Books.
- Vroom, V. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner III, J. A. & Gooding, R. Z. (1987). Effects of Societal Trends on Participation Research. *Administrative Science Quarterly*, 32 (2), 241-262.
- Wagner III, J. A. (1994). Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *Academy of Management Review*, 19 (2), 312-330.
- Walker, K. F. (1974). Worker's Participation in Management: Problems, Practice and Prospect. *International Institute for Labor Studies*, 12, 3-35.
- Wall, T. D. & Lischeron, J. A. (1977). *Worker Participation*. New York: McGraw-Hill.
- Wülpert, B. (1984). La participación en las organizaciones: resultados de la investigación comparada internacional. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 32 (2), 201-224.
- Wülpert, B. & Sorge, A. (1984). *International Perspectives on Organizational Democracy. International Yearbook of Organizational Democracy (vol. II)*. London: John Wiley & Sons.
- Wood, M. T. (1973). Power Relationships and Group Decision Making in Organizations. *Psychological Bulletin*, 79, 280-293.
- Zander, A. (1971). *Motives and Goals in Groups*. New York: Academic Press.