

# Análisis de los modelos de dirección participativa para las empresas. Un estudio cualitativo

## Analysis of participative management models for businesses. A qualitative study

Francisco Rodríguez González <sup>1\*</sup>, [francisco.rodriguez@ceted.uh.cu](mailto:francisco.rodriguez@ceted.uh.cu) ORCID 0000-0003-4842-6468

Antonio Iglesias Morell <sup>2\*</sup>, [tonigles@ceted.uh.cu](mailto:tonigles@ceted.uh.cu) ORCID 0000-0002-3891-8525

*Recibido: 01-sep-2023, Aceptado: 15-dic-2023, Publicado: 01-ene-2024*

### Resumen

El objetivo de la presente investigación es valorar críticamente los principales modelos de liderazgo y dirección participativa, que aparecen en una parte importante de la bibliografía internacional y nacional que trata dicho tema. El estudio realizado se desarrolló a partir de la revisión bibliográfica de artículos y textos relacionados con el liderazgo, la dirección participativa y la teoría de la administración. Para su realización se utilizó la metodología de análisis de contenido, la cual permitió la recopilación de los datos cualitativos a través de la aplicación del programa informático ATLAS. ti. El estudio cualitativo sirvió para identificar las categorías conceptuales clave que conforman un modelo teórico general de la dirección participativa. A partir de su identificación y análisis fue posible elaborar un mapa conceptual, que sirvió de representación gráfica de un modelo teórico general de la dirección participativa en las organizaciones con sus principales elementos componentes y relaciones internas. El estudio permitió además visualizar algunas limitaciones conceptuales vinculadas al tema de la dirección participativa que deben ser atendidas en futuras investigaciones en contextos empresariales concretos.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, modelo de dirección participativa, participación de los trabajadores, toma de decisiones..

### Abstract

*This paper aims to critically assess the main models of leadership and participatory management, which appear in an important part of the international and national bibliography that deals with this topic. The study was developed from a bibliographic review of articles and texts on leadership, participatory management, and administration theory. To carry it out, the content analysis methodology is used, which allows the compilation of qualitative data, through the application of the ATLAS. ti computer program. The qualitative study served to identify the key conceptual categories that make up a general theoretical model of participatory management. From its identification and analysis, it was possible to develop a conceptual map, which served as a graphic representation of a general theoretical model of participatory management in organizations, with its main component elements and internal relationships. The study also allowed us to visualize some conceptual limitations linked to the topic of participatory management that must be addressed in future research in specific business contexts.*

**Keywords:** Leadership styles, participatory management model, worker participation, decision making..

<sup>1</sup> Doctor, Profesor, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4842-6468>

<sup>2</sup> Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3891-8525>

## 1 Introducción

En el contexto empresarial actual, la dirección participativa ha emergido como una alternativa de gestión para fomentar la cooperación, el involucramiento, la innovación y el compromiso de los trabajadores con su organización y con el trabajo que realizan.

Es posible identificar en la literatura y en la práctica de muchos países y organizaciones, diferentes modelos de dirección participativa que buscan distintas formas y mecanismos para promover la participación activa de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, generando un ambiente de trabajo más inclusivo, descentralizado y equitativo.

La importancia del estudio teórico de estos modelos radica en que aportan elementos invaluable para la transformación en la práctica de las estructuras organizativas tradicionales, generalmente jerárquicas y autoritarias, en sistemas más flexibles y adaptativos. Este análisis permite además profundizar en las bases conceptuales y los principios que sustentan estas prácticas en el contexto empresarial, a la vez que contribuye a identificar las ventajas y desafíos asociados con su implementación en diferentes contextos.

En el presente trabajo, se exploran diferentes modelos de dirección participativa y liderazgo participativo, destacando sus características principales, elementos que los conforman, enfoques en los que se fundamentan y limitaciones conceptuales que los afectan en la actualidad. Además, se abordan determinadas implicaciones teóricas y prácticas de la implementación de este enfoque, en aras de promover un entorno laboral más colaborativo, comprometido y descentralizado.

## 2 Marco teórico y antecedentes

El estudio del fenómeno de la dirección participativa por diferentes autores y en variados contextos revela la existencia de distintos modelos teórico-prácticos que determinan modos de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y la solución de problemas empresariales. En el presente trabajo investigativo se abordan los principales modelos de dirección participativa, los que se clasifican según describen los modos y grados de participación de los líderes y trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

En el marco del presente estudio, los autores comparten y asumen el criterio de Pardo de Val (2008) cuando destaca que las teorías y modelos explicativos de los estilos de dirección participativa sirven también, en cierto modo, para explicar los estilos de liderazgo que promueven la participación y cooperación de los trabajadores y directivos en la dirección empresarial.

En estos modelos de dirección participativa se sintetizan las categorías conceptuales y las herramientas prácticas asociadas a mecanismos alternativos de dirección que priorizan el involucramiento de trabajadores, directivos y otros factores externos a la organización, en el proceso de toma de decisiones, ya sea en la planificación, organización, mando y control de la producción y los servicios. Así se refleja en la obra de diversos autores y reconocidos especialistas sobre el tema, como: Álvarez (2011), Codina, et al. (2017), De la Poza (1998), Francois (2009), García-Solarte (2015), Hermsilla, Amutio, da Costa y Páez (2016), Huang, Iun, Liu y Gong (2009), Kokkinis y Sergakis (2020), Marín (2001), Miranda (2011), Núñez, García y Jara (2021), Pérez (1973), Torres, Ruth y Ortiz (2006), Safrizal, Eliyana, Firdaus y Dwi (2020), Sánchez E. (2000), Sánchez V. (2004), Vroom y Jago (1990).

Según el análisis comparado realizado, los modelos muestran las diferentes formas lógicas en que se combinan las principales dimensiones y variables de la participación de los trabajadores en el proceso de dirección empresarial y solución de problemas. Entre las principales dimensiones que los conforman están el alcance y el carácter de la participación, las formas de inclusión de los trabajadores en los espacios participativos, los grados de participación, el nivel de trascendencia de las decisiones que se toman, las dinámicas de la relación directivo-colaboradores y el grado de descentralización de la toma de decisiones.

Es generalmente aceptado por los especialistas que la existencia de diferentes modelos de la dirección participativa permite adaptar los diferentes modos y procedimientos de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y solución de problemas a las características específicas de cada contexto empresarial. Cada modelo, como norma, se ajusta a las condiciones existentes en cada empresa, teniendo en cuenta las transformaciones frecuentes que ocurren al interior de las mismas, en su constante adaptación al entorno cambiante (Codina, et al., 2017; Juan XXIII, 1961; Linares y López, 2017; McGregor, 1979; Paim, Almeida, T, Flores, Flores, 2021; Wang, Hou y Li, 2022).

Desde otra perspectiva, en la práctica empresarial, este estudio permite además identificar nuevos enfoques y estrategias más efectivas de participación de los trabajadores en los procesos de gestión y, en consecuencia, cada modelo propone sus propios mecanismos de gestión del talento humano que considera más idóneos y efectivos, según las particularidades de la empresa.

Otro elemento importante derivado del estudio realizado es el carácter no excluyente de los diferentes modelos y enfoques: cada uno aporta determinados valores asociados a la teoría y la práctica de la dirección participativa, cuestión que debe tenerse en cuenta para desarrollar el sistema categorial vinculado a la práctica de gestión en el complejo y contradictorio contexto empresarial moderno, en el cual predomina un pensamiento tradicional más jerárquico y autoritario.

Adicionalmente, es de destacar que cada modelo de dirección participativa es expresión de diferentes etapas de desarrollo de las ciencias de la Administración y de su evolución, a través de diferentes escuelas y enfoques, tales como la Escuela de las Relaciones Humanas, la Teoría de las Ciencias del Comportamiento, hasta enfoques más actuales como el enfoque socio técnico de las organizaciones, el sistémico y otros.

### 3 Metodología

El estudio de los principales modelos de dirección participativa se realizó en base a una amplia consulta bibliográfica de textos, artículos, libros y otros documentos que tratan el tema en cuestión. Para estos fines se utiliza la metodología de análisis de contenido, la cual permite identificar las categorías conceptuales clave y sus relaciones dentro del concepto dirección participativa. El método utilizado se basó en la recopilación de datos cualitativos, a partir de la consulta de diversos artículos y materiales investigativos que aparecen en bases de datos como Web of Science, EBSCO, Scopus, ProQuest, SciELO, Redalyc, Dialnet, Latindex, Web of Knowledge (ISI) y Springer. Los artículos y libros analizados, tanto en formato digital como impresos, fueron seleccionados según la pertinencia y relación de su contenido con las teorías de liderazgo, los modelos de dirección y la participación de los trabajadores en los procesos de gestión y solución de problemas.

Se destacan entre las fuentes bibliográficas especializadas consultadas los siguientes autores: Álvarez(2011),Codina, etal.(2017), Chiavenato (2006), De la Poza (1998),Francois (2009), García-Solarte(2015), Hermosilla, Amutio, da Costa y Páez (2016), Huang, Iun, Liuy Gong (2009), Kokkinis y Sergakis (2020), Marín(2001),Miranda(2011), Núñez, García y Jara (2021),Paim, Almeida, T, Flores y Flores (2021),Pardo de Val (2008), Pérez(1973), Torres, Ruth y Ortiz (2006), Safrizal, Eliyana, Firdaus y Dwi (2020), Sánchez E. (2000),Sánchez V. (2004), Vroom y Jago(1990).

Para la recopilación de los datos cualitativos correspondientes se utilizaron determinados patrones de búsqueda en inglés y español, asociados a los siguientes términos: dirección participativa, liderazgo, liderazgo participativo, modelos de liderazgo, modelos de dirección participativa, componentes del liderazgo participativo. Ello permitió identificar y seleccionar por su pertinencia los trabajos que fueron objeto de análisis (16 artículos y 4 libros), referenciados más arriba.

Los contenidos consultados se procesaron a través del programa informático ATLAS.ti 24, diseñado especialmente para analizar y sistematizar la información cualitativa. Esta herramienta permite encontrar e identificar de manera automática o manual las categorías conceptuales, que denomina “códigos”, en los textos analizados a partir de los patrones de búsqueda introducidos en el programa. Adicionalmente, permitió sintetizar la teoría de la dirección participativa a través de un Mapa Conceptual.

### 4 Resultados

Como resultado del estudio realizado, se pueden distinguir diferentes modelos de la dirección participativa, cada uno con sus propias características y enfoques teóricos, los que conforman un sistema categorial en cada caso, en correspondencia con un análisis histórico concreto, según se muestra en la Tabla 1.

Como se puede observar, varios de ellos se fundamentan en un enfoque teórico ecléctico, que lo hace más flexible y con mayor capacidad de adaptación a las condiciones particulares de cada empresa, lo cual le permite, según sus autores, alcanzar niveles superiores de eficiencia y eficacia en la producción y los servicios.

Este último aspecto reviste especial connotación, teniendo en cuenta que, como puede visualizarse en la propia tabla, la mayoría de los modelos aún vigentes se sustentan en la práctica social y empresarial desde un enfoque gerencial. Esto

confirma el predominio de una tendencia orientada hacia una visión más pragmática e instrumental, por encima de la perspectiva basada principalmente en valores, con un enfoque más comportamental o conductual.

En la tabla 1 además, se puede observar que la mayor parte de los autores de los principales modelos de la dirección participativa estudiados son de orígenes estadounidense, lo que obviamente le imprime a sus análisis el ideal pragmático y en cierta medida manipulador, propio del sistema de valores de ese país y de sus enfoques de business management que se ajustan más a las particularidades de las organizaciones lucrativas convencionales.

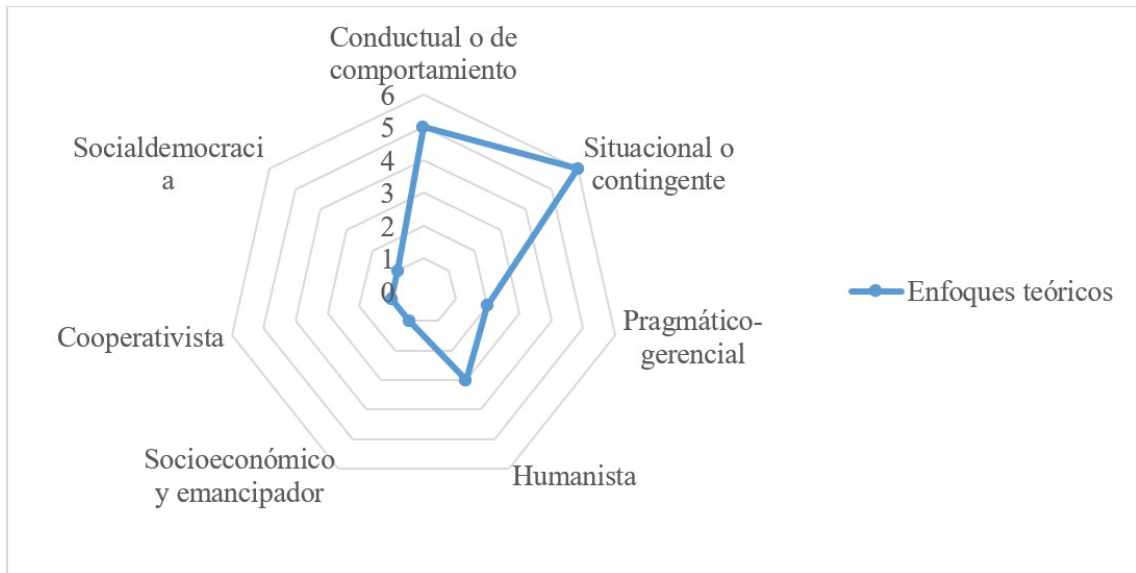
**Tabla 1.** Relación de los modelos de dirección participativa con los enfoques teóricos generales.

Modelos de la Dirección Participativa	Autor	País	Año	Enfoques teóricos						
				Conductual o del comportamiento	Situacional o contingente	Pragmático-gerencial	Enfoque humanista	Socioeconómico y emancipador	Enfoque cooperativista	Socialdemocracia
Gestión Cooperativa	Owen, R	Reino Unido	1820						X	
Control Obrero	Lenin, V	URSS	1917					X		
Modelo autogestionario yugoslavo	Kardelj, Eduard	Yugoslavia	1950							X
Modelo de la dirección participativa de Lewin	Lewin	EE.UU	1951	X			X			
Modelo de dirección Participativa por Objetivos (DPO)	Drucker	EE.UU	1954	X		X				
Teoría Y (estilo democrático-participativo)	McGregor	EE.UU	1960	X	X		X			
Modelo de la dirección participativa: Sistema 4 de Likert (4 sistemas de dirección)	Likert	EE.UU	1961	X			X			
Modelo participativo de Círculos de Calidad de Ishikawa	Ishikawa	Japón EEUU	1962			X				
Modelo contingente de liderazgo de Fiedler	Fiedler	EE.UU	1967		X					
Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	Hersey y Blanchard	EE.UU	1969		X					
Modelo de trayectoria-meta de Evans y House	Evans y House	EE.UU	1971		X					
Modelo del continuo autocrático-democrático de Tannenbaum y Schmit	Tannenbaum y Schmit	EE.UU	1973	X	X					
Modelo normativo de liderazgo participativo revisado de Vroom y Jago	Vroom y Jago	EE.UU	1978		X					
Total				5	6	2	3	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, un análisis más minucioso de estos modelos evidencia que el enfoque de mayor prevalencia en los mismos es el enfoque situacional o contingente (aparece en 6 modelos de 13, lo que representa el 46 % de los mismos). Ello indica el predominio de un análisis que se centra principalmente en las variables situacionales (facilitadoras o limitantes) de la dirección participativa y en la valoración de su capacidad para alcanzar el éxito esperado, según las variables situacionales presentes en cada caso. (Ver Fig. 1).

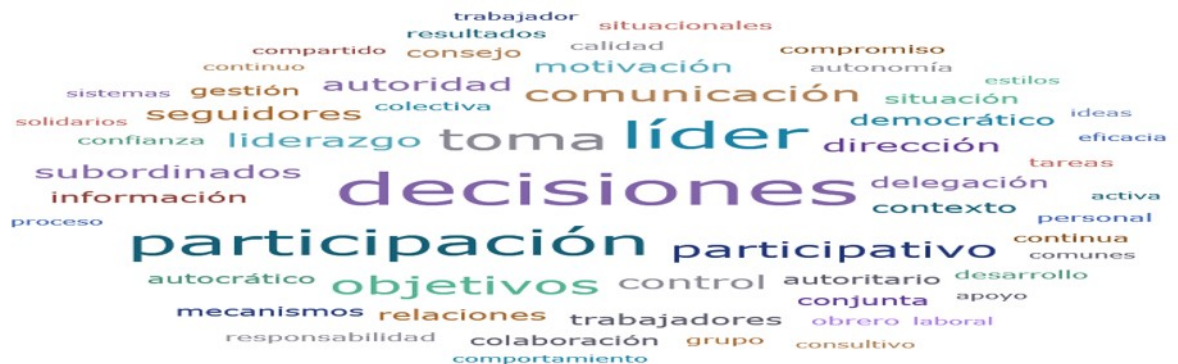
**Figura. 1.** Presencia de los enfoques teóricos en los principales modelos de la dirección participativa analizados.



**Fuente:** Elaboración propia

La información obtenida a partir del procesamiento de los artículos y libros en formato digital analizados con el programa ATLAS.ti 24 permitió identificar las categorías conceptuales de mayor importancia en cada uno de los modelos estudiados. Como resultados del procesamiento de los datos cualitativos se generó inicialmente la figura 2, que según el programa utilizado se denomina “nube de palabras”.

**Figura. 2.** Nube de palabras sobre el concepto dirección participativa.



**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos brindados por ATLAS.ti 24.

La Nube de Palabras refleja las categorías conceptuales (códigos) con mayor presencia en la bibliografía analizada. Mientras mayor es el tamaño de la palabra en la figura generada por el programa ATLAS.ti 24, mayor es su presencia en los textos analizados y, por lo tanto, tiene mayor connotación teórica.

De igual forma, el programa empleado generó un listado de categorías conceptuales (códigos) con sus respectivos índices de enraizamiento que se muestra en la tabla 2. El índice de enraizamiento indica el número de veces que cada categoría en cuestión aparece en las citas textuales o segmentos de texto de los documentos analizados. Los autores determinaron seleccionar aquellas categorías conceptuales con índice de enraizamiento por encima de tres y desestimar aquellos con 2 y 1, tal y como se muestra en la tabla 2.

Estas categorías constituyen la base conceptual fundamental que define el constructo dirección participativa, atendiendo a su presencia reiterada en la literatura especializada, como términos clave que constantemente se encargan de explicar el fenómeno estudiado.

**Tabla 2.** Índice de enraizamiento de las principales categorías conceptuales seleccionadas (códigos).

No	Categorías conceptuales (códigos)	Enraizamiento
1	Participación	10
2	Toma de decisiones	8
3	Comunicación abierta	8
4	Información	8
5	Líder	7
6	Subordinado	5
7	Comunidad	5
8	Motivación	5
9	Involucramiento	5
10	Logro de objetivos	4
11	Variables situacionales	4
12	Delegación de autoridad	4
13	Confianza	4
14	Compromiso	4
15	Resultados	4
16	Organización	3
17	Solución de problemas	3
18	Retroalimentación	3
19	Colaboración	3
20	Desarrollo personal	3

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos brindados por ATLAS.ti 24.

Adicionalmente, con el apoyo del mismo programa, se identificaron las categorías conceptuales (códigos) que muestran una mayor co-ocurrencia, tal y como se muestra en la tabla 3. Ello revela un mayor significado teórico-práctico de estas categorías en el contexto analizado. (Ver tabla 3).

La tabla 3 muestra la co-ocurrencias o relación horizontal entre las categorías conceptuales identificadas. En dicha tabla se puede visualizar cuantas veces co-ocurren juntas dos categorías conceptuales en un mismo segmento de párrafo o cita. Las categorías conceptuales que muestran un indicador mayor de co-ocurrencia revelan una mayor relación horizontal dentro de los documentos analizados y por lo tanto, expresan un alto significado teórico-práctico para la presente investigación.

**Tabla 3.** Categorías conceptuales (códigos) con mayores indicadores de co-ocurrencias.

Categorías conceptuales (Códigos)	Colaboración	Compromiso	Comunicación abierta	Comunidad	Confianza	Delegación de autoridad	Desarrollo personal	Información	Involucramiento	Líder	Logro de objetivos	Motivación	Organización	Participación	Resultados	Retroalimentación	Variables situacionales	Solución de problemas	Subordinados	Toma de decisiones
Colaboración	0	3	3	1	3	1	3	2	8	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	4
Compromiso	3	0	4	1	3	1	3	3	6	4	3	2	1	5	1	1	1	3	4	4
Comunicación abierta	3	4	0	4	1	2	3	4	4	6	4	3	3	6	3	2	4	2	4	7
Comunidad	1	1	4	0	2	0	1	1	2	4	3	1	3	4	1	0	4	1	2	3
Confianza	3	3	1	2	0	4	0	4	4	3	1	1	1	3	1	2	1	1	3	1
Delegación de autoridad	1	1	2	0	4	0	0	1	3	3	0	4	0	3	3	2	0	0	3	3
Desarrollo personal	3	3	3	1	0	0	0	6	2	1	2	0	1	2	0	1	1	1	0	3
Información	2	3	4	1	4	1	6	0	3	4	0	2	0	4	2	5	1	3	5	4
Involucramiento	8	6	4	2	4	3	2	3	0	3	4	3	0	4	3	1	1	1	5	1
Líder	1	4	6	4	3	3	1	4	3	0	3	4	3	6	4	1	4	1	5	5
Logro de objetivos	2	3	4	3	1	0	2	0	4	3	0	0	3	3	0	0	3	0	1	4
Motivación	1	2	3	1	1	4	0	2	3	4	0	0	0	4	4	2	1	1	4	3
Organización	1	1	3	3	1	0	1	0	0	3	3	0	0	2	0	0	3	0	1	3
Participación	2	5	6	4	3	3	2	4	4	6	3	4	2	0	4	1	3	2	4	5
Resultados	1	1	3	1	1	3	0	2	3	4	0	4	0	4	0	1	1	1	4	2
Retroalimentación	1	1	2	0	2	2	1	5	1	1	0	2	0	1	1	0	0	1	1	3
Variables situacionales	1	1	4	4	1	0	1	1	1	4	3	1	3	3	1	0	0	1	2	3
Solución de problemas	1	3	2	1	1	0	1	3	1	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	1
Subordinados	1	4	4	2	3	3	0	5	5	5	1	4	1	4	4	1	2	1	0	3
Toma de decisiones	4	4	7	3	1	3	3	4	1	5	4	3	3	5	2	3	3	1	3	0

**Fuente:** Elaboración propia en base al informe de co-ocurrencias entre códigos del programa ATLAS.ti. 24.

Como se puede visualizar a través de la tabla 3, de manera general, las categorías conceptuales de mayor índice de co-ocurrencia son: compromiso, información, comunicación abierta, comunidad, delegación de autoridad, involucramiento, líder, logro de objetivos, motivación, participación, resultados, variables situacionales, subordinados y toma de decisiones. Los autores consideraron conveniente seleccionar aquellas categorías conceptuales con una co-ocurrencia por encima de 3 y desestimar aquellas con 2, 1 y 0.

En base a la información brindada por el referido programa acerca del índice de enraizamiento de las principales categorías conceptuales de la dirección participativa y sus principales co-ocurrencias, se decidió aplicar la técnica de reducción de listado y seleccionar aquellas con mayor índice de enraizamiento y co-ocurrencias, considerándoseles como categorías conceptuales clave (Ver tabla 4).

**Tabla 4.** Listado de categorías conceptuales clave (códigos) con mayor índice de enraizamiento y co-ocurrencia.

<b>No.</b>	<b>Categorías conceptuales clave</b>
1	Información
2	Involucramiento
3	Comunicación abierta
4	Comunidad
5	Delegación de autoridad
6	Líder
7	Logro de objetivos
8	Motivación
9	Participación
10	Resultados
11	Variables situacionales
12	Subordinados
13	Toma de decisiones
14	Compromiso

**Fuente:** Elaboración propia.

La identificación de estas categorías permite enfocarse en aquellos elementos conceptuales de mayor importancia, imprescindibles en el análisis y descripción de los modelos de la dirección participativa. Su adecuada identificación y formulación reviste particular importancia a la hora de definir y explicar la dirección participativa, lo que indudablemente favorece en la práctica empresarial a la identificación de las competencias laborales necesarias para desarrollar ambientes organizacionales descentralizados, colaborativos y participativos.

En resumen, identificar estas categorías es esencial para poder implementar eficazmente la dirección participativa y maximizar sus beneficios en cualquier práctica empresarial. Una vez definidas las categorías conceptuales clave, a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del programa informático ATLAS.ti 24, se procedió a determinar la presencia de estos códigos en cada uno de los modelos de dirección participativa analizados, lo cual se muestra a través de la tabla 5.



**Tabla 5.** Presencia de las categorías conceptuales clave de la dirección participativa en los diferentes modelos analizados.

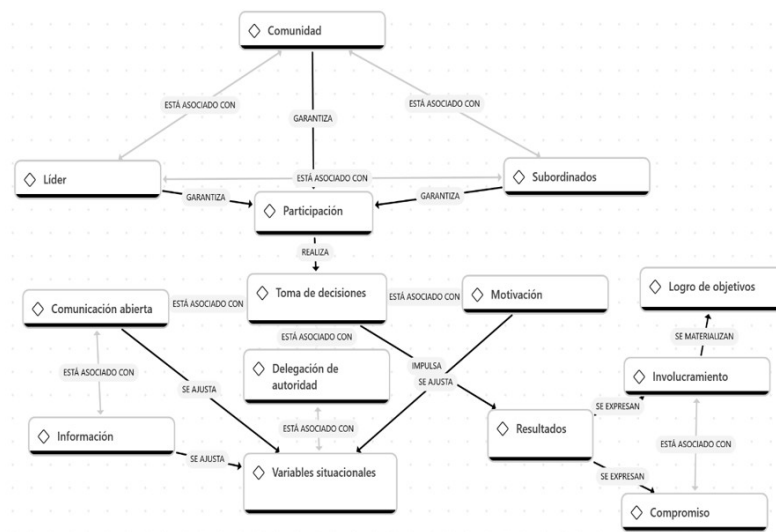
Modelos de la Dirección Participativa	Autores	Categorías conceptuales clave de la dirección participativa													
		Información	Comunicación abierta	Comunidad	Delegación de autoridad	Líder	Logro de objetivos	Motivación	Participación	Resultados	Variables situacionales	Subordinados	Toma de decisiones	Involucramiento	Compromiso
Gestión Cooperativa	Owen, R			X			X		X	X				X	X
Control Obrero	Lenin, V			X					X			X			X
Modelo autogestionario yugoslavo	Kardeli, E						X		X			X			X
Modelo de la dirección participativa de Lewin	Lewin	X	X		X	X			X	X		X	X	X	
Modelo de dirección Participativa por Objetivos (DPO)	Drucker		X		X			X	X		X	X			
Teoría Y (estilo democrático-participativo)	McGregor		X				X		X			X	X	X	X
Modelo de la dirección participativa: Sistema 4 de Likert (4 sistemas de dirección)	Likert	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	X
Modelo participativo de Círculos de Calidad de Ishikawa	Ishikawa	X	X				X		X			X	X		
Modelo contingente de liderazgo de Fiedler	Fiedler		X			X	X		X		X	X	X	X	
Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey v Blanchard	Hersey v Blanchard	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X
Modelo de trayectoria-meta de Evans v House	Evans v House	X	X			X	X		X		X	X	X		
Modelo del continuo autocrático-democrático de Tannenbaum y Schmit	Tannenbaum y Schmit	X	X		X	X		X		X		X	X	X	X
Modelo normativo de liderazgo participativo revisado de Vroom v Jago	Vroom v Jago	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total		8	10	2	6	7	9	4	12	5	4	7	11	9	8

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las consultas bibliográficas de los siguiente autores: Álvarez, 2011; Codina, et al., 2017; Chiavenato, 2006; De la Poza, 1998; Francois, 2009; García-Solarte, 2015; Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016; Huang, Iun, Liu, & Gong, 2009; Kokkinis & Sergakis, 2020; Marín, 2001; Miranda, 2011; Núñez, García, & Jara, 2021; Paim, Almeida, T, Flores, & Flores, 2021; Pardo de Val, 2008; Pérez, 1973; Torres, Ruth, & Ortiz, 2006; Safrizal, Eliyana, Firdaus, & Dwi, 2020; Sánchez E. , 2000; Sánchez V. , 2004, Vroom y Jago, 1990).

Tal y como se muestra la tabla 5, las categorías conceptuales que mayor presencia tienen en los diferentes modelos de dirección participativa analizados son la comunicación abierta, la información, la participación, la toma de decisiones, el líder, los subordinados, el involucramiento, el compromiso y el logro de los objetivos, por lo tanto, son estas las categorías que caracterizan el núcleo duro que define la teoría y la práctica de la dirección participativa, según los autores estudiados. Como se puede observar, solo 2 modelos tratan a la comunidad que rodea a la empresa como un factor más que debe participar en el proceso compartido de toma de decisiones.

Adicionalmente, a partir de las categorías conceptuales clave de la dirección participativa y también con ayuda del programa informático ATLAS.ti 24, se construyó una red o mapa conceptual que describe un esquema general teórico del modelo de dirección participativa, en base a la información manejada. Este esquema general conceptual del modelo de dirección participativa no solo muestra las categorías clave sino también sus interrelaciones más importantes (Ver Fig. 3).

**Figura. 3.** Mapa conceptual del modelo general teórico de la dirección participativa.



**Fuente:** Elaboración propia en base a la información brindada por ATLAS.ti 24.

El mapa conceptual que describe el modelo teórico general de la dirección participativa revela las relaciones que se generan entre el líder, los subordinados y la comunidad en el proceso de toma de decisiones, a partir de una estrategia de colaboración que tiene como ejes fundamentales la comunicación abierta, la información, la delegación de autoridad y la motivación. Además, se muestra la participación en la toma de decisiones como herramienta gerencial que debe ajustarse a las variables situacionales existentes en cada empresa a partir de la aplicación de mecanismos participativos propios, a fin de alcanzar los resultados esperados en el ámbito económico, tanto individual como social, y lograr cumplir con los objetivos empresariales.

La figura 3 refuerza la visión de que los principales modelos de dirección participativa analizados desde diferentes enfoques, en su mayoría, tienden a considerar al líder, los subordinados y la comunidad como principales sujetos del proceso de dirección participativa, lo que refuerza su papel como variables clave, desde una perspectiva no sólo económica, sino también política y social, en el marco de la dirección participativa en las empresas modernas.

## 5 Discusión

El modelo conceptual elaborado a partir de la aplicación del programa informático ATLAS.ti 24 constituye la expresión teórica inicial y marco referencial general en el cual se pueden fundamentar propuestas de modelo de dirección participativa para empresas en diferentes contextos nacionales, una vez enriquecida ésta por la experiencia y la práctica empresarial actual.

En general, la mayoría de los modelos analizados en este trabajo, aunque no son los únicos, hacen énfasis en la situación particular de la empresa como condicionante del tipo de dirección que más se ajusta según sus requerimientos.

Desde otra perspectiva, en los modelos de la dirección participativa analizados se pueden identificar algunas limitaciones conceptuales que es conveniente tener en cuenta en futuros estudios al respecto, entre las que pudieran destacarse:

- Insuficiente tratamiento de otras categorías conceptuales, tales como estrategia participativa, clientes y colaboradores, así como su necesaria contribución para un funcionamiento efectivo de cualquier modelo de dirección participativa.
- De manera general, la mayor parte de los modelos tratan al trabajador en una relación de subordinación con relación a los directivos y empleadores, por ello continúan denominándolos “subordinados” y no colaboradores.
- Se centran en las relaciones personales directivo-subordinado, fuera de los órganos de dirección colectiva creados en el marco de la estructura organizativa formal de la empresa, que es realmente donde se ejerce el poder y se toman las decisiones más importantes de la misma.

- Por lo general, se pone insuficiente énfasis en la etapa de revisión y rendición de cuentas por las decisiones tomadas, una de las fases de mayor importancia dentro del modelo de la dirección participativa, según criterios de los autores.
- Muchos de los modelos más conocidos cuentan con varios años de formulados y fueron diseñados e implementados en épocas, contextos y niveles de desarrollo tecnológicodiferentes por lo que no resulta aconsejable su reproducción mimética.

En resumen, teniendo en cuenta las limitaciones que presenta el estudio realizado es importante destacar la necesidad de complementar el análisis con las correspondientes herramientas empíricas que se deben aplicar en contextos concretos para poder proponer un modelo de dirección participativa que, por sus características y fines a alcanzar, se ajuste a las particularidades de cada empresa. Solo siguiendo estos requerimientos metodológicos se podría construir un modelo de dirección participativa pertinente, viable y de alto impacto, para contextos empresariales modernos.

## 6 Conclusiones

- El análisis teórico realizado sobre los modelos de dirección participativa destaca el papel fundamental que juega dicho enfoque en la construcción de una cultura organizacional inclusiva que promueva la participación activa de todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones.
- El presente estudio presenta y enfatiza en la dirección participativa como un modelo flexible y adaptable que responde a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial.
- Su análisis permite comprender la influencia de los contextos situacionales en la efectividad del enfoque participativo y su papel en la identificación de estrategias que optimicen la toma de decisiones en la empresa.
- Posibilita además, construir el marco teórico general que garantiza la elaboración de las herramientas concretas de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en las empresas. Al mismo tiempo, se destaca la necesidad de un liderazgo situacional que reconozca la diversidad de circunstancias en las que se opera en las empresas.
- Por último, el estudio realizado a partir de la bibliografía consultada revela determinadas limitaciones desde el punto de vista teórico en el tratamiento del constructo dirección participativa, lo que es necesario tener en cuenta en futuras investigaciones empíricas.

## 7 Referencias

- Alvarez, V. (2011). *Del Estado Burocrático al Estado Comunal*. Caracas: Centro Internacional Miranda.
- Codina, A., & et al. (2017). *Dirección de organizaciones: Procesos y técnicas*. La Habana: Editorial UH y Editorial Universitaria Félix Varela.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- De la Poza, J. (1998). Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1988). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 355-373.
- Francois, J. (2009). *Modelo de liderazgo participativo para mejorar la calidad total*. Monterrey, México: Tecnológico de Monterrey.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. (U. L. Cali, Ed.) *Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Recuperado el 20 de junio de 2024, de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v32n3/1576-5962-rpto-32-03-00135.pdf>.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2009). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. Recuperado el 17 de mayo de 2023, de [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).

- Juan XXIII, S. S. (1961). *Mater et Magistra*. (L. S. Sede, Ed.). Recuperado el 20 de diciembre de 2022, <https://www.vatican.va/content/john-xxiii/es/encyclicals/documents>.
- Kokkinis, A., & Sergakis, K. (2020). A flexible model for efficient employee participation in UK companies. *Journal of Corporate Law Studies*, 20(2), 453-493. doi:10.1080/14735970.2020.1735161.
- Linares, P., & López, V. (2017). La participación de los trabajadores y trabajadoras en salud laboral en España. *Relats - Foro RLT*.
- Marín, J. A. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- McGregor, D. (1979). El aspecto humano de las empresas. En V. Vroom & E. Deci (Eds.), *Motivación y alta dirección* (pp. 283-295). México, D.F: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Miranda, H. (2011). Parte 2. Las cooperativas y los pensadores socialistas. Tema 3. Cooperativismo y autogestión en las visiones de Marx, Engels y Lenin. En C. Piñeiro (Ed.), *Cooperativas y socialismo: Una mirada desde Cuba* (pp. 71-102). La Habana: Editorial Caminos.
- Núñez, C., García, L., & Jara, D. (2021). La participación en la gestión cooperativa: una experiencia cubana. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(1), 296-314. Recuperado de [www.revflacso.uh.cu](http://www.revflacso.uh.cu).
- Paim, A., Almeida, L., T, F., Flores, & Flores. (2021). Participative management for competitiveness: an approach in the context of the printing industry. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, 14, 1050-1068. doi:10.5902/1983465964653.
- Pardo de Val, M. (2008). El estilo de dirección participativo: definición teórica y herramienta de medida. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, CEF(303)*, 129-178.
- Pérez, M. (1973). Sistemas y estilos de dirección. En F. Foessa (Ed.), *Hacia una dirección participativa* (pp. 85-126). Madrid: Fundación Foessa. Recuperado el 4 de mayo de 2023, de
- Torres, M., Ruth, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional: dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. (C. Universidad Militar Nueva Granada, Ed.) *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134.
- Safrizal, H., Eliyana, A., Firdaus, M., & Dwi, P. (2020). The effect of participatory leadership on performance through psychological empowerment and trust-in-supervisors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1246.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439. Recuperado el 4 de mayo de 2023, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72712316>.
- Sánchez, V. (2004). Modelo para la gestión de la participación en las organizaciones. En M. T. (Coord.) (Ed.), *I Congreso Internacional de investigadores en Relaciones Públicas* (pp. 1-17). Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Recuperado el 12 de mayo de 2024.
- Wang, H., How, & Li. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.