

# Consideraciones Sicológicas Sobre la Participación

*Por Gustavo Betancourt O.*

Programa Icame, Univ. de Stanford;  
Administración, Universidad de Indiana;  
Químico Farmacéutico, Universidad de Antioquia. Profesor Agregado en Relaciones Humanas.  
Escuela de Administración y Finanzas.

## INTRODUCCION.

En cualquiera sociedad que se considere deberá existir un incentivo para que la gente trabaje, de otra manera, la mayoría de nosotros estaríamos inclinados a ir por la vida evitando esfuerzos e inconvenientes hasta donde podamos.

Es debido a lo anterior que la motivación de los trabajadores para obtener de ellos toda la pericia y la habilidad que posean, ha llegado a ser hoy en día un problema de importancia fundamental.

"Es un hecho indiscutible que la mayoría de los empleados utilizan sólo el 60% de su capacidad para producir, y por esa razón hay que inducirlos, sin obligarlos, para que aporten ese 40% de su capacidad para el trabajo, que aún no han puesto en práctica". (1)

1). Aspley, J.C., *Employee Relations Handbook*.

La administración racional encuentra que las contribuciones que en forma de servicios hacen los subordinados son esenciales para alcanzar los objetivos formales de la empresa eficientemente y con la adecuación necesaria.

Para este fin, la administración debe pensar con precisión qué es lo que induce a los subordinados a contribuir con sus servicios, y qué los motiva. Y ésto se debe a que un individuo motivado es aquél que trata de alcanzar una meta, o, en otras palabras, su actividad está orientada hacia un fin, tomando en consideración que la motivación es sólo un movimiento potencial hacia un fin.

Si admitimos que existen conflictos sin resolver, según veremos más tarde, que son causa de los actuales problemas de la industria, entre los puntos de vista e intereses de las diferentes partes en una comunidad trabajadora —administración y operarios, diferentes grados de administración y diferentes grados de trabajadores— ésto puede significar sencillamente que la industria opera permanentemente a un nivel de eficiencia inferior del que podría lograrse si ella resolviese el conflicto existente dentro de ella, con el equipo físico que está utilizando.

## II - *Naturaleza de las Relaciones Industriales.*

Se acepta que la naturaleza turbulenta de las relaciones industriales en los países en vía de desarrollo, está relacionada con los salarios inadecuados y con las pobres condiciones de trabajo existentes en ellos. Y con frecuencia estos son los factores que precipitan las disputas y los que inician el rompimiento del desempeño de los trabajadores industriales, como son una alta migración de mano de obra, alto ausentismo, restricción de producción, sutiles formas de sabotaje o sindicalismo militante, baja producción por hombre-hora y, en general, una situación económica pobre.

Pero, son en realidad los salarios inadecuados y las pobres condiciones económicas las causas directas y principales de la intranquilidad industrial? Las disputas y las huelgas se atribuyen a salarios bajos, insuficientes para mantener un adecuado nivel de vida. Lo que ocurre es que después de la debida negociación, se elevan los salarios, pero eso no elimina las disputas y las huelgas, sin conseguir mejorar las malas relaciones industriales.

Se observa que si una disputa reciente sobre salarios, no estalla en un corto período de tiempo, el problema puede girar hacia reducción de

Las horas de trabajo o del mejoramiento de aspectos relacionados con el bienestar del trabajador. Debido a ello se dice que la industria admite libremente sus "síntomas" que sin duda son indeseables, y al mismo tiempo, las fórmulas que se receten no logran curar la enfermedad de la industria.

La razón de ésto, que se presenta como más aparente para los psicólogos, es que las disputas sobre salarios u horas de trabajo son síntomas de un desorden mucho más profundo, y se observa que es bien lógico y claro que la remoción de este desorden es extremadamente necesaria antes de que desaparezcan los síntomas.

La falta de motivación, la indiferencia, los esfuerzos a medias, la intranquilidad laboral, son sólo unas pocas de las enfermedades que tienen sus raíces en la ceguera que demuestra la administración hacia una necesidad de aplicar la ingeniería humana en fábricas y oficinas.

Si bien, los salarios son importantes, según se dijo antes, y pueden ser la causa de muchos paros laborales, sería en realidad un serio error suponer que los salarios son la única razón que tiene la gente para trabajar.

En otras palabras, en la industria sería deseable dar un *sedativo* en forma de, por ejemplo, mejores condiciones de bienestar, o un *estimulante*, como serían unos salarios más altos; pero estos métodos solos no bastan para remover los problemas de la industria.

Se hace necesario un tratamiento más serio del desorden y a un nivel más fundamental, si se quieren eliminar los síntomas recurrentes como *disputas sobre salarios y alta migración de fuerza laboral*.

No quiere decir lo anterior que las disputas y las frustraciones no volverán a aparecer en la industria; ellas siempre estarán presentes, pero si podemos tratar adecuadamente esas inquietudes tan difundidas en la industria, ellas serán menos frecuentes y más abiertas para una fácil solución.

### III - Las Relaciones Humanas y el Manejo de Problemas Industriales.

Es bien sabido que las relaciones humanas son la fase más importante de la Psicología Industrial actualmente, en la mayoría de los países desarrollados. Según dice el profesor Harrell, "Las relaciones humanas son las relaciones importantes de una persona hacia los demás. Estas relaciones pueden ser hacia las personas como individuos o como miembros de grupos. Esa clase de relaciones tan importantes existen entre el trabajador y otros empleados, entre el empleado y su supervisor, en-

tre el empleado y su esposa, su familia, sus vecinos, sus compañeros de sindicato. Las relaciones humanas son importantes en la industria porque resuelven preguntas como, "¿porqué un grupo de trabajadores restringe su producción mientras otro grupo trabaja con gran entusiasmo? ¿por qué un grupo se va a la huelga y otro no?" (2)

En la industria el manejo de problemas de relaciones humanas depende completamente de hacer frente a esos conflictos inevitables y tratar de llegar a una solución constructiva para ellos. El conflicto en la industria se atribuye a una falla de las partes —operarios y administradores— en la industria en comprender totalmente que tienen un interés común en forma de bienestar total para la organización a la cual pertenecen todos.

La carencia de ese sentimiento común por parte de administración y operarios puede expresarse claramente, desde el punto de vista de las relaciones humanas, cuando distingamos entre un operario haciendo lo que se espera de él, su interés estará limitado a la realización directa del trabajo, y otro trabajador que participa enteramente en el trabajo asignado a él y su interés se extiende a las condiciones de trabajo y a los procedimientos de la administración.

#### IV - *Qué desea la gente de su trabajo?*

La gente anhela seguridad. Desea más que mucho dinero, una casa de campo o un yate. Según una firma de ingenieros industriales (en los EE.UU.) que estudió este problema e interrogó a miles de empleados de oficinas y de fábricas, otras aspiraciones son:

1. El derecho a sentir que son importantes para la organización a la cual pertenecen. Quieren ser algo más que el simple diente de una máquina.

2. El conocimiento de que el jefe sabe que ellos existen y que se interesa por su bienestar y su éxito.

3. Reconocimiento por aquellas cosas que hacen bien, por el esfuerzo extra que aportan para llevar más adelante el éxito de la empresa. No se requiere que este reconocimiento sea monetario, sino que debe tener el aspecto de apreciación.

4. Un tratamiento que los capacite para conservar el propio respeto. Dentro de todo ser humano existe un sentimiento profundo de "ser alguien", y ésto no es simple vanidad. Es el orgullo que todos sen-

2). Harrell, T.W., *Industrial Psychology*.

timos por todo lo que hacemos. Es importante que sintamos que lo que hacemos está bien.

5. Comprensión, por parte de aquellos que representan la autoridad, para los problemas personales que absorben el pensamiento y la atención del empleado. Ellos pueden parecer superficiales e inmateriales para otras personas, pero para él o ella, son muy importantes.

6. Vivir feliz y contento en un medio de trabajo adecuado. Más que cualquiera otra cosa, la mayoría de la gente anhela felicidad.

El profesor Harrell resume los motivos para trabajar cuando dice, "Los hombres trabajan por varias razones, necesidad de dinero, búsqueda de poder, posición social, respeto propio, para derrotar a un competidor. Los motivos de las personas están basados en impulsos fisiológicos, tales como las condiciones innatas de los tejidos del organismo para evitar el dolor, necesidad de alimento, agua, descanso, sueño, actividad sexual, y actividad en general. Un motivo es una combinación de impulso fisiológico y una respuesta aprendida para recompensar ese impulso. Además de los motivos que se pueden identificar rápidamente como de origen fisiológico, hay varios motivos que son más venotos. Los más importantes entre ellos son la aprobación social y el propio respeto. El deseo de lograr aprobación social o reconocimiento en la industria incluye el deseo de prestigio, de sentirse importante, por conseguir que se aprecie nuestro trabajo. Los motivos de aprobación social y el propio respeto combinados, explican en gran parte la necesidad que tiene el empleado de participar". (3)

De lo dicho anteriormente podemos observar que uno de los impulsos más fuertes del individuo es hacia aquello que puede definirse como "status" personal, reconocimiento, prestigio, posesión de responsabilidad y pertenecer a grupos. Un individuo puede convertirse en activo participante cuando se encuentra en una situación, en su trabajo, en la que ese impulso por "status" puede llegar a ser satisfecho.

Y esto realmente puede ocurrir en el trabajo. De acuerdo con Hechmann, "lo que el sicólogo industrial ha descubierto es que cuando la satisfacción en el trabajo en que un individuo se halla realmente, envuelve aquella búsqueda de "status", cuando el individuo está activamente dedicado a emplear su talento, a comprender su trabajo y a tener agradables relaciones sociales con el capataz y con el compañero de trabajo, estará entonces, como decimos generalmente, "identificado" con su trabajo. Le gusta su trabajo, se deja absorber por él, es productivo. En resumen, según McGregor, él es industrialmente activo; en

3. Harrell, *op. cit.*

otras palabras, participa. Cuando, por otra parte, la situación es tal que el estímulo por status no tiene oportunidad de virar hacia los ciclos externos de los hechos, cuando el individuo sigue estímulos que nada significan para él, cuando no está participando realmente, surge la rebelión contra la autoridad, se queja, se conmueve, murmura, se vuelve escapista y cunde la insatisfacción. La satisfacción en el trabajo es baja. Según McGregor, bajo tales circunstancias el individuo no es activo, es industrialmente reacio". (4)

#### V - Necesidad de la Participación.

Existen dos clase de objetivos hacia los cuales tratan de llegar los subordinados; los objetivos formales (organizacionales) y los objetivos informales (personales). Los últimos complementan a los primeros. Podría demostrarse claramente que en logro de los objetivos deseados —informales— los subordinados hacen posible el logro de los objetivos formales de la empresa.

Puede ocurrir que los objetivos deseados por los individuos sean similares a los objetivos formales, y en este caso, los subordinados contribuyen con sus servicios principalmente porque tal contribución hace posible el logro de los objetivos formales. Se dice entonces que existe coincidencia de objetivos y se ha sugerido que la participación tiende a conseguir esta coincidencia de objetivos formales y de objetivos personales.

Asimismo, debido a que la industria va creciendo en tamaño y a que los contactos no son automáticos en todos los niveles, no es fácil lograr unas relaciones humanas sólidas. El resultado directo de esto es que el trabajador sólo conoce a aquellos trabajadores que están muy cerca de él. El sabe que existen otros trabajadores —incluyendo la administración— pero únicamente como una clase, y como consecuencia de ello, él trata de desarrollar una idea más bien estereotipada de lo que son los demás. Esta idea, por supuesto, en gran parte, puede ser extraída de los hechos. Es más, debido a esa idea estereotipada, la falla de los que están en el área administrativa para entender los problemas del empleado, por una parte, y la falla del empleado para entender los problemas de la administración, por otra parte, llevan a la confusión y al conflicto.

Los psicólogos se han familiarizado con las razones del porqué la imagen que cada parte de la industria tiene de la otra, tiende a ser

4). Hechmann and Huneryager, *Human Relations in Management*.

mala. Cada grupo, así como cada individuo, tiene dentro de sí mismo ciertas características que el grupo considera indeseables, y debido a ello, el grupo no puede admitir su existencia dentro de él, o de sus miembros. Como defensa contra esta admisión, el grupo generalmente emplea el mecanismo de atribuir todas sus características indeseables a otro grupo o clase. Esto es lo que ocurre en la industria entre trabajadores y administración. Según los trabajadores, toda administración se vuelve autoritaria, inescrupulosa, auto-centrada; y según la administración, todos los trabajadores carecen del sentido de la responsabilidad, les apena el trabajo, tratan de pedir lo más que puedan. Y esta imagen estereotipada continuará hasta que los grupos, o las partes se reúnan en un contacto más efectivo, como individuos.

Al obrar así cada grupo podrá llegar a comprender que tiene una responsabilidad personal así como un interés directo en ver que las cosas sean puestas en su lugar.

Esto puede conseguirse en parte obteniendo la más completa participación en todos los aspectos del trabajo y por todas las personas, pero particularmente por aquellos trabajadores que en el momento actual están participando menos. Una manera lógica para hacer esto es estableciendo una *maquinaria formal* en la cual puedan reunirse los diferentes sectores de la industria para que el contacto personal entre unos y otros sea más efectivo y para aumentar el sentido de responsabilidad y comprensión, especialmente en los niveles inferiores de personal administrativo y en los operarios.

Esto se basa en que una persona que siente que es miembro de un grupo, debe estar experimentando alguna forma de participación. Pueden existir varios grados y formas de participación, pero generalmente se acepta que cualquier forma de participación se traduce en interés, y el interés precisamente es una forma de motivación.

Las grandes organizaciones necesitan urgentemente la participación porque con ella se logra eliminar la contra-motivación. Con mucha frecuencia se pide a los comités de empleados y a los representantes del sindicato que participen en la planeación administrativa \*. Los resultados indican invariablemente más y más aceptación. Por supuesto que la participación en toma de decisiones es la forma más completa que puede tomar la participación.

Se acepta sin discusión que los *métodos informales* son inapropiados bajo las condiciones industriales y en una gran proporción de la industria y la consulta conjunta puede ayudar mucho a solucionar el

---

(\*) Esta situación se presenta poco en nuestro país, es más común en los E.E.UU.

problema, con la condición de que si se quiere obtener una total participación, debe proveer la oportunidad de hacer sugerencias constructivas y discusión de problemas, tanto de la administración como de los operarios.

### *Definición y Naturaleza de la Participación.*

Para definir claramente el significado de la participación, podemos decir que un individuo participa en algo cuando toma parte o comparte en ello, de suerte que la participación tiene lugar en un contexto social.

Los subordinados en las empresas formales son responsables ante sus superiores por el desempeño de las tareas asignadas. En tal desempeño, ellos están por lo regular participando en la producción de un bien o de un servicio de la empresa. También participan (comparten), mediante el recibo de sueldos o salarios en la distribución del ingreso total percibido por la empresa. Es más, los subordinados, en años recientes, están participando con sus superiores en el proceso administrativo de toma de decisiones.

Las decisiones son hechas por los administradores para organizar, dirigir o controlar a los subordinados responsables para que todas las contribuciones de servicio sean coordinadas en persecución del propósito o propósitos de la empresa. Debido a que estos subordinados siempre son afectados directa e íntimamente por las decisiones administrativas —debido al efecto potencial sobre sus actividades diarias y bienestar final— ellos pueden poseer un considerable interés en ellas. Y por lo tanto, pueden tener a su vez, un gran deseo de participar en la determinación de aquellos asuntos que van a efectuarlos.

La participación es una palabra demasiado empleada en el ambiente de los negocios, pero en cambio, no es tan realizada como actividad. Para la mayoría de los hombres de negocios la idea suena bien, pero con frecuencia, ellos no están seguros de lo que se debe hacer con ella. Y ésto se debe a que los administradores no han tenido mucha experiencia con los tipos modernos de participación, la cual a pesar de ser tan antigua como la historia de la humanidad, es comparativamente nueva en el medio de los negocios modernos.

Se define también la participación como el involucramiento mental y emocional de una persona en la situación de un grupo, lo cual lo estimula a contribuir a los objetivos del grupo y a compartir su responsabilidad.



De esta definición se ve muy claramente que la participación significa un involucramiento mental y emocional más bien que una actividad muscular y que la idea fundamental de la participación es que motiva a las personas a contribuir a la situación cuando se les da la oportunidad de liberar sus propios recursos de iniciativa y de creatividad hacia los objetivos de la organización.

En este aspecto, la participación se diferencia del *consentimiento*, porque, es bien sabido que quienes consienten no contribuyen con sus ideas, únicamente aprueban. También, la participación estimula a las personas a compartir las responsabilidades en una actividad.

Algunos administradores se preocupan pensando que debido a la participación pueden ellos perder autoridad. Pero esto es difícilmente justificable, porque el administrador participativo aún retiene su autoridad para decidir. El comparte su problema con el grupo por medio de un proceso de delegación que es comparable al proceso de delegación formal en el reino de la organización, y se considera como un depósito de recursos aquello que lo hace participativo.

La participación no es simplemente una teoría deseada por alguien en busca de una nueva idea o concepto en las relaciones humanas. En la práctica, opera. El fundamento de la participación es una serie de actitudes entre los empleados que estimula el trabajo de equipo y satisface sus necesidades de la dignidad humana, al considerárseles como miembros respetables y que contribuyen en su organización.

La participación es el problema crucial de la industria hoy en día, la principal palanca para conseguir productividad en las grandes organizaciones de negocios. Una administración eficaz incluye 1º) Tomar buenas decisiones de negocios, y 2º) Lograr que ellas se lleven a cabo dentro del marco social existente. Inducir la cooperación del empleado para lograr resultados es parte de una toma de decisiones eficaz. Esta cooperación no siempre puede compararse. Con frecuencia tiene que ser ganada en un marco social o una atmósfera de trabajo construida sobre una confianza mutua, dignidad humana y responsabilidad compartida.

Según Maier y Hayes, "La participación, que no es pan y mantequilla, ha constituido el tema central en las relaciones obrero-patronales durante la última década (1). Sin embargo el mundo industrial está ampliamente dividido en lo que se refiere al significado de la participación. Para la fuerza laboral, que constituye el grupo más grande en la mayoría de las organizaciones, la participación puede simplemente

---

1. N. del Autor. Los autores se refieren a la situación en los EE.UU.

significar un escape a la monotonía y al trabajo deshumanizado de una línea de ensamblaje para otros que han desempeñado unos papeles de mayor madurez en la sociedad industrial, puede significar un deseo de tener responsabilidad y un desafío valioso que confirmará la naturaleza del hombre, para hacer del trabajo algo más significativo, y para hacer frente a las necesidades competitivas de realización económica en la industria actual". (5)

Para algunos, la participación significa todo. Es la respuesta a todos los problemas, incluyendo los problemas de la misma participación, que serían resueltos por medio de más participación. Para otros, la participación no significa nada. Es una concesión molesta o un mal necesario ideado para mantener a la gente contenta. Se adoptan algunas técnicas pero camufladas "*para dar a las personas la sensación de participación*" mientras las cosas se siguen haciendo como antes. Para la mayoría de los administradores, la participación es uno de tantos trucos que el líder porta en su talega, y no un principio fundamental de organización.

Sin embargo, la participación es un principio real y que implica convicciones reales y profundos conceptos sobre personas y organizaciones. La fe en el resultado del proceso participativo decansa, allá abajo, en la fe que se tenga en las personas y en el respeto por sus atributos y habilidades.

Resumiendo, podemos decir que la participación significa dar a los subordinados en la organización un "*qué opina Ud.*" al tomar una decisión, al fijar objetivos, o al establecer el criterio para juzgar desempeño; así que se le considera como un principio importante cuando es empleado como un medio.

## VI - *Condiciones Psicológicas.*

Hay ciertas condiciones psicológicas dinámicas sobre las cuales puede influir la participación en forma de reestructurar el modelo de objetivo del subordinado.

Pueden resumirse así:

1. El subordinado debe ser capaz de sentirse psicológicamente envuelto en las actividades participativas; debe estar libre de obstáculos, debe poseer algo de inteligencia y conocimiento y debe estar en contacto con la realidad.

---

5). Maier, N.R.F. y J.J. Hayes, *Creative Management.*

2. Debe estar de parte de la actividad participativa con el fin de llegar a sentirse fuertemente motivado si se le da la oportunidad de participar.
3. El debe ver la relación que tiene el aspecto que se está considerando, con su modelo de vida personal.
4. Debe ser capaz de expresarse con respecto al aspecto que se está considerando, para su propia satisfacción. En otras palabras, él debe ser psicológicamente capaz de comunicar con el fin de tener la sensación de estar haciendo alguna clase de contribución y, por lo tanto, estar motivado.

Es necesario mencionar aquí que todas las condiciones anteriores deben ser satisfechas en una cantidad mínima. Ellas deben compensarse mutuamente y, un grado relativamente bajo de una, debe ser neutralizado por un grado altísimo de otra. Además, las relaciones especificadas por las condiciones son esencialmente dinámicas, es decir, que la rapidez para actuar, por parte de los subordinados, y a la luz de estas condiciones, nunca es estática. Esto se debe a que tiene lugar un constante cambio y una reestructuración, resultando finalmente un modelo de comportamiento esencialmente dinámico.

Además de los factores psicológicos anteriores que gobiernan las relaciones entre participación y una motivación que surja, hay ciertas condiciones para la participación que están por fuera del individuo y que deben ser consideradas por la administración; son las siguientes:

1. Debe disponerse de tiempo para participar antes de que sea necesaria la acción, porque la participación es difícilmente aconsejable en situaciones de emergencia.
  2. El costo financiero de la participación no debe ser alto. No debe exceder a los valores, económicos y de otra naturaleza, que se deriven de ella.
  3. Debe conservarse la seguridad del subordinado con el fin de que el empleado participe en forma voluntaria.
  4. La participación del subordinado no debe ser amenazada seriamente como que pueda socavar la autoridad formal de la administración.
  5. La participación del subordinado no debe conducir a que se filtre información a los competidores.
- Los canales de comunicación deben estar a disposición del subordinado para que fácilmente pueda él tomar parte en el proceso de toma de decisiones.

7. Los subordinados deben ser educados respecto a la función y el propósito de la participación.

## VII - Hallazgos y Resultados de Investigaciones y Estudios .

Uno de los problemas más importantes de los años recientes es cómo organizar los esfuerzos de los empleados para lograr los objetivos deseados. Existe ahora un nuevo enfoque basado en descubrimientos de la metodología investigativa para medir las dimensiones del funcionamiento organizacional, tales como fuerzas motivadoras, eficacia de la comunicación y proceso de toma de decisiones. Así entonces, podemos ahora emplear investigación cuantitativa en lugar de los métodos primitivos que se empleaban antes. Esta clase de investigación puede hacerse con la ayuda de ciertas herramientas útiles, tales como encuestas con entrevistas-tipo (sample interview survey), experimentos en campos controlados, y métodos refinados de análisis estadístico y matemático.

Por este medio, el Instituto de Investigaciones Sociales, U.S.A., comenzó en 1947, (6) un programa de investigación en gran escala, usando estas nuevas metodologías para el estudio de los problemas humanos en la administración, y una serie de estudios relacionados han sido conducidos con este fin. En años más recientes, en algunas compañías se han emprendido experimentos para aplicar y probar los hallazgos de los estudios anteriores.

A continuación resumimos algunos de los principales hallazgos. Se refieren a:

1. Las relaciones entre la productividad y ciertas variables, tales como principios y habilidades del liderato y lealtad de grupo.
2. Participación en toma de decisiones, actitudes y desempeño.

Coch y French condujeron un experimento que incluía variaciones en el procedimiento de participación de grupos en la Harvard Manufacturing Corporation. (7) Ellos encontraron que la participación del empleado en la planeación e implementación de cambios, dió como resultado una productividad sostenida o aumentada. El experimento consistió en introducir cambios en los métodos de producción y en las ratas de pago por pieza en 4 grupos de trabajadoras cuidadosamente

6). Likert R., *New Patterns of Management*.

7). French, Wendell, *The Personnel Management Process*.

escogidos para que resultasen muy parecidos. A un grupo no se le permitió participar en los cambios, a un segundo grupo se le permitió participar en el sentido de que podían escoger representantes destinados a recibir un entrenamiento inicial en los nuevos métodos y que iban a hacer sugerencias acerca de los cambios. Todos los trabajadores del tercero y cuarto grupo participaron directamente en diseños de los nuevos oficios y en hacer sugerencias.

El grupo que no participó tuvo la más baja productividad durante un período de 40 días, la rata de quejas y renuncias fue alta y mostró signos claros de estar restringiendo producción deliberadamente. El grupo de *representantes* tuvo una rata alta de re-aprendizaje, cooperaba, y logró una productividad aceptablemente alta durante los 40 días. El grupo de *participación total* tuvo la rata más alta de re-aprendizaje, no hubo renuncias, no mostró hostilidad y alcanzó la más alta rata de producción durante el período de 40 días.

Usando medidas de la extensión o cantidad en la que empleados no-supervisores pensaron que habían participado en decisiones relacionadas con su trabajo, Vroom (1960) (8) encontró que esta participación psicológica estaba relacionada tanto con las actividades hacia el trabajo como con el desempeño. Análisis posteriores revelaron que los trabajadores que eran más autoritarios respondieron menos favorablemente a la participación, mientras que aquellos que tenían una gran *necesidad de independencia* reaccionaron más favorablemente. Este estudio nos da evidencia adicional de que una respuesta individual hacia una acción del supervisor estará condicionada por la personalidad del individuo, las habilidades interpersonales y las aspiraciones.

French y Aas (1960) (9) en un estudio que hicieron recientemente en Noruega, obtuvieron resultados similares. Ellos demostraron que la respuesta de los trabajadores hacia la participación en decisiones relacionadas con sus trabajos, estaba relacionada en forma significativa con el hecho de que el trabajador sintiese que la participación fuese legítima; French define la legitimidad de la participación como la extensión en que "ella sea considerada correcta y apropiada por las partes envueltas". Los trabajadores que pensaron que su participación en aquellas decisiones en que estaban envueltos era legítima, respondieron en forma bastante más favorable a la experiencia, que aquellos trabajadores que pensaron que su participación no era legítima.

Estos hallazgos están fundamentados también por otros estudios que han indicado que la respuesta del subordinado depende de la rela-

8). Likert, R. op. cit.  
9). Likert, R., op. cit.

ción existente entre lo que el subordinado experimenta y lo que él espera. Baumgardner (1956) (10), por ejemplo, encontró que las actitudes de los científicos hacia sus jefes estaban influenciadas en forma muy marcada por la circunstancia de si el jefe del laboratorio se conformaba o no al papel que los subordinados esperaban y deseaban de él. Jacobson (1951) (11) encontró un modelo similar entre los trabajadores del automóvil. Las actitudes del trabajador hacia su capataz y su jefe estaban influenciadas por la medida en que cada uno se conformaba o ajustaba al papel que los trabajadores esperaban de él.

### VIII - Beneficios de la participación.

Los administradores racionales encontrarán que es ventajoso emplear la participación cuandoquiera que su uso conduzca a un aumento en la productividad.

Muchos ejecutivos, consultores e investigadores científicos han escrito y continúan escribiendo sobre las ventajas de la administración participativa (12). Estas personas estimulan a supervisores y a ejecutivos a que aumenten la participación de los empleados en las diferentes actividades organizacionales.

A la luz de los hallazgos de la investigación, algunos de los cuales se mencionaron antes, los beneficios que aparecen a continuación son los principales, y se fundamentan en el uso de la participación como herramienta administrativa:

1. Una rata más elevada de producción y mejoramiento de la calidad de los productos, porque los trabajadores se comportan mejor cuando les es posible intervenir en algún grado en la toma de decisiones respecto a su trabajo, que cuando todas esas decisiones son hechas por otros.
2. Reducción de la migración, del ausentismo y de las llegadas tarde.
3. Reducción del número de quejas y obtención de unas relaciones más pacíficas entre administrador y subordinado, y entre administrador y sindicato.
4. Mayor prontitud para aceptar el cambio, porque la resistencia ciega tiende a convertirse en inteligente adaptación cuando debido a la participación, la inseguridad es reemplazada por la seguridad.

10). Likert, R., *op. cit.*

11). Likert, R., *op. cit.*

12). Mee, John F., *Management Thought in a Dynamic Economy.*

5. La administración de los subordinados es mucho más fácil porque éstos, al convertirse en participantes en aquellos asuntos que los afectan directamente, pueden llegar a tener un mayor sentido de responsabilidad con respecto a la realización de sus tareas y pueden estar más dispuestos a aceptar la autoridad de sus superiores. Así, el uso de la participación puede conducir a aceptación de responsabilidad, reducir la resistencia al ejercicio de la autoridad formal y aumentar las respuestas positivas de los subordinados a la dirección administrativa.
6. La calidad mejorada de las decisiones administrativas debida a la participación, tiende a derribar las barreras que impiden el que valiosas informaciones de los subordinados fluyan hacia arriba, permitiendo que la administración las conozca; es por lo anterior que se afirma que la participación estimula mejores decisiones.
7. Un aumento en el ingreso por distribución para aquellos que están envueltos en la situación.

Además, la participación tiene valor en muchas áreas, diferentes del desempeño del oficio, tales como condiciones de trabajo, relaciones comunales y beneficios para los empleados; como consecuencia, su uso puede producir amplios beneficios a la compañía como un todo. Es así como consigue las ventajas anotadas a continuación:

- a. Ella utiliza la creatividad de todos los empleados.
- b. Ella almacena dignidad humana, motivación e interés mutuo.
- c. Ella mejora la moral y el espíritu de grupo mediante el aumento del sentimiento o concepto de *nosotros*, y de la cohesión que los participantes tienen con su organización. Y esto puede verse claramente cuando grupos de personas trabajan juntos; la moral será más alta si cada uno es, no simplemente admitido, sino que se le estimula activamente a que participe en el logro del objetivo común. A cada persona se le hará sentir que sus esfuerzos son importantes, porque cuando una persona se siente indispensable, está más dispuesta a cooperar. Así, la participación, como actividad de grupos, se considera como uno de los más importantes factores básicos para una buena moral.
- d. Da a los participantes un punto de vista organizacional total en lugar del tradicional punto de vista departamental, más estrecho.
- e. Disminuye la cantidad de conflictos, hostilidad y competencia aguda entre los mismos participantes.

- f. Aumenta la libre expresión individual de su personalidad, con el resultado de que el empleado permanece en la organización porque necesita de las experiencias compensatorias que encuentra mientras trabaja allí.
- h. Desarrolla un *clima de trabajo* que es el resultado de otras tendencias en las que los subordinados encuentran oportunidades de ser más creativos y presentarse con ideas benéficas para la organización.

### IX - Dificultades.

En realidad el empleo de la participación en los diferentes sentidos mencionados antes, es esencial e importante en las organizaciones modernas (13). Pero hay ciertas dificultades psicológicas iniciales y reales que aparecen en el camino. Quizás ellas son inevitables y sería bueno identificarlas aquí, porque admitirlas con franqueza y estar alerta sobre ellas, ayudará mucho a la administración a superarlas:

- 1. Mucha de la insatisfacción que en años recientes ha habido con relación a la participación, surge del hecho de que ella no ha sido totalmente reconocida y manejada. La mayoría de los administradores no poseen el deseo sincero de dar a los subordinados la oportunidad de jugar un papel más completo y responsable en la operación de la organización. De acuerdo con Leavitt (14), "una de las razones puede ser que la alta administración se siente inquieta e incómoda sobre la aparente pérdida de control que implican los cambios participativos. Las muchachas que controlan los reóstatos, pueden no estar dispuestas a cederlos en un futuro". También existen temores sobre los problemas de coordinación que muchos grupitos operando en forma más o menos independiente, puedan provocar. Algunas circunstancias del medio ambiente, como el desarrollo de sindicatos de trabajadores a escala nacional, y controles legales sobre salarios y horas, harían necesaria una uniformidad a través de toda la empresa, y esa uniformidad será más difícil de lograr (o al menos así parece), bajo los planes de administración participativa".

13). Etzioni, Amitai, "Modern Organizations"

14). Leavitt, H.J., *Managerial Psychology*.

\* N. del A. —En este caso se refiere al profesor Leavitt a los Estudios Hawthorne realizados en 1930 por Elton Mayo y sus colaboradores.



Una fuente principal de dificultades serían las ideas estereotipadas que cada parte (Administración-Trabajadores) pueda tener de la otra, completamente por el modelo tradicional de conflicto entre ambas partes.

El tipo de liderazgo que esté más adoptado constituye también una de las más serias dificultades que existen en el campo de la participación (15). Debido a su importancia este punto se tratará más extensamente y se explicará en las conclusiones, al final.

Las Diferencias Individuales son muy importantes al considerar la eficacia de la participación. De acuerdo con el Profesor Harrell (16), "Las diferencias individuales fueron el primer problema que se estudió en la Psicología Industrial, y se ha estudiado más que cualquier otro problema psicológico en la industria. Las personas difieren en muchas formas que son importantes para la industria. Los trabajadores son diferentes en sexo, edad, constitución física, habilidades mentales, aptitudes especiales, temperamento y rasgos involuntarios de la personalidad, intereses y educación forma".

Así que, debido a ello, no podemos esperar que la mayoría de las personas tengan la habilidad y la pericia para participar.

Las personas también difieren enormemente en la necesidad que tienen de lograr éxito en la participación, y sus diferencias se reflejan en cuanto se esforzarán en casi cualquier trabajo participativo. Los subordinados con una gran necesidad de realización, participarán más en aquellos trabajos que llevan al éxito, que aquellos subordinados con poca necesidad de realización. De acuerdo con Maier (17), "Estas diferencias influyen indudablemente en el éxito de muchas personas mediocres en la industria e influyen en las realizaciones fracasadas de muchos individuos con gran talento".

Además, la cantidad de oportunidades de participación que la administración puede ofrecer, es también una cantidad variable y presenta una de las dificultades de la participación. Será necesario entonces averiguar qué limitaciones tienen esas oportunidades de participación en términos de resultados máximos. La administración experimentada puede admitir claramente que cuando algunos subordinados, especialmente aquellos que están en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional reciben demasiadas

15). Notas de Clase, Curso de Relaciones Humanas, EAFIT 1968.

16). Harrell, *op. cit.*

17). Maier, N.R.F., *Psychology in Industry*.

oportunidades para participar en el proceso de toma de decisiones, pueden inclinarse a vacilar ante la incapacidad de asimilar adecuadamente las *oportunidades para pensar* a las cuales se ven enfrentados. Por otra parte, si no se les da oportunidad alguna, o se se le da muy poca, no se sentirán motivados hacia la actividad participativa.

7. La falta de información es otra dificultad. En efecto, la información es un proceso de 2 vías. —No puede haber confianza cuando no existe una política de puertas abiertas y una verdadera asociación de intereses—. La cantidad de información disponible es función de la actitud que la administración tenga hacia la participación.

#### X - Conclusiones.

Sobre lo que se ha dicho anteriormente respecto a los hallazgos experimentales y beneficiosos de la participación, podemos decir que hoy en día hay considerable evidencia de que la participación puede aumentar la productividad y la moral, además de otros efectos benéficos laterales. Ella ofrece un potencial ilimitado para mejoramiento de las empresas, pero este potencial está moderado por el hecho de que no puede instalarse en forma rápida. Como parte del medio que existe en la planta, representa un cambio que debe llegar en forma lenta y gradual, y como es un cambio que afecta las relaciones humanas, se necesita una gran habilidad para aplicarlo. Por lo tanto la administración debe proceder con cautela, construyendo cada mejora sobre un acierto del pasado —pero ante todo— la administración debe actuar.

A continuación presentamos algunas de las principales sugerencias psicológicas para mejorar la participación y para superar las dificultades que pueda encontrar la administración:

1. La administración debe mostrar un deseo sincero en que la participación dará a los trabajadores una verdadera oportunidad de compartir responsabilidades en su propio campo de actividad. Podríamos preguntar: Sería posible para todos los trabajadores participar prácticamente en el proceso de toma de decisiones? La respuesta es muy simple. Ellos pueden tener alguna participación en la administración como un todo, por ejemplo, en forma de ser capaces de expresar sus ideas a la administración a través de sus representantes en el Comité de Consulta Conjunta, o en Consejos de Trabajo.

Maier (18), dice que "la libertad y el derecho a participar proporcionan a los miembros reconocimientos y auto-satisfacción". Esto a su vez, desarrollará su dignidad y ayudará a su madurez emocional. Es importante que la administración trate de hacer a un lado las ideas preconcebidas sobre los trabajadores, y al mismo tiempo, debe estar alerta porque los trabajadores pueden tener de ellas algunas ideas preconcebidas que deberá demostrar que son falsas. Deberá existir mutua confianza entre las partes, porque en cualquier esfuerzo que vaya a promover un entendimiento entre la administración y los trabajadores, es factor esencial la sinceridad. Sólo cuando el trabajador confíe en la administración y la administración confíe en sus empleados, podrá lograrse mucho. Aunque se haya repetido bastante, no está por demás insistir en que en las relaciones laborales de hoy en día no existe demasiado interés mutuo.

Las opiniones de los trabajadores deben ser oídas tan cuidadosamente al menos como se oyen las de la administración. Las sugerencias también deben ser consideradas muy en serio.

La participación debe llevarse hasta el punto de acción. Esto significa que los miembros pueden no solamente participar en una discusión, sino que puedan también participar en la determinación de la acción que va a tomarse. Esto no es más que *verdadera y completa motivación*.

La administración no debe hacer sentir inferiores a los trabajadores y por lo tanto debe darse igualdad al "status" de todos los participantes, porque está demostrado que un "sentimiento de inferioridad" producirá malísimas reacciones psicológicas en el comportamiento de los trabajadores. Cualquier circunstancia que rebaje la dignidad del hombre, descorazona la participación libre en el esfuerzo de los grupos. Admitir inferioridad representa aún una moral más baja porque indica una pérdida del propio respeto.

Deben hacerse intentos para desarrollar la libre discusión en reuniones con intercambio de ideas entre los participantes. Los contactos informales entre compañeros antes y después de las reuniones, deben arreglarse con el fin de aumentar la cohesión del grupo, para enfatizar la importancia de los intereses mutuos y brindar un conocimiento personal, que romperá las *imágenes estereotipadas*. Estas últimas —como ya se dijo antes— son las raíces profundas de los conflictos y disturbios en la sociedad industrial.

Maier, R. N. F., op. cit.

8. Una selección apropiada entre los empleados mejorará notablemente la participación, porque una vez seleccionados los subordinados más capaces, pueden hacerse esfuerzos para estimularlos y para utilizar su habilidad superior en el proceso de toma de decisiones. Los administradores son responsables del reconocimiento y utilización de las diferencias individuales, porque los individuos superiores pueden realizar un trabajo muy satisfactorio sin demasiado esfuerzo, participando así de acuerdo con sus habilidades y pericias.
9. La administración debe saber que por cada subordinado hay una cierta cantidad de oportunidad participativa que dará como resultado una mayor cantidad de motivación.
10. Cualquier tipo de participación debe tener un líder, y el aspecto referente a tal liderato es importante y de difícil manejo. Sería recomendable que la administración adoptase un compromiso de acuerdo a lo que las circunstancias exijan con el fin de mostrar su sincero deseo para que haya una participación democrática.
11. La administración debe siempre hacer frente a toda clase de situaciones, permitiendo la discusión rápida de asuntos en donde los intereses sean opuestos y también en donde esos intereses sean mutuos.  
De otra manera, los trabajadores comenzarán a perder la fe en el valor de la maquinaria, se desinteresarán, no cooperarán, si la administración trata de evitar ciertas preguntas.
12. Como el tipo de liderato presenta una dificultad verdaderamente psicológica que obstaculiza el camino de la participación eficaz, y debido a la importancia de la función de liderato en la conducta organizacional, prestaremos considerable atención aquí a los varios enfoques del liderato:
  - a. Algunos administradores, por ejemplo, tienden a ser benevolentes autoritarios, lo cual es muy bien aceptado por los trabajadores.
  - b. Otros administradores, muy pocos, prefieren el enfoque netamente democrático.  
Se han hecho experimentos en la industria\*, y ellos indican que un liderato firme, razonablemente autoritario, ofrece un cuadro bastante satisfactorio en la industria, debido a que la producción es alta y la disciplina es buena, mientras esté presente el líder, el capataz o el supervisor, pero este tipo de liderato no es del agrado de muchos trabajadores.

\* N. del A. En los EE.UU.

Por otra parte, bajo la democracia, hay en los grupos disciplina y responsabilidad y, sea que el líder esté presente o no, se obtiene alta producción y buena disciplina; además, las relaciones interpersonales de los grupos son mejores. Este tipo de liderazgo es aceptado por muchos trabajadores.

- c. El líder de tipo autoritario desagrada a la mayoría de los trabajadores porque siempre están creyendo que tienen que obedecer las órdenes que vienen de la administración. Debido a esto, se presentan de vez en cuando, intentos para solucionar los problemas que afronta este tipo de líder. En realidad, a la luz de las grandes empresas modernas, el liderazgo autoritario no sólo fracasa al cuidar la calidad de las decisiones, sino que pasa por alto la importancia de ser aceptado por los subordinados.

El Paternalismo es uno de esos intentos. Hace las relaciones entre jefe y empleado como si fueran entre padre e hijo, porque introduce una actitud amable, bien intencionada, responsable. Sin intentarlo, esta relación también supone que la sabiduría está del lado del jefe, y como el jefe hace lo que él cree que es bueno para sus empleados, con frecuencia les impone valores a ellos. En el caso de que ellos no se sientan degradados con esta clase de dominio, se vuelven dependientes.

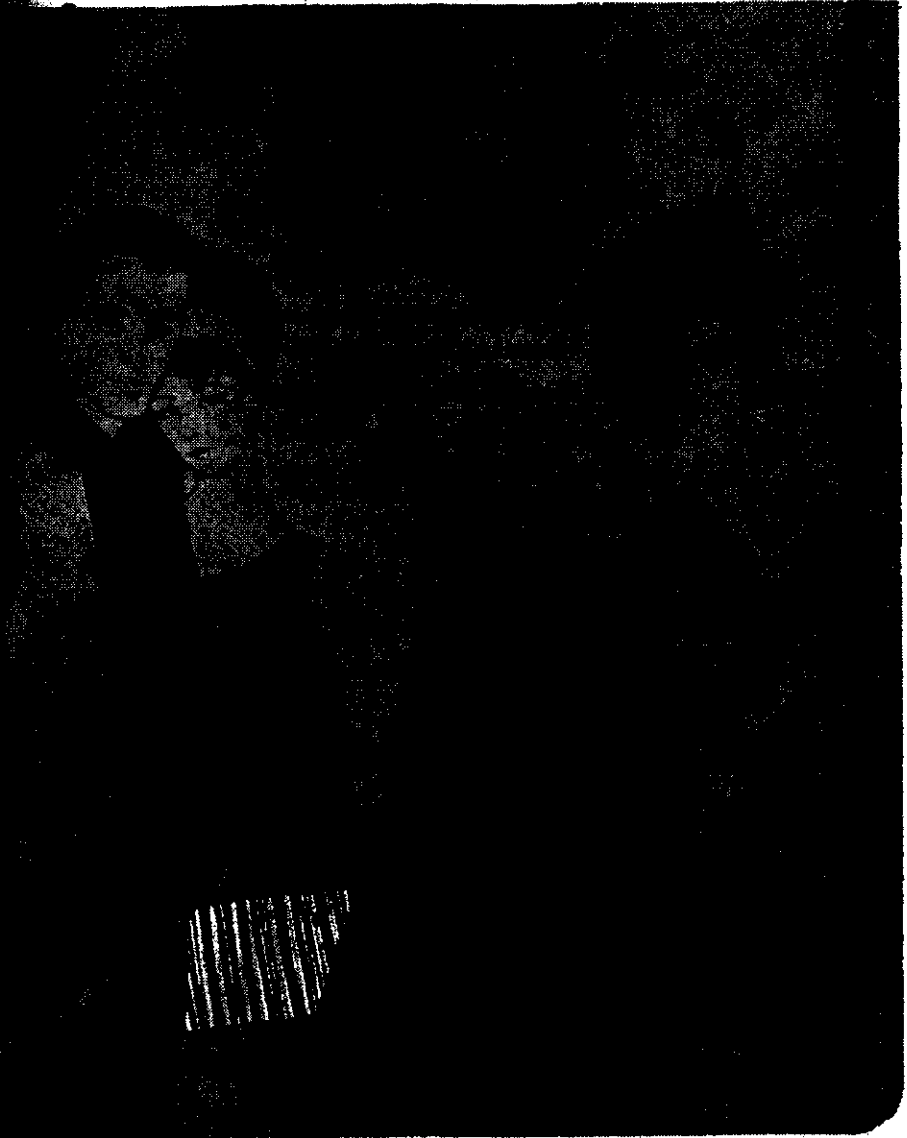
Otra modificación del tipo autoritario de liderazgo es el enfoque de venta; el supervisor que toma las decisiones tiene que venderse a aquellos que las van a llevar adelante, y por lo general él defiende sus decisiones y utiliza su posición de líder para someter la oposición. Este enfoque de venta introduce algunos buenos factores morales: una gran tolerancia y algo de participación. Indudablemente que un empleado a quien se le explica por qué se tomó una decisión, se siente más envuelto en una tarea que aquella persona a quien se le ordena hacer algo porque el jefe lo dijo.

En años recientes el problema de aceptar decisiones por parte de los subordinados se ha convertido en algo muy importante. También, una de las razones más importantes para que haya más aceptación en un grupo, cuando el grupo toma la decisión y no cuando la toma el líder, es que la decisión del grupo —entre otras cosas— encierra participación. Para ampliar este punto, podemos afirmar que el método conocido como administración consultiva, propone que el supervisor, antes de llegar a una decisión, consulte con sus empleados y obtenga el beneficio de sus reacciones. En estas circunstancias la aceptación aumenta, porque, el proceso de plantear el problema a los subordinados, se

aclaran ciertos hechos y los miembros pueden sentir que han participado en aquellas decisiones que les conciernen.

## BIBLIOGRAFIA

- Aspley, J. C., *The Handbook of Employee Relations*.
- Cartwright, D., and Zander, A., *Group Dynamics, Research and Theory*.
- Etzioni, Amitai, *Modern Organizations*.
- French, W., *The Personnel Management Process*.
- Harrell, T. W., *Industrial Psychology*.
- Heckmann and Huneryager, *Human Relations in Management*.
- International Labor Organization, Geneva, *Consultation and Cooperation Between Employers and Workers*.
- Likert, Rensis, *New Patterns of Management*.
- Leavitt, H. J., *Managerial Psychology*.
- Maier, N. R. F., and Hayes, J. J., *Creative Management*.
- ....., *Principles of Human Relations*.
- ....., *Psychology in Industry*.
- Mee, John F., *Management Thought in a Dynamic Economy*.
- Menzies L., *Psychological Aspects of Joint Consultation*.
- Sutermeister, R. A., *People and Productivity*.
- Tannenbaum R., and Massarik, Fred, *Participation by Subordinates in the Managerial Decision Making Process*.
- Viteles, M. S., *Motivation and Morale in Industry*.
- Vroom, V. H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*.
- Notas de Clase, Curso de Relaciones Humanas - EAFTT, 1968.



GANAR EN PINTA MEJOR Y  
EN CALIDAD SUPERIOR...

---

**PURITAN**

---

**YA ESTA A LA VENTA  
LA NUEVA CERVEZA**

**Karla**  
**EXTRAFINA**

con el nuevo gusto, a su gusto.

"Que solamente Karla acaricie sus labios."

- Karla es un éxito social.
- Más maniable.
- En cómoda caja de cartón.



- Igual cantidad de cerveza en menos espacio; caben más botellas en su refrigerador.



© 1988 by Pilsener Beer Co. All rights reserved.