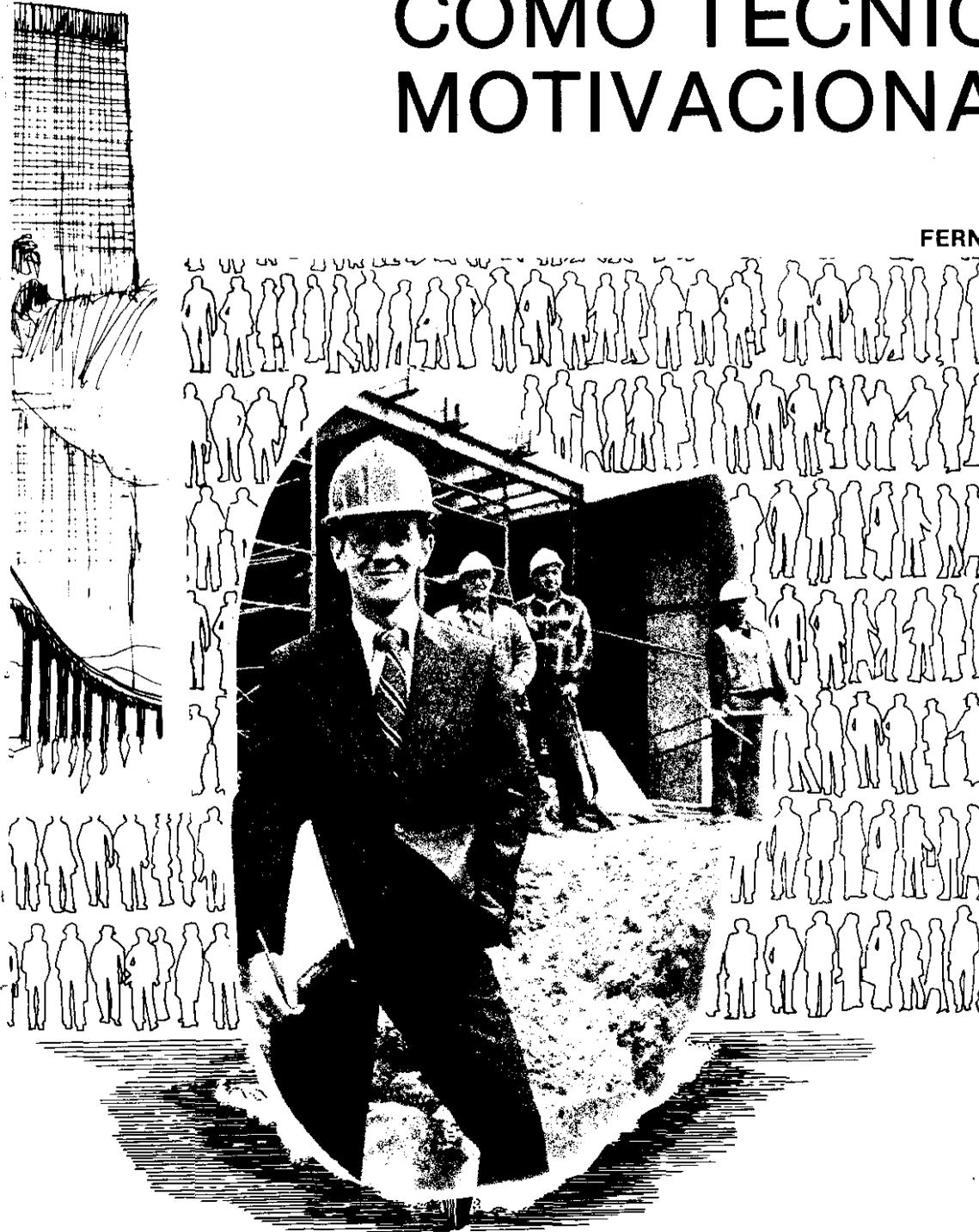


# LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA COMO TECNICA MOTIVACIONAL

FERNANDO PEREZ SANTIAGO\*



\* El Autor es alumno de la Sección de Graduados de la E.S.C.A.

vos personales. Se suponía que las utilidades, la sobrevivencia y el crecimiento eran los propósitos principales de toda organización. El administrador se consideraba el cerebro de la empresa, aumentó su control sobre la misma, pero no modificaba su actitud hacia los trabajadores. En tanto que los trabajadores no contaron con educación y recursos se conformaban con cualquier clase de trabajo que les permitiera sobrevivir. La ética protestante hacía creer a los hombres que mientras más sufrieran en el trabajo, mejor sería para sus almas y que el lugar de trabajo era el purgatorio terrenal.

En la primera mitad de este siglo cuando ya los trabajadores tenían mejor educación y con la aparición de la beneficencia pública, empezaron a perder el miedo a la destitución y comenzaron a reaccionar contra su trabajo y las organizaciones. Constituyeron sindicatos y exigieron mayor compensación por el trabajo, menores horas de trabajo y mejores condiciones.

A partir de la segunda guerra mundial, los trabajadores han hecho de su trabajo el blanco de sus ataques. Han estado cambiando las esperanzas, actitudes y forma de sentir. Cada vez más los trabajadores se valúan más alto y ven en las corporaciones el medio de satisfacer sus necesidades.

Las corporaciones empezaron a fijarse en las gentes, las más hábiles tenían las mejores oportunidades y mayor movilidad, la movilidad dio origen a la competencia, que a su vez estimuló la movilidad. Actualmente hay una demanda creciente para que se ajusten los objetivos de las organizaciones a los de los individuos, para que den a sus miembros una voz en la administración y para que se diseñe el trabajo de manera que concuerde con la capacidad humana. El problema actual consiste en la forma de humanizar las organizaciones e instituciones, en cómo diseñarlas para que sirvan mejor a los propósitos de sus miembros, hacerlo necesita un cambio, tanto en su forma como en su funcionamiento.

Hay organizaciones que empiezan a creer que ya sean públicas o privadas deberán orientarse hacia sus miembros. Por eso en este trabajo hablaremos de la administración participativa como técnica de motivación.

William H. Newman. La Dinámica Administrativa Ed. Diana 6a. Ed.-Investigación del Comportamiento, Técnica y Método. Fred N. Kerlinger. Segunda Edición. Ed. Interamericana.

### **ATENCIÓN A LOS OBJETIVOS DE LAS PERSONAS**

Los antropólogos creen que la primera cooperación se emprendió para aumentar la capacidad humana de satisfacer las necesidades físicas de alimento y defensa. Actualmente estas necesidades han aumentado y se considera de vital interés el que las empresas las conozcan y atiendan, si esperan una participación activa del individuo. Los hombres también tienen objetivos, los principales son la satisfacción de sus más imperiosas necesidades, tales como de alimentación, defensa, vestido, seguridad, autorrealización, nivel de vida, el aprecio de los demás, relaciones interpersonales agradables, influencia sobre los acontecimientos, independencia, status, escuelas, cursos, clubs, deportivos, actividades religiosas y sociales, reconocimiento, etc.

Un buen directivo deberá conocer los objetivos de sus empleados para contribuir en sus logros y de esta forma cultivar la participación en los objetivos de la empresa. Deberá desarrollar una habilidad que influya en forma constructiva sobre los subordinados para conseguir los fines específicos, pero antes necesitará conocerse a sí mismo, conocer el medio en que actúa el grupo y las técnicas de comuni-

## **II. PROBLEMÁTICA**

cación por medio de las cuales ejerce su influencia. La investigación psicológica orienta y provee de técnicas modernas de motivación.

Motivar significa impulsar y los seres humanos no se muestran impasibles ante los diversos medios de estimarlos.

El objetivo puede ser también la resolución de problemas, y comprendiendo los objetivos propios y los de los implicados facilitará la solución.

Los problemas son de dos tipos: aquellos que implican la eliminación de algo presente pero indeseado y los que implican la adquisición o el logro de algo ausente pero que se desea.

**III. MARCO TEORICO.**

**LA PARTICIPACION**

Definición.- Participación es involucrar en algo mental y emocional y no sólo en una actividad muscular, a los empleados de una organización. Keith Davis p. 161 Mc Graw-Hill El Comportamiento Humano en el Trabajo. Son modelos de actuación para las personas que trabajan en una empresa. William H. Newman p. 652 La Dinámica Administrativa. Ed. Diana.

La participación es el grado con que participan los individuos en la toma de decisiones que afectan su satisfacción. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Keith Davis. Mc Graw-Hill.

La participación es la fuente de la satisfacción. La amplitud potencial de la naturaleza humana. Abraham Maslow 1982. Editorial Trillas.

Mientras más comprendamos las relaciones interpersonales menos variables necesitaremos para explicarlas. Evidentemente no todos los efectos están directamente relacionados con sus causas, esto es, la reacción no es proporcional al estímulo, o lo son hasta cierto momento, al menos no siempre sucede así, normalmente se requiere de la experimentación. Pero conociendo los objetivos de los subordinados, las relaciones interpersonales entre jefes y empleados y lo que a estos motiva, podemos intentar utilizar éstos conocimientos para involucrarlos en los objetivos de las empresas, haciéndolos participar en la administración de las mismas, es decir, democratizar a las empresas.

Una forma de hacerlo es mediante la organización circular. La organización circular pretende maximizar las oportunidades de la participación conexas de sus miembros y maximizar el grado con el que la organización sirve

los propósitos de sus miembros y al hacerlo sirve mejor a sus propios propósitos. Así la participación implica dar a los trabajadores la oportunidad de tomar decisiones que les afecten directamente y que les recompensen por el mejor desempeño y aumento en la responsabilidad. Hay evidencia de que la participación redundante en mayor satisfacción y mejora el desempeño de la organización. La organización circular también humaniza la organización, hace factible la integración de actividades a distintos niveles, que proporcionan adhesión y efectividad directiva. En condiciones favorables los individuos pueden generar más ideas creadoras cuando lo hacen en grupo que cuando lo hacen individualmente.

Se han inventado en las empresas diversos proyectos diferentes para aprovechar el estímulo a grupos. Alex Osborn le llama "chispazos mentales" y recomienda exponer los problemas a un grupo de personas pidiéndoles que piensen en el mayor número posible de soluciones. Las reglas del juego son las siguientes:

- 1.- Eliminarsse todo juicio crítico. Conviene reservar para más tarde las críticas de las ideas.
- 2.- Dar buena acogida a las

ideas expuestas sin cortapisas. Mientras más extravagantes sean mejor, es más fácil demerñar que pensar.

3.- Pida usted que se expongan muchas ideas, mientras mayor sea el número, más probabilidades habrá de que haya algunas meritorias.

4.- Busque la manera de combinar y mejorar las ideas. Además de aportar las propias ideas, los participantes deberán seguir la forma en que las de los demás puedan pulirse, o en que dos o más ideas pueden combinarse.

Muchas empresas han usado este procedimiento técnico en gran variedad de problemas, tales como: diseñar automóviles, diseñar una nueva máquina, perfeccionar señales en las carreteras, reducir el ausentismo, etc., señala también que en término de una hora pueden surgir de 60 a 150 ideas. Estas sesiones de "chispazos mentales" entran en la categoría de la inspiración, o sea la cuarta etapa del proceso inventivo. Cuando el problema sea muy complejo, puede fraccionarse para facilitar su solución, así mismo los integrantes de grupos deben ser personas versadas en el problema, o en algún aspecto del mismo. Un enfoque más reciente y más serio a la inventiva, a través de gru-

pos, es la sinéctica. El término se deriva de la palabra griega que significa "La agrupación de elementos diversos". El enfoque se debe a William J. Gordon, Presidente y fundador de Synectics, Inc. La sinéctica comparte con los chispazos mentales en tres puntos, pero difiere en varios aspectos importantes:

1.- Primero se revisa a fondo el problema para asegurar el ordenamiento analítico, tanto de los aspectos técnicos como del conjunto en general. En esta etapa se revisa y critica el diagnóstico precedente. Sólo después de que todos los miembros del grupo sinéctico se han orientado hacia la índole del problema, se buscan ideas novedosas.

2.- Después el líder del grupo adopta un aspecto clave del problema y lo presenta como un capítulo general o como una idea evocativa.

3.- A continuación se emplean artificios para despertar la mente preconsciente, los cuales pueden provocar toda clase de quimeras e ideas extravagantes. Por lo general, todos los que participan están adiestrados en el uso de analogías directas y simbólicas, en imitaciones de personas y en otros procedimientos técnicos que se han comprobado que son valiosos para crear puntos de vista e ideas novedo-

sas. En esta forma cada participante se da cabal cuenta de la "Locura Metódica" de una sesión sinéctica.

4.- En virtud de que está adiestrado en el procedimiento, el grupo puede ir de arriba abajo en una discusión aparentemente inaplicable a un problema real. Un experto técnico del grupo ayuda a resolver lo novedoso y las posibilidades que tengan varias ideas. Así, en vez de engendrar gran número de ideas superficiales y nacidas a la aventura, como ocurre con los chispazos mentales, este grupo tamiza las ideas de tiempo en tiempo.

Estas características permiten a la sinéctica resolver muchos más problemas complejos y técnicos que los chispazos mentales, y lo hacen en forma modernista y con conocimiento de causa. Los Recursos Humanos en la Década de los '80. D. Quinn Mills. Revista Harvard de Administración de Empresas 266.

**MEDIO AMBIENTE PROPICIO**

¿Qué normas generales nos sugieren los chispazos mentales y la sinéctica para ejercer la in-

ventiva? Una característica crucial es el medio ambiente que sea favorable. La regla cardinal para ambos enfoques es: difiera-se la valoración de las ideas que se expongan. Todo el que dice: "eso no va a dar resultado", debe ser acallado pronto y nadie debe sentir temor de expresar ideas, aunque sepa que no son prácticas. De ningún modo se trata de eludir el análisis profundo y penetrante, sino de posponerlo para más tarde. Sicológicamente, conviene retener el juicio crítico. Como ya hicimos notar, las barreras mentales dependen a que nos conformemos con las ideas convencionales. Y en muchas empresas, se ríen de las personas que hacen proposiciones novedosas, o se las considera "raras". Resulta de esto que se reprime la expresión de las ideas. En un ambiente semejante, todos las meditan bien y se aseguran de que sean prácticas antes de atreverse a exponerlas.

En cambio, con los chispazos mentales y la sinéctica se procura derribar esas barreras sociales, por lo menos por breve tiempo. Puesto que todo el mundo reconoce la diferencia entre mencionar una idea y recomendarla, no entra en juego la reputación en el aspecto de juicio acertado. Se da contramarcha a la influencia de las presiones sociales, se fomenta la originalidad y es un buen miembro del grupo aquel que tiene muchas ideas.

Aunque no se emplee un procedimiento técnico serio, como en los chispazos mentales, el ambiente puede ayudar mucho a la inventiva. Es más probable que surjan ideas cuando se les da una acogida calurosa. Concretamente, en un medio favorable: a) las personas pueden exponer libremente sus ideas, aunque salgan de las prácticas tradicionales, de las normas de grupos o de las opiniones de los dirigentes; b) los supervisores y colegas animan positivamente a quienes desean ensayar algo nuevo y diferente; c) el miramiento mutuo hacia la personalidad es suficientemente profundo para que todos se atrevan a exponer sus ideas creadoras sin sentirse cohibidos porque recibían una acogida adversa. El hombre partidario de la estabilidad y que respeta las tradiciones, probablemente se sentirá incómodo en un medio ambiente favorable de ese tipo; empero, en él se hallan los requisitos en que mejor florecerán probablemente los pensamientos creadores.

Principios de Dirección de Empresa. Harold Kooatz y Cyrill O'Donell. Segunda Edición 1961 Mc Graw Hill Book Company.

### DIMENSIONES CONCEPTUALES Y LIMITES DE LA PARTICIPACION.

Se muestran cuatro amplias dimensiones de la participación y sus interrelaciones básicas: la primera se refiere a las teorías sociales fundamentales para la participación, las cuales representan las bases de los valores y presunciones de los diseñadores e implementadores de los arreglos de participación social en las organizaciones así como de las metas y objetivos en la participación. La segunda dimensión involucra las propiedades de la participación y sus sistemas, vgr. las estructuras y procesos con los cuales diferentes tipos de esquemas participativos pueden variar. La tercera dimensión se refiere a las fronteras contextuales dentro de las cuales ocurre la participación y la cual limita o realiza el potencial de participación de los sistemas sociales. La cuarta dimensión, los resultados de la participación, se considera primeramente en el examen de las tres primeras, dado que los resultados, y como éstos deben ser considerados, son una función de las otras dimensiones.

La amplitud potencial de la Naturaleza Humana. Maslow 1982 Ed. Trillas.

### TEORIAS Y METAS FUNDAMENTALES EN LA PARTICIPACION.

Se distinguen 4 teorías importantes en las cuales se aplicaron cuatro perspectivas.

1) ¿Cuáles son las presunciones básicas de la naturaleza humana y las instituciones sociales que aumentan el interés en temas relacionados con la participación?

2) ¿En qué contexto ocurrirá la participación?

3) ¿Cuáles son las características de las disposiciones participativas en las organizaciones?

4) ¿Cuáles son los resultados sociales que se esperan y se derivan de la participación?

**TEORIA DEMOCRATICA.-** Se ocupa de una sociedad en que los miembros participan en cada aspecto de la vida colectiva. Esta se basa en la creencia de que la vasta capacidad potencial de los seres humanos representa una buena base para una toma de decisiones social, prudente y efectiva. Además de reconocer esta capacidad, la teoría democrática sostiene que el proceso democrático también la desarrolla cada vez más dándole a éste mayores ímpetus y direc-

ción para implementar las decisiones. La afirmación de que el proceso democrático educa y desarrolla implica que éste debe ocurrir y funcionar en todas las organizaciones sociales, económicas y políticas incluyendo la familia, el trabajo, la escuela y las instituciones políticas.

Existen controversias acerca de esta teoría. Unos dicen que la participación de todos los miembros de un sistema social dado debe ser amplia y directa. Otros critican éste pensamiento y se avocan a esquemas participativos menos intensos y más restringidos.

Juntas Creativas Compartiendo el Poder.- George M. Prince-Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 27.

**TEORIA SOCIALISTA .-** Los mayores argumentos comunes a las varias formas de socialismo se refieren a la alineación de productores para sí mismos como resultado de la relación dialéctica entre el capital y el trabajo, el alto grado de especialización y la división de labores vista como requerida por el modo capitalista de producción y la resultante impotencialidad y apatía de los productores.

Una presunción central en la literatura socialista es el potencial de la gente para volverse económicamente liberada participando activa y creativamente

en el proceso de producción y finalmente controlándolo.

Las variables contextuales que afectan la regulación y grado del cambio social son temas importantes de discusión en la literatura sobre el socialismo.

La comuna de París de 1871 frecuentemente se toma como la base de los sistemas participativos socialistas cuyas características críticas fueron sus valores igualitarios, su funcionamiento simultáneo como un ente legislativo y ejecutivo y su énfasis en fuertes ligas entre sus actividades y las metas revolucionarias sociales penales del socialismo.

Los resultados sociales esperados desde el punto de vista socialista de la participación abarcan un cambio revolucionario en el sistema social total con el fin de crear una cultura proletaria.

### CRECIMIENTO Y DESARROLLO HUMANO

Estas teorías señalan que las organizaciones existentes, en búsqueda de eficiencia y certidumbre, generalmente han acentuado la división del trabajo y la coordinación racial de las actividades lo cual implica la especialización en el trabajo y la repetitividad en las teorías así como la dirección y control a tra-

vés de una cadena unificada de mando, supervisión cercana y una estructura basada primordialmente en factores extrínsecos. Tal contexto organizacional es visto como una frustrante satisfacción de necesidades primarias impidiendo desarrollo de la personalidad a un alto costo para la salud mental y el bienestar de los miembros de la organización, así como la estabilidad económica y eficiencia de la organización.

Estas teorías en principio, no cuestionan el orden básico social, político o económico en una sociedad. Su énfasis primario está en cómo se arreglan las organizaciones en una estructura social dada para facilitar el desarrollo psicológico y el crecimiento de los individuos y los grupos.

Dichas teorías implican que la reducción de los costos sociales incurridos por la salud o enfermedad mental es un pre-requisito importante para la estabilidad y eficiencia de instituciones y organizaciones existentes.

Investigación del Comportamiento. Fred N. Kerlinger Segunda Ed. Ed. Interamericana.

**PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.**

En ésta teoría solamente son

importantes precisamente la productividad y la eficiencia. Esta consiste en afirmaciones aisladas e ideas de varias orientaciones teóricas que frecuentemente simplifican sus premisas e implicaciones básicas. Se espera que la participación aumente la efectividad al grado que:

1) Las situaciones alrededor de las cuales ocurre la participación sean relevantes para realizar la tarea.

2) La gente, participando, obtenga información más exacta acerca de un contexto organizacional que de hecho permite que resulten productos reales y positivos como resultado de un desempeño efectivo y,

3) El desempeño efectivo no esté fuera del alcance del control del trabajador.

Con respecto a los resultados sociales, la participación es vista implícitamente, al menos, como un foco relativamente poco importante para asegurar la estabilidad del orden económico y social actual para aumentar la productividad industrial y para evitar el sabotaje y el desasosiego.

Como consecuencia de las diferentes raíces en el desarrollo histórico de la teoría social, cada orientación teórica se basa en diferentes sistemas de valo-

res y define diferentes aspectos de la sociedad o de las organizaciones como problemas que requieren solución. Estas diferencias implican variación en las metas orientadas hacia las políticas. También indican variación en el significado formal y función social de los establecimientos participativos sociales. No obstante, debe considerarse que éstas cuatro teorías se complementan y no compiten entre ellas.

**PROPIEDADES DE LAS DISPOSICIONES SOCIALES PARTICIPATIVAS**

Participación formal-informal.

La base de la legitimización puede variar de formal (registrada explícitamente, sistema de reglas y acuerdos impuestos o garantizados a la organización) a informal (no estatutarios consensos resultantes de la interacción de los miembros). Pueden distinguirse 3 bases de legitimización para tratamientos de participación formal:

1) Legales (cláusulas en la constitución de una nación, en leyes nacionales o regionales).

2) Contractuales (involucra acuerdos colectivos a cierto nivel) y,

3) Políticas gerenciales (regulaciones unilaterales acerca de la implicación de varios grupos o individuos en las decisiones de la organización).

Los esquemas participativos informales se basan en un consenso entre unidades sociales interactuando y se vuelven legítimas a través de la práctica y desarrollando normas o procedimientos.

El grado de formalidad o informalidad de la participación está ligada a los valores de los diseñadores, a las metas y objetivos a los cuales sirve la participación y a la organización particular en la cual existen los sistemas participativos.

**PARTICIPACION DIRECTA INDIRECTA**

La participación personal, inmediata de los miembros de la organización es finalmente la forma ideal de participación en todas las estructuras teóricas. No obstante puede variar de una a otra y en otras características tales como el grado en que los participantes tienen acceso al proceso de la toma de decisiones, al rango e importancia de los problemas, el tipo de reglas de decisión es incluir en el proceso participativo de la toma de deci-

siones, etc. Por ello, debe comenzarse por especificar las características de los sistemas de participación directa y las diferentes orientaciones teóricas e investigando sistemáticamente cómo las configuraciones contextuales en que existen los sistemas pueden afectarlos.

En general, es el principio del elitismo el que generalmente es el centro de los debates sobre las ventajas o desventajas de los sistemas de participación indirecta en las organizaciones.

**ACCESO A LA PARTICIPACION EN LAS DECISIONES**

Algunos autores han tratado de definir esta característica de los sistemas participativos identificando modos discretos de comportamiento a lo largo de una continuidad hipotética de influencia y poder. Por ejemplo, pueden concebirse los siguientes comportamientos:

- 1) Ninguna información se da a los empleados acerca de una decisión que se va a tomar.
- 2) A los empleados se les informa por adelantado la decisión que va a tomarse.
- 3) Los empleados pueden

- opinar acerca de la decisión a tomar.
- 4) Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en el proceso de decisión.
- 5) Los empleados tienen un veto ya sea negativamente bloqueado, una decisión hecha, o positivamente teniendo que ocurrir por adelantado.
- 6) La decisión está completamente en las manos de los miembros de la organización sin distinción entre los gerentes y los subordinados.

El comportamiento uno representa el acceso informal al proceso de toma de decisiones y poca o ninguna influencia sobre los resultados de la decisión. Los comportamientos del 2 al 4, toda la información manejada permanece con el gerente y la función de participación de los miembros de la organización recibe y da información.

Lo que piensan los directores del Liderazgo compartido. Larry E. Greiner. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 106.

En el comportamiento 5, los miembros de la organización pueden manipular la información y así comenzar a reforzar algunas o todas sus preferencias.

El comportamiento 6 representa completa igualdad de poder en que todos los miembros de la organización tienen igual acceso a la toma de decisiones y así tienen un potencial igual para influir las decisiones.

**CONTENIDO,  
IMPORTANCIA  
Y COMPLEJIDAD  
DE LAS DECISIONES**

Aunque las cuatro orientaciones teóricas no son muy específicas acerca de estos atributos, claramente difieren en el grado de decisiones y en la importancia correspondiente de la decisión para los participantes. Las teorías democrática y socialista implican la participación en el grado total de decisiones que afectan a los participantes, mientras que las orientaciones de riqueza y desarrollo humanos y la de la eficiencia y productividad limitan las decisiones a los roles organizacionales inmediatos de los participantes.

Al estudiar las decisiones participativas, se debe comenzar con el análisis de éstas en sus diferentes componentes los cuales incluyen en la variación en contenido y número de decisiones que caen dentro de la disposición de la toma de decisiones, así como la complejidad e importancia de las decisiones en que toman parte los participantes.

Igualmente importantes son preguntas acerca de los determinantes y consecuencias de los atributos de las diferentes decisiones.

Además de algunas hipótesis interesantes y aisladas, la literatura de la participación no provee una estructura para explicar este rango de decisiones y la importancia dada a éstos por los participantes.

**ALCANCE SOCIAL DE LA  
PARTICIPACION**

Se refiere a las preguntas acerca del alcance de la gente involucrada en un sistema participativo y el grado de involucramiento social en el proceso de decisión.

Esencialmente no hay investigaciones acerca de lo que determina los alcances diferentes sociales en los sistemas participativos y las consecuencias de éstos que difieren en alcance social.

Al igual que las características previas discutidas, el alcance social de un sistema participativo social debe entenderse dentro de la estructura de la orientación socio-teórica y los valores y metas que implica, así como con respecto al origen y la historia de desarrollo del sistema.

**OTRAS PROPIEDADES DE LA  
PARTICIPACION**

Hay otras dimensiones con una taxonomía completa de las propiedades de la participación. Además, hay otras formas en que las características interrelacionadas, pueden categorizarse. Scholl provee un ejemplo interesante de sistemas categorizantes de acuerdo a la clase de proceso de participación a enfatizar.

El argumenta que la participación se refiere al proceso de intercambio de información, en que ésta existe en varias combinaciones de hechos y premisas.

**POTENCIAL DE  
PARTICIPACION**

La participación como un sistema social es un producto complejo y dinámico de la acción humana. La participación sirve a una variedad de valores y metas y toma diferentes propiedades, operacionales y estructurales en varias configuraciones resultando en una variedad de resultados. Así, el potencial de un sistema social participativo se define por la secuencia e interrelaciones de las 3 dimensiones siguientes: valores, presunciones y metas de los implementadores.

**LIMITES CONTEXTUALES DE LA PARTICIPACION**

Esta dimensión se refiere a la amplia formación, tanto de factores a nivel micro como a nivel macro que forman el contexto de los sistemas participativos.

Los factores contextuales pueden verse como límites al potencial de los sistemas participativos y pueden hacerse en 2 formas: Primero, hay una interdependencia directa entre los factores contextuales y cada una de las dimensiones que definen el potencial de los sistemas participativos. Segundo.- Los factores contextuales establecen límites al potencial de participación moderando el grado en que los valores, presunciones y metas de los implementadores se reflejan en varias configuraciones de propiedades de participación y el grado en que las características de los sistemas participativos resultan en ciertos productos.

Se comenzó viendo la participación como un tratamiento organizacional o una estilogía de intervención, ya que así se da una mejor conformación al origen de la participación como para investigación. No obstante, al considerar la forma en que los factores contextuales limitan o realzan el potencial de los siste-

mas participativos, la participación se vuelve un concepto central de la organización.

Dinámica de Acción de Grupo. D.M. Hall Ed. Herrero Hnos.

**CARACTERISTICAS SOCIALES**

Típicamente, los factores sociales se investigan dando ciertos atributos de los sistemas participativos en diferentes países, incluyendo aspectos del contexto inmediato del medio ambiente, tal como la tecnología de la organización y hacer notar las diferencias entre los países.

Las funciones de establecimiento de límites de las características sociales se están haciendo cada vez más evidentes, a través del análisis de las diferentes configuraciones de las propiedades de los resultados dentro de una sociedad dada.

Un contexto puede incluir factores como el tamaño de una organización, tecnologías relativamente simples y un clima de confianza y cooperación, así como procesos grupales y características individuales. Así, aunque las características sociales parecen tener una fuerte influencia en el potencial de la participación, ciertas condiciones y eventos que representan otros factores contextuales pueden cambiar el proceso por el cual la

sociedad influye a los sistemas participativos y a la fuerza de esa influencia.

Un artículo reciente de Bonson sostiene que las características organizacionales y sociales representan un mando social que necesita ser entendido en términos de las raíces históricas y los conflictos existentes y contradicciones entre las características sociales.

Tal análisis parece definir una fuerza crucial de cambio, la cual puede dar recurso importante para el entendimiento del desarrollo de los sistemas participativos.

**CARACTERISTICAS DE OTRAS ORGANIZACIONES RELEVANTES**

10.- Ya que la participación en la toma de decisiones puede requerir un número de respuestas únicas y capacidades de interacciones, ciertos atributos de personalidad y posesión de varios recursos y dado que la gente, tiende a tener relaciones en varias organizaciones, el grado en que las organizaciones se desarrollan y apoyan las capacidades humanas requeridas de participación pueden limitar severamente el potencial de arreglos participativos de cualquier organización.

2o.- La forma en que una organización interactúa con organizaciones relevantes en su medio ambiente y las fuerzas que le imponen tienen una conexión con el potencial de participación en esa organización.

Finalmente, existe el problema de la equivalencia frecuente funcional de la participación del trabajador y los convenios participativos.

**CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES**

Aunque este es probablemente el aspecto más estudiado de la participación en las organizaciones, no se tiene mucho conocimiento de los efectos de las características organizacionales sobre los límites del potencial de participación, en parte debido a la concepción frecuentemente demasiado estrecha de los arreglos participativos sociales en las organizaciones. Varios autores han analizado la participación en las organizaciones como un fenómeno que es parte de la organización como un sistema total.

**CARACTERISTICAS DEL GRUPO**

Hay dos puntos cruciales y no bien definidos: los resultados

del poder y la influencia y el resultado del liderazgo, importantes en la participación. Una base para entender éstos resultados es tomar en cuenta la negligencia de las diferencias en los potenciales de participación y sus implicaciones en el poder del liderazgo.

El Comportamiento humano en el Trabajo. Keith Davis Mc Graw Hill.

**CARACTERISTICAS INDIVIDUALES**

Básicamente se ha cuestionado acerca de las habilidades individuales, actitudes y valores como condiciones y consecuencias de la participación.

Muchos autores han analizado el proceso de toma de decisiones y la integración de la información requerida de los individuos en los sistemas participativos con diferentes propiedades y diferentes contextos de grupos organizacionales o sociales. Desafortunadamente aunque hay mucha información acerca de las características individuales la investigación actual es fragmentaria porque generalmente se basa en hipótesis aisladas.

**IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES**

La intención principal de este

trabajo es dar un punto de vista de la participación y considerarla como multidimensional y dinámica que pueda servir como base para una conceptualización más sistemática de este fenómeno social. Aunque la investigación sobre la participación ha acumulado una cantidad considerable de información empírica y algunos discernimientos teóricos acerca de esa información, se observa que no hay un desarrollo sistemático e incremental en el entendimiento de la participación como un fenómeno social, ni cambios revolucionarios y desviaciones fundamentales en la conceptualización de la participación.

**INVESTIGACION CONSERVADORA**

Algunos artículos recientes aunque contienen presunciones bastante diferentes y argumentos básicos, señalan que mucha de la investigación social organizacional, particularmente en América es políticamente conservadora.

Argyris y Moscovici llegan a una conclusión similar, ésta es que la investigación actual en la psicología social "des-intencionadamente" preservan el status; consecuentemente hay pocos conocimientos disponibles acerca de cómo cambiar las realidades sociales y cuáles pueden ser sus cambios.

Lo que puede aprenderse de todos los artículos existentes, es que el concernimiento con el status representa una gran fuerza sobre el tipo de preguntas que la ciencia social se hace acerca del fenómeno organizacional, que tal énfasis nos previene de las muchas contradicciones existentes.

**ENFASIS SOCIAL CONTRA ENFASIS INDIVIDUAL.**

A continuación se señalan algunas implicaciones con respecto a este problema.

**SISTEMAS. CONCEPTO DE PARTICIPACION**

Se utiliza el término "sistema" para enfatizar las siguientes propiedades y presunciones básicas teóricas.

La participación vista como un sistema dinámico implica interdependencia compleja entre varias partes. De primordial importancia es la identificación de los diferentes tipos de interrelaciones entre las dimensiones de la participación.

Un segundo aspecto relacionado con la interdependencia se relaciona con las relaciones moderadas entre las variables de los sistemas.

Otro aspecto importante es que el concepto de un sistema ayuda a desarrollar un conjunto de ideas y términos diseñados para integrar preguntas macro y micro acerca de las organizaciones. Aunque tanto los teoristas demócratas como los socialistas tratan de entender la participación como parte de un fenómeno social más general del cual no puede separarse, se preguntan bajo qué condiciones organizacionales grupales o individuales la participación puede lograr los valores y resultados deseados.

Por otra parte, las teorías del desarrollo y la riqueza humanas al igual que las de productividad y eficiencia se enfocan en factores intraorganizacionales sin preguntarse sistemáticamente qué características pueden ayudarles a lograr sus objetivos.

**IV. HIPOTESIS**

Todo medio es un fin. Los que toman decisiones deben interesarse por la eficiencia de los medios. La eficiencia de un medio para obtener un fin determina el grado de su valor extrínseco. El valor extrínseco de una cosa radica en su utilidad; su facultad para producir otra cosa de valor.

El valor extrínseco se deriva de la satisfacción inmediata. La versión es un objetivo recreativo

estético. Se deriva del valor de los medios empleados. El medio genera la creatividad porque relaja las restricciones internas impuestas, sanciona la irreverencia imaginativa por las cosas como son, y alienta la exploración de áreas anteriormente obstaculizadas por tabúes autoimpuestos o culturalmente impuestos, luego entonces salvo algunas excepciones, a mayor participación del personal en la toma de decisiones que les afecta:

- a) mejores decisiones se tomarán,
- b) mejores ideas se generarán,
- c) mejor desempeño se producirá,
- d) menor resistencia al cambio,
- e) mayor descentralización,
- f) mayor satisfacción en el trabajo,
- g) mayor seguridad de superiores y subordinados.

**V. ASPECTOS OBSERVADOS**

Una vez enterado de las bondades de la participación y en vista de que la BIBLIOGRAFIA utilizada para este trabajo es de procedencia extranjera, y por

tanto se refiere a las grandes empresas norteamericanas. Y por otra parte extrañado del consenso que existe entre los autores consultados, respecto a la participación, tuve la inquietud de hacer una modesta prueba selectiva entre el personal de una empresa y en dos grupos a nivel licenciatura de esta Escuela. La razón de esta inquietud es que durante mi experiencia profesional he tenido la oportunidad de trabajar como auditor externo y como gerente en diversas empresas de la ciudad de México y de otras ciudades de la República, en las cuales muy poco pude saber de participación.

Confieso que soy un partidario de la administración participativa, pero también confieso que he usado el látigo, cuando así se me ordenó en varias ocasiones.

Por otra parte reconozco que he sido objeto de participación, de reconocimiento y de alta estima por parte de mis superiores.

Pero también sentí el látigo con más frecuencia en los niveles inferiores. Así que en mi opinión la participación en nuestro medio, sólo se da en personas de

alto nivel y muy poco en los niveles inferiores. Principalmente ante la crisis en que vivimos. Veamos los resultados de la encuesta a que me refiero:

### VI. METODOLOGIA

Para conocer el sentir de los empleados de una empresa y de dos grupos de alumnos del octavo semestre de la carrera de Contador Público de esta escuela respecto a las empresas en donde trabajan, utilicé la siguiente metodología:

#### Entrevistas y Cuestionarios.

La entrevista es una confrontación interpersonal en la cual una persona formula a otra preguntas relacionadas con un problema que se desea investigar.

Los cuestionarios son documentos que contienen preguntas escritas, ordenadas de acuerdo a los fines y administradas conforme a las técnicas disponibles, a las personas encargadas de contestar.

En ambos casos utilicé ambos métodos por ser los más sencillos y comunmente usados

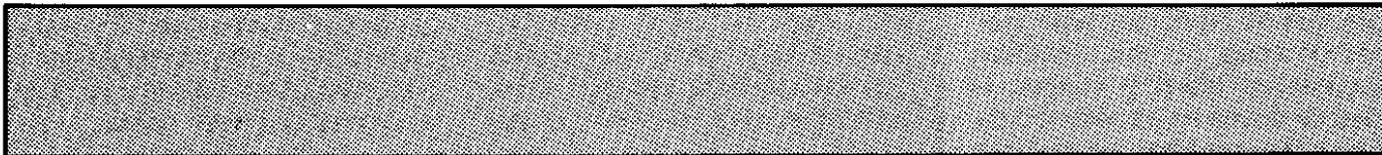
para la recolección de datos.

Seleccioné convenientemente una serie de 20 preguntas de selección múltiple por cada cuestionario y 4 alternativas de respuesta por cada pregunta. En el encabezado del cuestionario, indiqué la utilidad académica de la información y la forma de contestar el cuestionario. Cada pregunta valía 5 puntos y cada cuestionario 100.

En ambos casos entregué a cada persona un cuestionario, recogíendolo 30 minutos después. Cada cuestionario contenía tres renglones para hacer comentarios que estimaran pertinentes.

Posteriormente y en vista de que algunas preguntas no fueron contestadas correctamente, solicité una entrevista para formarme un criterio más amplio respecto a algunas respuestas y a los comentarios que hicieron al pie de cada cuestionario.

### VII. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS



## PERSONAS CUESTIONADAS

EN LA FABRICA	76
EN LA ESCUELA	86
TOTAL	162 PERSONAS Y 162 CUESTIONARIOS

## ANALISIS

No. DE PERSONAS QUE PARTICIPAN GENERALMENTE	32	20
No. DE PERSONAS QUE PARTICIPAN OCASIONALMENTE	31	19
No. DE PERSONAS QUE NO HAN PARTICIPADO JAMAS	28	17
No. DE PERSONAS QUE NO SABEN LO QUE ES LA PARTICIPACION	71	44
TOTAL	162	100

## INTERPRETACION

Al realizar la entrevista, comparé las respuestas del cuestionario con las opiniones verbales y aclaré las que no habían sido contestadas correctamente.

De lo anterior pude observar que en los niveles bajos no saben qué es participar; sólo reciben órdenes, no son atendidas las nuevas ideas y cuando la idea es buena no es reconocida, sino por el contrario, es plagiada

y los jefes las presentan a sus superiores como propias, lo que en vez de motivarlos los desmotiva. A nivel jefes de departamento y gerencial, sí se participa en las decisiones generalmente.

## VIII-CONCLUSIONES

1.- Después de lo escrito en este trabajo, creo que cuento con los recursos necesarios para afirmar que la participación

administrativa, es un factor importante como técnica de motivación y como generadora de hombres realizados.

2.- Conociendo la opinión de los autores consultados para la realización de este trabajo; procedí a cuestionar a diversos jefes y subordinados; a diversos niveles y tipos de organización, y pude constatar que en nuestro medio no es muy común la participación, pero en los casos en que esta existe se pueden apre-

ciar fácilmente rasgos de satisfacción provenientes de ésta y de amargura y frustración en aquellas organizaciones adonde se carece de ella.

3. Como síntesis de mis observaciones al cuestionar a jefes y subordinados, pude establecer dos tipos de status perfectamente definidos:

1. Personas que han sido motivadas mediante la participación en algunos aspectos en que se ven involucradas:

Estas personas expresaron estar satisfechas en sus necesidades básicas, tales como, de pertenencia, afecto, respeto y auto estima, arraigo, amistad, seguridad, reconocimiento y amor a la camiseta, aunque reconocieron que ahora tienen necesidades superiores.

2. Personas que no han sido invitadas a participar, ni motivadas de otra manera.

Estas personas expresaron amargura y resentimientos respecto a sus jefes y a la organización, totalmente indispuestas al menor sacrificio en favor de ésta, se sienten inseguras, desprotegidas, rechazadas, indeseables, solas, devaluadas, menospreciadas, con sentimientos de inferioridad e invalidez o indignidad, pero sobre todo, no disfrutaban de paz, calma y tran-

quilidad, no son luchadores ni conocen el sentimiento de gratitud, sino que por el contrario esperan con ansia la revancha, sabiendo que hasta ahora, no han sido objeto más que de explotación, no conocen la lisonja, el aplauso, la popularidad, los honores, el prestigio. Así que disfrutaban grandemente cualquier tropiezo de la organización, de sus dirigentes o de los familiares de ambos, y reclaman airadamente si se les queda a deber o se les deja de pagar un devaluado peso.

Esta prueba la efectué, a la hora del trabajo, a la hora y fecha de pago, subrayando que en ésta última pude hacer mejores observaciones.

4. El que suscribe ha experimentado en el desempeño de sus funciones, tanto la motivación como la desmotivación, la participación y el látigo, razón del interés en el tema. Por otra parte, en ocasiones también he utilizado el látigo, pero sólo cuando así se me ha ordenado hacerlo, ya que dentro de mis defectos tengo la cualidad de pensar en los demás, hasta para estacionar mi coche.

5. Cuando he sido objeto de participación o de motivación de cualquier índole, he experimentado la más agradable sensación, el deseo de servir, el deseo de hacer mi trabajo cada día me-

jor, el trabajo me deleita, mi amor propio se siente halagado, mi otro yo también, me deleitan las nuevas ideas y las buenas causas, me ofrezco a compartir mis conocimientos y experiencias, y soy capaz de todo en agradecimiento a la felicidad de ser tomado en cuenta. Así que vivo esperando el momento de poder servir a quien así me gratifica.

Por lo anterior afirmo que no puede preciarse de buen jefe o líder a aquel que no motive a sus subordinados, tanto a quienes lo merezcan como a quienes no, para conquistarlos; que la participación es para todos satisfactoria, conveniente para empresas y dirigentes porque se refleja en mejores resultados, así como se ha considerado a la buena administración como única medida, debe concluirse que la administración no estará completa si no es participativa.

6. Por último, si el estado interno de las necesidades de un ser humano determina su conducta, significa que el hombre es sensible a este reactivo. Si hemos convenido en que el hombre reacciona favorablemente ante los estímulos a su ego, porqué no cultivarlos.

La ley del efecto, que se deriva de la teoría del aprendizaje establece que una persona tiende a repetir el comportamiento

que le genera consecuencias favorables. Keith Davis nos presenta los términos clave que deben utilizarse en la modificación de la conducta, así como los programas de refuerzo para que se mantenga constante y afirma: puesto que a los empleados les

agrada el reconocimiento y el desempeño se incrementa en función a éste, nuestra conducta como dirigentes debe estar enfocada a la atención cuidadosa de los recursos humanos, determinando con claridad qué motiva a éstos para estimularlos

y qué los desalienta para evitarlo. Así que la participación es motivadora y generadora de ideas y hombres realizados y en consecuencia de mejores resultados de las organizaciones que la pongan en práctica de manera eficaz.

#### IX.-BIBLIOGRAFIA

- 1.- American Sociological Review. No. 6, Diciembre 1967.
- 2.- Davis Keith. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. McGraw Hill.
- 3.- D. Quinn Mills. Los Recursos Humanos en la década de los '80. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 266.
- 4.- Greiner Larry E. Lo que piensan los directores del Liderazgo compartido.- Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 106.
- 5.- Harold Koontz y Cyril Q'Donnell. Principios de Dirección de Empresas. Mc Graw Hill 2a. Edición 1961.
- 6.- Kerlinger Fred N. Investigación del Comportamiento Humano Técnicas y Métodos. 2a. Edición Ed. Interamericana.
- 7.- Maslow H. Abraham. La Amplitud Potencial de la Naturaleza Humana. Ed. Trillas. 1982.
- 8.- Newman William H. La Dinámica de la Administración. Ed. Diana 6a. Edición.
- 9.- Padva Jorge. Técnicas de Investigación aplicada a las Ciencias Sociales. Fondo de Cultura Económica.
- 10.- Prince M. George. Juntas Creativas Compartiendo el Poder. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 27.