



**CIENCIAS
ADMINIS
TRATIVAS**

REVISTA DIGITAL | FCE | UNLP

UN MODELO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LA PARTICIPACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Lucas Joan Pujol Cols | Mariana Foutel

Resumen

En este estudio se exploran los factores que influyen en las oportunidades que puede percibir el empleado de efectuar acciones de participación significativa a nivel intra-grupo de trabajo, institucional y directa en los órganos de Conducción de una organización. Para ello se condujeron doce (12) entrevistas en profundidad a docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, con desempeño en distinto cargo, dedicación horaria y área de conocimiento. Con sustento en evidencia cualitativa, se construyó un modelo conceptual que pretende vincular los factores condicionantes para cada manifestación de participación, estableciéndose relaciones hipotéticas entre subgrupos. Adicionalmente, se discuten las implicancias de la participación y su vinculación con la Satisfacción Laboral, y el rol que las expectativas del participante juegan en su valoración de las oportunidades de participación que recibe.

Palabras clave: Participación, Satisfacción laboral, Universidad, Expectativas, Análisis cualitativo.

Abstract

This article provides an analysis of the factors that influence the employee's possibilities perceived to trigger actions of meaningful participation in three levels: Intra-group Level, Institutional Level and directly in the Leadership team of the organization.

Twelve (12) interviews were done with teachers from the Social and Economic Sciences School of the Mar del Plata (Argentina) University, with different positions, areas and working hours.

Based on qualitative evidence, an empirical model was constructed claiming to connect different factors for each manifest of participation, establishing hypothetical relations between subgroups.

Additionally, in this article the implication of participation, its relationship with the job satisfaction and the role of individual expectations on the participation opportunities that receives each employee, are discussed.

Keywords: Participation, Job satisfaction, University, Expectations, Qualitative Analysis.

Lucas Joan Pujol Cols
lucaspujolcols@conicet.gov.ar

Mariana Foutel
marianafoutel@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas
 y Sociales. Universidad Nacional de
 Mar del Plata.

Clasificación JEL: L20 | Fecha de recibido: Abril 2015 | Fecha de aprobado: Julio 2015



Ciencias Administrativas se
 encuentra bajo una Licencia
 Creative Commons Atribución
 2.5 Argentina.

Introducción

Como parte de estudios previos efectuados por los autores sobre el Clima Organizacional, se realizaron indagaciones en cuanto a su vinculación con la satisfacción laboral¹. De aquellos, emergió la participación como una dimensión relevante para el estudio de ambos fenómenos, lo cual motivó profundizar el análisis considerando distintos modos de participación y su relación con la satisfacción laboral.

En primera instancia, se observa que no parece existir acuerdo entre los autores respecto de qué se entiende por participación en contextos laborales (Bonavía y Quintanilla, 1999:1).

Enfocando en la participación como fenómeno de estudio, en la literatura existente se evidencia el empleo de términos como: participación, dirección participativa, estilo participativo de dirección, liderazgo participativo, democracia sindical, employee involvement, empowerment, employee commitment, entre otros, muchas veces como sinónimos (Bonavía y Quintanilla, 1999; Pardo del Val, 2003).

La corriente de pensamiento más difundida, corresponde a quienes conciben a la participación laboral en términos de la participación de los empleados en la toma de decisiones (Locke y Schweiger, 1979; Lowin, 1968; Wall y Lischeron, 1977; McGregor, 1979; Vroom, 1960; Jackson, 1983; Long, 1988; Miller y Monge, 1986; Leana, 1987; citados por Bonavía y Quintanilla, 1999).

Locke y Schweiger (1979) conceptualizan a la participación como el proceso por el cual la influencia es compartida por individuos con posiciones jerárquicamente desiguales.

Por su parte, Bonavía y Quintanilla (1999:7) se proponen arribar a una definición operativa del concepto de participación en contextos laborales, para lo cual inician su presentación indicando un conjunto de características que, a su parecer, se le corresponden:

1. Existen diferentes tipos de participación, en virtud de la existencia de vías de planificación y control alternativas en las que los miembros de la organización pueden comprometerse.

2. Se precisa la integración activa de los individuos para poder hablar de verdadera participación y, por lo tanto, no es suficiente un

mínimo de participación delegada asociada con alguna solicitud de información u opinión aislada.

3. Es absolutamente necesario implicar formalmente a los miembros a los que se les procura una mayor participación para que pongan al servicio de la organización y de sí mismos, su iniciativa y creatividad, al mismo tiempo que se responsabilicen por sus acciones. La auténtica participación equivale, pues, a compromiso;

4. Dicha integración debe producirse estructuralmente. Esto es, debe reconocerse la representatividad formal de los individuos dentro de la estructura de la organización.

Reconociendo el carácter restringido atribuido a la definición planteada, los autores mencionados proponen comprender el concepto de participación en organizaciones como “los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartida” (Bonavía y Quintanilla (1999:8). De lo anterior concluyen la existencia de grados en los que el poder es más o menos compartido, bajo la forma de un continuum que se extiende desde una mayor centralización (i.e. concentración de poder) a una mayor descentralización (i.e. dispersión de poder).

Similar resulta el planteo de Newstrom y Davis (2004), quienes también asocian el concepto de participación a la toma de decisiones: “es el involucramiento mental y emocional de las personas en situaciones de grupo que los animan a contribuir a las metas grupales y a compartir responsabilidad por el alcance de aquellas” (traducción de los autores). Asimismo, destacan tres ideas centrales en lo que refiere al estudio de este concepto:

1. La participación implica involucramiento significativo;

2. Motiva a los participantes a contribuir, empoderándolos a que empleen sus propios recursos y creatividad hacia el alcance de metas grupales;

3. Anima a los individuos a asumir responsabilidad por el desempeño de las actividades grupales.

Resulta importante reconocer que cuando se habla de participación, lo que verdaderamente resulta relevante en el análisis es la percepción que el sujeto tiene de su involucramiento, más allá de que la misma efectivamente coincida o no con sus posibilidades reales de hacerlo (Spector, 1986). En efecto, estudios pasados

¹Vega, R. & otros (2012): *Clima Organizacional. Un modelo explicativo de los resultados obtenidos en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Informe final de investigación.*

han demostrado que, a menudo, se observan brechas entre los atributos del puesto de trabajo en sentido objetivo y las percepciones que de aquellas formulan los participantes (Spector y Jex, 1991; Judge, Bono y Locke, 2001). Más aún, la emergencia de distorsiones entre los dos componentes anteriores pareciera, incluso, estar ligada a un conjunto de rasgos de personalidad del individuo² (Judge, Locke, Durham y Kluger, 1998; Judge, Erez y Bono, 1998; Judge, Bono y Locke, 2000; Judge y Bono, 2001; Judge y Larsen, 2001; Judge, Heller y Mount, 2002; Judge, Erez, Bono y Thoresen, 2003).

Así, de las líneas anteriores se desprenden un conjunto de características comunes a todas estas conceptualizaciones, como son:

1. Es posible identificar distintos tipos de participación, sea en la planificación, la implementación, el control, o combinaciones de las anteriores;
2. Debe existir un grado de involucramiento significativo o una percepción del mismo;
3. Se plantea la existencia de una asimetría jerárquica y de status entre los agentes intervinientes, la cual sugiere diferencias en la concentración de poder formal;
4. Se destaca la incidencia de la participación en la motivación y compromiso.

En definitiva, las posibilidades de un sujeto de participar parecieran estar condicionadas por los siguientes factores:

1. Disposición del superior a brindar espacios de participación significativa.
2. Propensión del sujeto a participar.
3. Lugar ocupado por el sujeto en la jerarquía.
4. Posesión por parte del participante de una o más fuentes de legitimación³.

Diversos estudios han indagado ampliamente en la vinculación entre la participación y otros constructos de interés para la Gestión, como son la Satisfacción Laboral y el desempeño, sugiriendo la existencia de una relación positiva entre los tres fenómenos. Miller y Monge (1986) efectuaron un muy completo review del estado del arte respecto del impacto que ejerce la participación en la satisfacción laboral y el desempeño. Para

ello, realizaron un meta-análisis de cuarenta y siete estudios con estimaciones cuantificables de la relación entre participación en la toma de decisiones y la satisfacción laboral y performance. En aquel, obtuvieron una correlación media ponderada positiva y significativa igual a 0,34.

De este modo, si bien diversos estudios han sugerido la existencia de una relación positiva entre las variables bajo estudio, no parece haber consenso en la doctrina con respecto a las causas y condiciones de ocurrencia de dicha relación. Miller y Monge (1986) reconocen la existencia de, al menos, tres modelos para el entendimiento de las relaciones aludidas.

El primero de los modelos, el cognitivo (cognitive models), pone el énfasis en el rol que asume el flujo de información en el proceso decisorio, destacando, en consecuencia, la existencia de una efectiva relación entre la participación (la cual aumenta el flujo y calidad de información) y el desempeño. No obstante, niegan la existencia de una relación directa entre participación y satisfacción laboral.

El segundo de los modelos, el afectivo (affective models), emergió como resultado de los esfuerzos de académicos vinculados a la llamada Escuela de Relaciones Humanas, quienes destacaron el rol asumido por los mecanismos afectivos en la relación entre participación y satisfacción y desempeño. De acuerdo a este enfoque, la participación del individuo conduciría a una cobertura mayor de sus necesidades de orden superior (e.g. autoestima, respeto, independencia), situación que incrementaría su motivación general y, por ende, su satisfacción. Así, según lo sostenido por Richie y Miles (1970), cuando los empleados sienten que son consultados, sus necesidades de ego (ego needs) se ven satisfechas, lo que los volvería más cooperativos.

El último de los enfoques, los modelos contingenciales (contingency models), enfatizan en que no es posible desarrollar modelos que permitan explicar per se los efectos de la participación en una amplia diversidad de individuos y situaciones. Desde este planteo, el vínculo entre participación y satisfacción podría verse influido por otro conjunto

² Los estudios citados han llegado a la conclusión de que individuos más positivamente dispuestos (en términos de autoestima, autoeficacia, locus interno de control y estabilidad emocional) tienden a evaluar más positivamente su ambiente y a reaccionar más positivamente a aquel. Incluso, es de esperarse que este tipo de sujetos experimenten brechas menores entre la realidad objetiva y su percepción de aquella.

³ Max Weber conceptualiza a la legitimidad como la creencia en la validez de un determinado orden social por parte de un grupo de individuos, indicando que la legitimación de la autoridad de un sujeto puede provenir de tres fuentes: la tradición, el magnetismo personal y la racionalidad legal. Posteriormente Aubert propone añadir una cuarta: la pericia (Bendix y Weber, 1977).

de variables que moderen el efecto que la primera tenga sobre la segunda (contingency factors).

Metodología

A los efectos de realizar la investigación se seleccionó a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) como caso de estudio. Los factores que motivaron esta elección fueron diversos, y podrían agruparse en dos. Los primeros se encuentran vinculados a la posibilidad emergente de generar teoría que pudiera emplearse como modelo de análisis en organizaciones que compartieran rasgos similares. La Universidad Nacional de Mar del Plata tiene una antigüedad y tamaño (medido en términos de cantidad de alumnos y docentes⁴) promedio en el sistema universitario argentino, y la unidad académica seleccionada, a su vez, es una de las que nuclea mayor cantidad de alumnos y docentes⁵(quienes trabajan simultáneamente en tareas de docencia, investigación y extensión). Más aún, la complejidad que presenta este fenotipo organizacional, en términos de identidad, cultura y dinámica del poder, excede la de otras organizaciones, habiendo resultado este desafío un incentivo adicional para su estudio.

Por otra parte, la posibilidad de acceso a la información se consideró relevante al momento de seleccionar la organización bajo estudio. La Universidad y su dinámica de funcionamiento ha

sido objeto de estudio del grupo de investigación “Análisis del Sistema Universitario” (del que forman parte los autores de este artículo), con afiliación a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP), desde la fecha de su creación en el año 2004⁶.

La revisión de la bibliografía existente y estudios empíricos previos, combinados con la implementación de entrevistas en profundidad permitieron la elaboración de un modelo para el estudio de la participación laboral, objetivo de la presente investigación. La triangulación de las dos fuentes de datos anteriores condujo a la emergencia de las categorías tenidas en cuenta en el modelo.

Se efectuaron doce (12) entrevistas en profundidad a académicos de la FCEyS de la UNMdP, que revistieran distinto cargo⁷ (i.e. Profesor-Auxiliar), dedicación⁸ (i.e. Simple-Exclusiva), y área de desempeño⁹ (i.e. Administración, Contabilidad, Economía y Turismo). Si bien la saturación teórica comenzó a percibirse con las primeras ocho entrevistas, el resto de aquellas fue realizada con el propósito de incrementar la evidencia empírica observada. La duración promedio de cada una de ellas fue de sesenta (60) minutos. Las mismas fueron realizadas en una oficina en la que se encontraran únicamente un investigador y el sujeto entrevistado, desarrollándose cada una de manera normal y sin interrupciones. El rol del entrevistador se limitó exclusivamente a: 1) sugerir temáticas disparadoras en torno a las cuales girara la conversación, 2)

⁴Las bases de datos institucionales revelaron la existencia de 466 docentes desempeñándose actualmente en la FCEyS de la UNMdP, así como una cantidad de estudiantes activos de 3905.

⁵La Universidad Pública Argentina ha sido considerada en la disciplina como uno de los fenotipos organizacionales de mayor complejidad. La existencia de múltiples grupos de participantes, cada uno de ellos movidos por distintos intereses, fines y racionalidades decisorias, la presencia de diversas lógicas muchas veces incompatibles u opuestas (Vega, 2009; Foutel et al., 2013), a la vez que las dificultades emergentes en la toma de decisiones colectivas de gobierno, constituyen algunos factores que contribuyen a explicar la complejidad del sistema.

⁶En el marco del proyecto “Análisis del Sistema de Información Universitario: diseño de herramientas de gestión para la toma de decisiones en las instituciones de Educación Superior” (2010) con financiamiento de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, se efectuó un relevamiento que demostró que en las Universidades Nacionales argentinas los sistemas de información, tanto en el caso de desarrollos propios como los generados por el SIU (i.e. Sistema de Información Universitaria) suelen ser limitados a la hora de producir información que nutra el proceso de toma de decisiones estratégicas de las áreas sustantivas de la universidad. Estos resultados se volcaron en el libro “Información para la Toma de Decisiones en la Universidad Pública” (Vega, 2012), devolviendo un cuadro de situación caracterizado por la producción de información interna, transaccional y cuantitativa, por la falta de información vinculada a otro tipo de variables consideradas más soft, como lo es la satisfacción en el empleo, y, por ende, su omisión a la hora de tomar decisiones que involucran el desarrollo de sus participantes (Foutel et al, 2013). A partir de aquella investigación, los autores iniciaron un estudio cuantitativo y cualitativo del clima organizacional en la FCEyS de la UNMdP, y posteriormente realizaron indagaciones en cuanto a su vinculación con la satisfacción laboral del académico en dicho contexto (Vega et al, 2012).

⁷De acuerdo a la Sección II, Título I, Capítulos I a VIII, artículos 27 a 49 del Estatuto de la UNMdP la jerarquía de cargos docentes responde al siguiente orden. Son denominados Profesores: 1. Profesor Adjunto, 2. Profesor Asociado, 3. Profesor Adjunto; son denominados Auxiliares: 4. Jefe de Trabajos Prácticos, 5. Ayudante de Primera, 6. Ayudante de Segunda (estudiante).

⁸De acuerdo a la Sección II, Título I, Capítulo X, artículo 57 del Estatuto de la UNMdP, los docentes podrán desempeñarse con tres dedicaciones: simple (10hs), parcial (20hs), exclusiva (40hs). La dedicación exclusiva consiste en la dedicación total en el desempeño de actividades académicas.

⁹En la Universidad Pública Argentina, para cada Facultad, las asignaturas se agrupan en Áreas del Conocimiento (e.g. Administración, Contabilidad, Economía, etc.). Cada asignatura puede estar compuesta por una o más Cátedras dirigidas por un Profesor Titular y su equipo docente. En general, en la FCEyS de la UNMdP cada asignatura se corresponde con una sola Cátedra existiendo, en consecuencia, un sólo Profesor Titular. Cada Cátedra, en definitiva, representa un grupo formal de trabajo.

brindar clarificación ante requerimientos puntuales del entrevistado, 3) solicitar que el entrevistado amplíe su discurso o profundice en determinado tema, 4) reencauzar la conversación cuando la misma se escapara de los objetivos del estudio.

En forma previa a lo anterior, se confeccionó un guión de pautas que incluyera los tópicos principales en torno a los cuales el entrevistador debería realizar el abordaje. Aquellos se desprendieron directamente de los objetivos de la investigación y fueron lo suficientemente generales como para posibilitar la emergencia espontánea de categorías de análisis. Siempre privilegiándose el carácter flexible de la entrevista, fueron incorporándose nuevos ejes a la guía aludida a medida que se avanzaba en el proceso y se entrevistaba a informantes adicionales. Lo anterior es coherente con el llamado criterio inductivo-deductivo empleado para la identificación de las categorías (Taylor y Bogdan, 1987 citados por Navarrete, 2011). Siguiendo este criterio, el análisis se inició con un marco teórico que permitiera una identificación preliminar y tentativa de macrocategorías y la definición de cada una de ellas para que luego, a partir del examen del discurso, surgieran categorías más específicas. En una etapa posterior de categorización, análisis y codificación, se procedió a la identificación de regularidades entre las categorías y propiedades emergentes de manera tal que pudieran ser reagrupadas en nuevas macrocategorías.

En la identificación de categorías y propiedades, así como en la interpretación de los datos obtenidos a partir de los discursos, se empleó el método de la comparación constante (Glasser y Strauss, 1967), el cual constituye un recurso que permite, una vez dadas las preguntas de investigación acerca de un fenómeno cualquiera, rastrear mediante comparaciones permanentes las uniformidades y las diversidades en los distintos casos y oportunidades en que el fenómeno estudiado ocurre. Cada conjunto de casos que posibilitan lecturas en principio heterogéneas de un mismo fenómeno son denominados por Glasser y Strauss (1967) como grupos. Asimismo, los grupos deben poseer un potencial amplio para generar categorías, propiedades, y relaciones hipotéticas entre ambas.

La interpretación de los datos de las entrevistas se realizó sobre la base de la desgrabación textual de los discursos.

Resultados

La sección se estructurará de acuerdo a las tres (3) macrocategorías identificadas como “manifestaciones de participación”, siendo éstas:

C1. Participación intra-grupos,

C2. Participación institucional,

C3. Participación directa en instancias de Conducción.

Macrocategoría 1: Oportunidades de Participación intra-grupos

Los extractos F1 a F9 hacen referencia, principalmente, a la incidencia que la mayor o menor **disposición del líder del grupo de trabajo a brindar y aceptar espacios de participación** (C1a) tiene sobre las oportunidades reales de participar de aquel (C1).

En F2, E1 (P, S) Reconoce la verticalidad en la estructura de una cátedra: “(yo) los reuni”, “(yo) lo consensué con ellos”, “yo necesitaba de ellos”. Hace alusión a la importancia del consenso en la fase de planificación, a fin de que la negativa de otros no se convierta en un obstáculo para la implementación: “tengo que tener el sí de todos, sino no funciona”, “el proyecto quedó en proyecto”. Lo anterior podría interpretarse como un motivo por el cual el entrevistado brinda y acepta espacios de participación.

E consulta a E2 (A, S) acerca del grado en que percibe la aceptación de sus ideas y propuestas en la cátedra de referencia. E2 evidencia un buen grado de aceptación: “tengo entendido que bien, con buena predisposición, tengo entendido (risas)”. Asimismo, continúa: “hablamos casi al mismo nivel”, donde ese nivel aparece dado por el cargo ocupado en la estructura del grupo. Acto seguido, reconoce la incidencia del cargo ocupado en la capacidad para tomar decisiones a nivel cátedra o de poder materializar acciones de participación: “respetando obviamente el puesto, la posición de cada uno”.

En F3, E3 (P, S) reconoce la necesidad de “horizontalizar las decisiones”, calificando a la cátedra bajo su dirección de “bastante democrática” aunque reconociendo que, en varias ocasiones, recae sobre ella la labor de resolver: “en algunas cosas tengo que tomar decisiones yo porque me compete a mí... pero generalmente consulto, tomo ideas”.

En F6, F7, F8 y F9 emerge la reunión de Cátedra como el mecanismo principal de participación en la planificación: “si hay alguna

reunión de cátedra generalmente uno participa y puede dar su opinión”, y en F6 y F8 se atribuye un rol esencial al Profesor Titular de la materia en el grado mayor/menor de participación verificado dentro de la misma: “está la IMPRONTA del TITULAR de poder convocar y que vos participes”. En tanto ser el encargado de organizar y convocar aquellas, podría actuar tanto como facilitador como generador de obstáculos a la participación.

En F5, E8 (A, E) menciona el rol de la disposición de los cargos de mayor jerarquía a brindar espacios de participación: “cada tanto a pedido de los JTP puede haber algún aporte para algún práctico del día o alguna cosa así... por ahí hacer algún comentario sobre lo que se piensa tomar... pero eso ocurre sólo a PEDIDO... si me lo piden, apporto”

En F10, F11 y F12 surge la jerarquía del cargo (C1b) como un condicionante del tipo y grado de significatividad de la participación intra-grupos. Al respecto E5 (A, S) manifiesta: “hay adjuntos que les chupa [...] y hay otros, que están abajo, que quieren proponer cosas MAS INTELIGENTES QUE LOS QUE ESTAN ARRIBA [...] Si yo traigo ideas y porque soy ayudante de primera no las puedo incorporar porque me tengo que AJUSTAR[...]dale bola a la gente, no la llares por el CARGO”.

E6 (P, E) menciona que se siente libre para dotar de su impronta particular al dictado de clase y seguimiento de su comisión (C1).

E7: “con el aporte de los adjuntos y del jefe de trabajos prácticos pero sí [...] lo termino definiendo yo”. E continúa indagando: ¿en cuanto a los criterios de corrección? E7: lo consensuamos [...] en la parte práctica con la Jefa de Trabajos Prácticos y con los Adjuntos”

En los extractos F3, F8, F11 y F13 también se observa cómo la participación en la planificación aparece reservada fundamentalmente a los cargos de mayor jerarquía.

Se destaca que, en general, pareciera que cuanto mayor es el nivel ocupado en la jerarquía, mayores son las oportunidades de participación intra-cátedra (C1). En los niveles jerárquicos más bajos, se evidencia una mayor participación en la implementación, en tanto en los niveles más altos una mayor participación en la planificación.

Por otra parte, la antigüedad en el grupo de trabajo (C1c) también podría condicionar las posibilidades de participación del sujeto: “en alguna cátedra que estoy más nueva se limita a obedecer órdenes, a hacer lo que alguien planificó”

Otro factor lo constituye una característica de personalidad del sujeto, como su propensión a participar (C1d) (F14, F15, F16, F17).

E8 (A, E): “Trato de opinar de lo que creo que por ahí se puede aportar [...] nunca cosas que hayan sido puestas en marcha tal vez, pero sí desde lo que yo creo que puedo opinar lo hago”. Expresa que en una asignatura (la califica de la “más estandarizada”) participa “al menos de las discusiones” previas a la realización de modificaciones en la guía de trabajos prácticos, efectuada por el JTP. Se aprecia la dinámica por la cual la propensión de un sujeto a participar (C1d) incide en su posibilidad real de hacerlo (C1). Por otra parte, la disposición del superior a aceptar participación (C1b) ejerce influencia en la posibilidad de que las sugerencias se transformen en cambios materiales: “si bien la decisión final no la tenés [...] intervenís” (E4, A, P). A su vez, el rechazo repetido y sistemático de las propuestas efectuadas por parte del superior (C1a) parecieran tener incidencia en la propensión futura del sujeto a participar (C1d). La proposición anterior se observa en el siguiente extracto:

E5 (A, S): “porque tengo amigos, tengo colegas, docentes que son excelentes docentes, que tienen mi edad y que son Ayudantes de Primera, que han colaborado muchísimo con la cátedra y que cuando ven que es más de lo mismo entraron en esa otra [...] entraron a decir ¿para qué? si da lo mismo [...] y yo digo ¡no, no da lo mismo! y sí, en el fondo sí dá lo mismo [...] me miran y me dicen no... no te enganches (tono de desganado)”. Recurre a la ejemplificación y menciona la experiencia de otros docentes conocidos que han vivido una realidad similar a la suya, en cuyo caso los bajos niveles de satisfacción registrados a lo largo de un lapso de tiempo parecieran haber repercutido en su motivación llevándolos a un estado de resignación.

E2 (A, S) declara con convencimiento la existencia de oportunidades de participación y señala como un factor facilitador central al tamaño del grupo de trabajo (C1e), el cual actúa facilitando la comunicación y las relaciones de cooperación entre los miembros del equipo (C1f). Inclusive, los factores aludidos parecieran tender a diluir el grado de verticalidad en la estructura formal del grupo, tornándola más difusa (C1a, C1b): “hablamos casi al mismo nivel”, donde ese nivel aparece dado por el cargo ocupado en la estructura referida. Acto seguido, reconoce la incidencia del cargo ocupado (C1b) en la capacidad para tomar decisiones a nivel cátedra o poder materializar acciones de

participación (C1): “respetando obviamente el puesto, la posición de cada uno” (F19).

Lo anterior también se observa en F18: “en Econometría, durante algunos años participé ARMANDO la guía de trabajos prácticos... ahora estoy dando práctica de toda la materia... ahí la posibilidad que tengo de aportar es mucho mayor [...] en la otra materia, en Teoría de las Firma, que es la materia que está más ligada al trabajo de investigación, estoy desde hace un par de años [...] como la materia la damos los que estamos en el grupo [...] ahí doy práctica, a veces doy teoría¹⁰”

Lo mencionado por E8 es particularmente interesante en tanto comparte su experiencia transcurrida en tres asignaturas muy diferentes. La primera, de estructura piramidal y con gran cantidad de docentes, donde la planificación aparece reservada a quienes ocupan cargos de mayor jerarquía, participando exclusivamente en la implementación (“es una materia donde ya la guía está definida, donde todos los contenidos están definidos... ahí es como que hay si uno quiere una MENOR participación”). En otra de las asignaturas, la reducida cantidad de alumnos y de planta docente le permite asumir una participación percibida por el sujeto como más significativa. En la tercera, este último elemento se combina sinérgicamente con la existencia de vínculos personales (C1f) pre-existentes entre los miembros de la cátedra (“como la materia la damos los que estamos en el grupo”), situación que le abre las puertas a mayores posibilidades de participación efectiva. Incluso, la formación académica del sujeto (investigador) pareciera incidir en el proceso aludido en último término, donde su opinión se ve legitimada fundamentalmente sobre la base de su pericia o conocimiento experto en la disciplina, reduciéndose la distancia superior-subordinado.

Se observa, entonces, una posible relación positiva entre tamaño del grupo (C1e), la calidad de los vínculos afectivos (C1f) y posibilidades de participación (C1).

A modo de síntesis, se evidencia que las oportunidades de participación intra-grupos podrían depender fundamentalmente del interjuego producido entre los siguientes factores:

C1a. Disposición del superior a brindar espacios de participación significativa,

C1b. Lugar ocupado por el sujeto en la jerarquía,

C1c. Antigüedad en el grupo formal de trabajo,

C1d. Propensión del sujeto a participar,

C1e. Tamaño del grupo de trabajo,

C1f. Vínculo personal entre los miembros del grupo formal de trabajo.

Macrocategoría 2: Oportunidades de participación institucional

La existencia de oportunidades efectivas de participación a nivel institucional pareciera depender de los siguientes factores:

C2a. Disposición de quienes ocupan cargos de Conducción a aceptar acciones de participación significativa,

C2b. Pertenencia al grupo que ejerce la conducción.

C2c. Proximidad a un sujeto que ocupe un cargo de conducción,

C2d. Trayectoria del docente,

C2e. Existencia de canales específicos de participación,

C2f. Propensión del sujeto a participar.

Evidencia empírica se obtuvo en las categorías C2a, C2d y C2f.

En los extractos F19 a F22 se observa la incidencia del perfil de la Conducción vigente (C2a) en las oportunidades percibidas por el docente de participar a nivel institucional: “hay gestiones que son MÁS participativas, hay gestiones que son MENOS participativas” (E6, P, E) (F20). Al respecto, dos de los docentes entrevistados relatan experiencias personales en las cuales realizaron propuestas a nivel institucional, no prosperando ninguna de ellas.

E6 (P, E) comenta una experiencia en la cual junto con una colega propusieron a nivel institucional la posibilidad de “incorporar virtualidad a las clases de introducción a la economía”, la cual resultó frustrada: “pero bueno ahí quedo... no nos contestaron nunca”. E7 declara haber propuesto la simplificación de las carreras de Grado, eliminando superposición de temas en las asignaturas: “no tuve respuesta (risas), no había intención... depende de una

¹⁰ En general en la Universidad Pública Argentina, es práctica usual (esto incluso convalidado en los Estatutos) que el dictado de las clases teóricas se encuentre asociado a los cargos de mayor jerarquía (Profesores) y que el dictado de las clases prácticas se asocie a los cargos de menor jerarquía (Auxiliares).

decisión política y lo que influye en este caso es la viabilidad política”

Nuevamente, aparece para esta segunda Macro categoría una característica de personalidad del sujeto, su propensión a participar (C2f): “Siempre traté de proponer... con un granito de arena se construyen grandes cosas [...] siempre hay que ser inquieto” (E1, P, S).

En primera instancia, se observa que quienes han efectuado propuestas a nivel institucional han sido individuos con jerarquía de Profesor. Lo anterior sugiere una potencial relación entre la trayectoria del docente (C2d) y su propensión a participar (C2f). Incluso, la trayectoria del docente (C2d) podría incidir en la disposición de la conducción a brindarle espacios de participación o a aceptar sus propuestas.

Macro categoría 3: Oportunidades de participación directa en los órganos de Conducción

Del examen del discurso de los entrevistados, en lo que refiere a la satisfacción del académico con su participación en instancias de Conducción (C4) de la Facultad, emergieron como condicionantes:

C3a. La distribución de la representación,

C3b. Las vías de acceso a la conformación del Órgano de Conducción,

C3c. El acceso a la información.

Debido a que esta macro categoría no figuraba dentro de las inicialmente consideradas como objeto de indagación, no se obtuvo evidencia exhaustiva respecto del conjunto potencial de factores influyentes.

En lo que hace a C3a y C3b, E5 (A, S) efectúa una crítica al sistema actual de representación de los claustros¹¹ en los órganos de Conducción, puntualizando en la reciente incorporación del personal no-docente (administrativo) a la toma de decisiones de gobierno¹²: “no estoy de acuerdo para nada con eso, sí estoy de acuerdo con que haya representación pero no creo que la Facultad tenga que estar gobernada por un no-docente, por UN GRADUADO, ni por un alumno... el graduado porque no está en la facultad, el administrativo porque es un auxiliar y punto... está muy bien que como asalariado tenga sus derechos, todo...”

pero no puede opinar de los planes de estudio ni nada de eso... y tampoco el alumno [...] el alumno no PUEDE DECIR QUÉ le van a enseñar porque el alumno TODAVÍA NO ES UN PAR[...] cuando sea un PAR e INTEGRE LA FACULTAD, o sea por CONCURSO haya entrado al puesto que sea, AHÍ lo escuchamos [...] me parece que no estamos bien representados, porque debiéramos tener MAS PODER [...] la enseñanza no tiene que ser democrática [...] está el que SABE y el que está APRENDIENDO”. Se visualiza (en consonancia con otras transcripciones) como E5 parece considerar al Concurso docente como única vía de acceso legítima a posiciones de poder en la Facultad.

Tomando en consideración la categoría C3c, E4 (A, P) menciona que en el último tiempo se involucró un poco más y que en el pasado la información estaba más limitada a quienes observaban una participación más activa: “hace 10 años capaz ni te enterabas [...] yo por ahí me limitaba más a venir, dar clases e irme”.

Macro categoría 4: Expectativas, Participación y Satisfacción laboral

Adviértase que los entrevistados que revisten cargo de Auxiliar (A), al relatar sus experiencias de participación, refieren específicamente a instancias de participación intra-cátedra, en tanto que quienes revisten la jerarquía de Profesor (posiblemente con mayor trayectoria en la Facultad), hacen mayor hincapié en su participación institucional, mencionando focos de insatisfacción derivados de aquella. Lo anterior podría implicar que una vez satisfechas las necesidades y expectativas asociadas a la participación intra-grupos, el individuo buscaría otras instancias que le permitan una participación más significativa (la institucional). Así, a mayor jerarquía del cargo (C1b), sería posible una mayor participación intra-grupos (C1), por lo que el sujeto reformularía sus expectativas esperando instancias de involucramiento más significativo, como puede serlo la participación institucional (C2) o la participación directa en órganos de Conducción (C3)

Del discurso de varios sujetos entrevistados

¹¹En las Universidades argentinas, los órganos máximos de conducción suelen componerse por representantes electos de cuatro (4) claustros (grupos): docentes, estudiantes, graduados y personal de apoyo. Se trata de órganos colegiados donde resulta elegida la alternativa más votada, correspondiendo a cada participante un voto independientemente del grupo al que pertenezca.

¹²Incorporado en septiembre de 2013 al Estatuto de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tabla I: Evidencia empírica Participación Intra-grupos.
Fuente: Elaboración Propia

Código de la Categoría	Denominación de la Categoría	Código del entrevistado	Código	Extracto
C1a	<i>Disposición del superior a brindar y aceptar espacios de participación significativa</i>	E1	F1	"Las ideas no se imponen sino que se consensuan y se conversan"
		E1	F2	"los reuní [...] lo consensué con ellos [...] yo necesitaba de ellos [...] tengo que tener el sí de todos, sino no funciona [...] el proyecto quedó en proyecto"
		E3	F3	"hay que HORIZONTALIZAR las decisiones [...] bastante democrática trato de hacerla (a la asignatura) [...] en algunas cosas tengo que tomar decisiones yo porque me compete a mí... pero generalmente consulto, tomo ideas".
		E5	F4	"cuando hacés sugerencias no lo toman a bien...o...esos egos...BASTA CON EL EGO"
		E8	F5	"participo preparando mis clases, cada tanto a pedido de los jtp puede haber algún aporte para algún práctico del día o alguna cosa así... por ahí hacer algún comentario sobre lo que se piensa tomar... pero eso ocurre sólo a PEDIDO... si me lo piden, aporto.."
		E5	F6	"solo me reuní con los adjuntos (tono burlón)...está MAL ESO...¡reunite con todos los que le quieran hacer un cambio a la cátedra!"
		E6	F7	"si hay alguna reunión de cátedra generalmente uno participa y puede dar su opinión..."
		E6	F8	"está en la IMPRONTA del TITULAR de poder convocar y que vos participes"
C1b	<i>Lugar ocupado por el sujeto en la jerarquía</i>	E4	F10	"depende la cátedra. En la cátedra que yo soy jefa de trabajos prácticos, yo planifico toda la actividad...en las otras NO..."
		E6	F11	"Bueno el plan de trabajo docente... generalmente lo hace el TITULAR"
		E5	F12	"hay adjuntos que les chupa...y hay otros, que están abajo, que quieren proponer cosas MAS INTELIGENTES QUE LOS QUE ESTAN ARRIBA... Si yo traigo ideas y porque soy ayudante de primera no las puedo incorporar porque me tengo que AJUSTAR...dale bola a la gente, no la llames por el CARGO"
C1c	<i>Antigüedad en el grupo formal de trabajo</i>	E4	F13	"en alguna cátedra que estoy más nueva se limita a obedecer órdenes, a hacer lo que alguien planificó...hay gente que está desde hace mucho más tiempo que agarra y lo hace..."
C1d	<i>Propensión del sujeto a participar</i>	E4	F14	"uno va a reuniones de cátedra...donde uno expresa sus...si bien la decisión final no la tenés...intervenis"
		E5	F15	"si me decís si yo propuse, si le propuse miles de cosas"
		E6	F16	"si hay alguna reunión de cátedra generalmente uno participa y puede dar su opinión..."
		E8	F17	"Trato de opinar de lo que creo que por ahí se puede aportar... nunca cosas que hayan sido puestas en marcha tal vez, pero sí desde lo que yo creo que puedo opinar lo hago"
C1e, C1f	<i>Tamaño del grupo, Vínculo personal entre los miembros</i>	E8	F18	"en Econometría, durante algunos años participé ARMANDO la guía de trabajos prácticos... ahora estoy dando práctica de toda la materia... ahí la posibilidad que tengo de aportar es mucho mayor... [...] en la otra materia, en Teoría de las Firma, que es la materia que está más ligada al trabajo de investigación, estoy desde hace un par de años [...] como la materia la damos los que estamos en el grupo [...] ahí doy práctica, a veces doy teoría"
		E8	F19	"no somos tantos integrantes, no hay tanta verticalidad, hay una relación mucho más fluida, mucho más directa [...] materias que son más grandes [...] donde la manera de organizar una guía de trabajos prácticos es más compleja, a la hora de proponer algo para el parcial, quizás sea mucho más difícil la llegada a producir [...] algún cambio, una sugerencia"

Tabla II: Evidencia empírica Participación Institucional.

Fuente: Elaboración Propia

Código de la Categoría	Denominación de la Categoría	Código del entrevistado	Código	Extracto
C2a	<i>Disposición de la conducción a aceptar acciones de participación significativa</i>	E3	F20	"cada nuevo gobierno que viene a la facultad lo que hace es abordar diferentes temas, dejar otros de lado e incluir otros, poner énfasis en determinadas cosas... cuesta un poco pero por una cuestión de BUROCRACIA... complica un poco a la gente"
		E6	F21	"La realidad específica de cada gestión y la manera de hacer cosas... esto te influye a cómo vos podés participar... hay gestiones que son MÁS participativas, hay gestiones que son MENOS participativas... "
		E6	F22	"ahí quedo... no nos contestaron nunca"
		E7	F23	"no tuve respuesta (risas), no había intención... depende de una decisión política y lo que influye en este caso es la viabilidad política"
C2b	<i>Pertenencia al grupo que ejerce la conducción</i>	E5	F24	"cada nuevo gobierno que viene a la facultad lo que hace es abordar diferentes temas, dejar otros de lado e incluir otros, poner énfasis en determinadas cosas "
C2f	<i>Propensión del sujeto a participar</i>	E1	F25	"Siempre traté de proponer... con un granito de arena se construyen grandes cosas... siempre hay que ser inquieto".
		E6	F26	"pero yo en general me ha gustado participar SI ES QUE ME DEJAN trabajar... o sea para figurar no"

Tabla III: Evidencia empírica Participación directa en la Conducción.

Fuente: Elaboración Propia

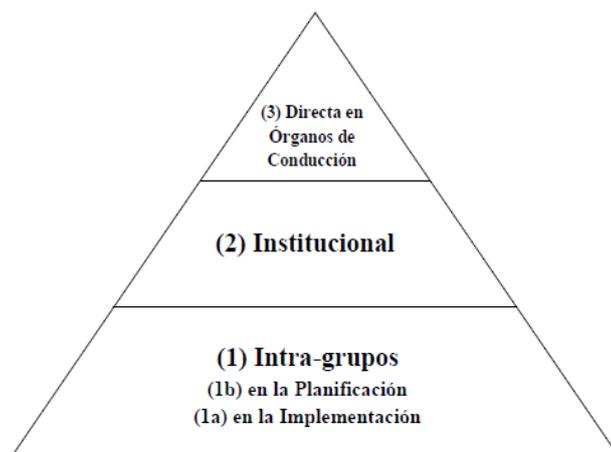
Código de la Categoría	Denominación de la Categoría	Código del entrevistado	Código	Extracto
C3a	<i>La distribución de la representación</i>	E5	F27	"estoy de acuerdo con que haya representación pero no creo que la facultad tenga que estar gobernada por un no-docente, por UN GRADUADO, ni por un alumno... el graduado porque no está en la facultad, el administrativo porque es un auxiliar y punto... está muy bien que como asalariado tenga sus derechos, todo... pero no puede opinar de los planes de estudio ni nada de eso... y tampoco el alumno... el alumno no PUEDE DECIR QUÉ le van a enseñar porque el alumno TODAVÍA NO ES UN PAR...me parece que no estamos bien representados, porque debiéramos tener MAS PODER.."
C3b	<i>Las vías de acceso a la conformación del Órgano de Conducción</i>	E5	F28	"siempre se votan en lista única"
C3c	<i>El acceso a la información</i>	E4	F29	"hace 10 años capaz ni te enterabas... yo por ahí me limitaba más a venir, dar clases e irme"

emerge una incipiente relación entre la participación y la Satisfacción Laboral. Por ejemplo, E3 (P, S) menciona: "la satisfacción de concretar un proyecto personal", aunque también

agrega "algunos otros quedaron en el camino, no me dieron bolilla... pero bueno". Cuando se consultó por los motivos por los cuales cree que la participación le induce un estado de satisfacción

Figura I: Tipos de Participación.

Fuente: Elaboración Propia



respondió: “te permite sentirte identificado con tu Facultad, porque a partir de la participación lo que estás logrando justamente es que te escuchen, colaborar, y también de alguna manera integrar tu visión, tu pensamiento y tu filosofía sobre el área que te compete... que esté también integrada respecto de esa toma de decisiones”

Discusión

En esta investigación han emergido tres (3) posibles manifestaciones de la participación: 1) la participación intra-grupos, 2) la participación institucional, y 3) la participación directa en la Conducción de la organización (véase figura I).

Se observó que los entrevistados que revisten el cargo de Auxiliar, al relatar sus experiencias de participación, refieren específicamente a instancias de participación intra-grupos (C1), en tanto que quienes revisten la jerarquía de Profesor (posiblemente con mayor antigüedad y trayectoria en la Facultad), hacen mayor hincapié en su participación institucional (C2).

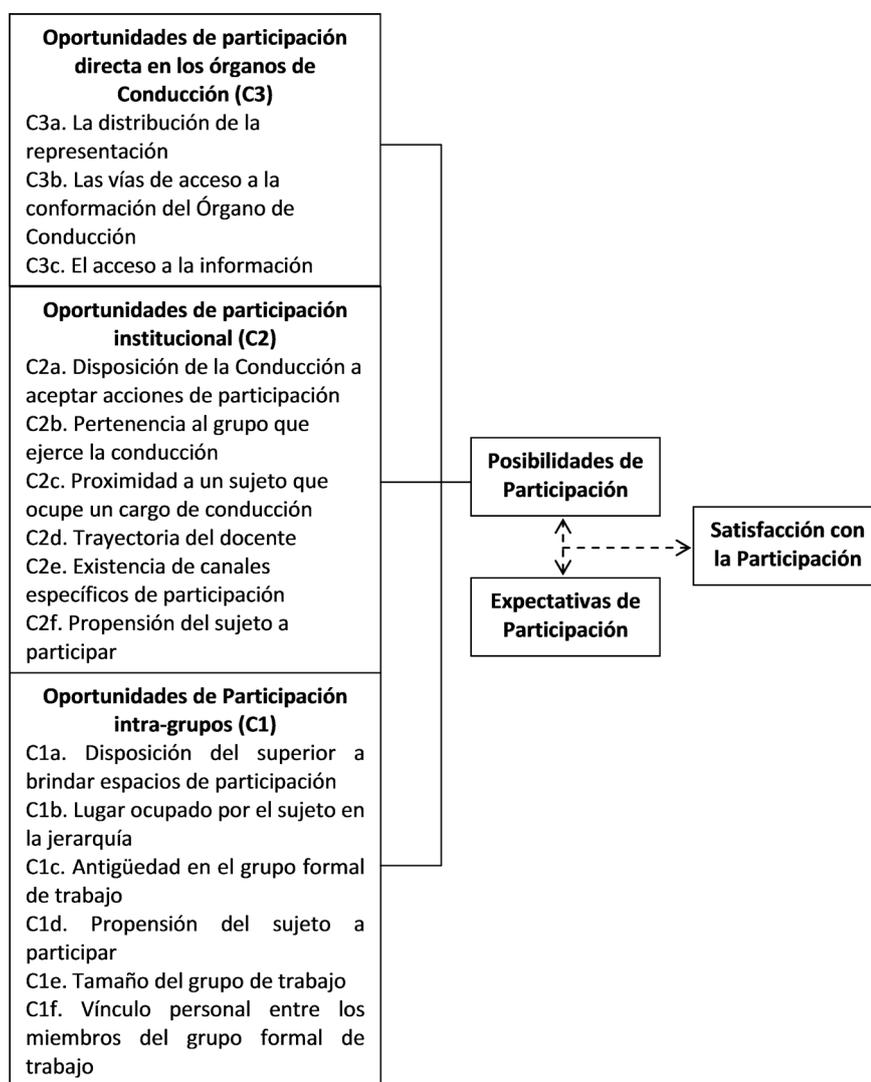
Por otra parte, del análisis practicado se destaca que, en general, cuanto mayor sea el nivel ocupado en la jerarquía (C1b) mayores son las oportunidades de participación intra-grupos (C1) y mayor también su grado de significatividad. Así, en los niveles jerárquicos más bajos, se evidencia una mayor participación en la implementación,

en tanto que en los niveles más altos, una mayor participación en la planificación.

En la figura II se presentan las tres manifestaciones de participación identificadas. En el tercer recuadro se observan los seis (6) factores clave que inciden en las posibilidades de participación que el individuo es capaz de percibir dentro del grupo en el cual se desempeña (C1), siendo éstos: C1a. la disposición del superior a brindar espacios de participación significativa, C1b. el lugar ocupado por el sujeto en la jerarquía, C1c. la antigüedad en el grupo formal de trabajo, C1d. la propensión del sujeto a participar, C1e. el tamaño del grupo de trabajo, y C1f. el vínculo personal entre los miembros del grupo. De manera análoga, en el segundo recuadro, se presenta el conjunto de factores (6) que inciden en las oportunidades de participación institucional: C2a. la disposición de la Conducción a aceptar acciones de participación significativa, C2b. la pertenencia a la conducción vigente en la organización, C2c. la proximidad a un sujeto que ocupe un cargo de conducción, C2d. la trayectoria, C2e. la existencia de canales específicos de participación, y C2f. la propensión del sujeto a participar. El tercer recuadro corresponde a la manifestación de participación con mayor grado de significatividad: la directa en órganos de Conducción. El modelo sugiere que, una vez satisfechas las necesidades y expectativas asociadas a la participación intra-grupos, el individuo buscaría otras instancias que le permitan una participación

Figura II: Tipos de participación, factores influyentes y Satisfacción Laboral

Fuente: *Elaboración Propia*



más significativa (la institucional). Así, a mayor jerarquía del cargo (C1b), sería posible una mayor participación intra-grupos (C1), por lo que el sujeto reformularía sus expectativas esperando instancias de involucramiento más significativo, como puede serlo la participación institucional (C2) o la participación directa en órganos de Conducción (C3). En todos los casos, la percepción del individuo de sus oportunidades de participar se contrasta con sus expectativas de participación, de cuyo interjuego resulta el nivel de satisfacción percibido con aquella.

De este estudio también emergió una incipiente relación de asociación entre la

participación y la Satisfacción Laboral. Similares han sido los resultados arribados por otros investigadores en estudios previos (Miller y Monge, 1986; Wagner, 1994). Incluso se evidenció, a través del análisis del discurso de sujetos entrevistados, la incidencia de la satisfacción laboral en la motivación del sujeto a continuar participando y en su compromiso institucional.

En futuros estudios, resultaría enriquecedor para la disciplina someter a prueba empírica al modelo de relaciones propuesto en otros contextos universitarios argentinos, como por ejemplo: Universidades privadas, Universidades públicas argentinas con mayor tamaño y antigüedad (e.g.

Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de la Plata), Universidades públicas argentinas de creación reciente y menor tamaño. Incluso, estudios cuantitativos posteriores podrían contribuir a convalidar las categorías y relaciones identificadas en esta investigación, así como profundizar en el abordaje de aquellas respecto de las cuales se identificó evidencia empírica débil. Finalmente, se cree necesaria la aplicación del modelo propuesto a otros contextos organizacionales con rasgos similares a los estudiados, que permitan incrementar la fuerza empírica de las categorías y relaciones sugeridas.

Conclusiones

El estudio practicado permitió explorar, desde una mirada compleja y multidimensional, la dinámica por la cual distintos factores influyen en las oportunidades que percibe el académico de efectuar acciones de participación significativa tanto a nivel intra-grupos como institucional e, incluso, dentro de los órganos de Conducción de la entidad. También se hizo referencia a cómo el interjuego producido entre las oportunidades de participación percibidas por el individuo y sus expectativas determinan su satisfacción con aquellas. Finalmente, se identificó la existencia de posible relación de asociación positiva entre la participación y el nivel de satisfacción laboral del académico, en el contexto de trabajo en el cual fue efectuada la investigación.

El modelo conceptual elaborado ha emergido de un estudio cualitativo, con lo cual las relaciones planteadas entre las categorías involucradas resultan hipotéticas (no obstante soportadas por evidencia empírica). A su vez, en la investigación efectuada se observan las limitaciones propias del estudio de caso, el cual compromete la generalización de los resultados a cambio de riqueza conceptual. Sin embargo, esto no significa que no resulte posible construir un cuerpo teórico a partir este tipo de estudios (Eisenhardt, 1989).

Por otra parte, se obtuvo evidencia limitada respecto de la tercera macro-categoría: la participación directa en las instancias de Conducción.

Finalmente, los autores consideran que los resultados emergentes de este estudio podrían ser resignificados para su empleo en otras organizaciones. En primera instancia, en organizaciones con rasgos similares (donde las tareas son complejas y relativamente estables, el núcleo operativo se encuentra integrado por

profesionales altamente capacitados, existe elevado grado de descentralización, la toma de decisiones de conducción es colectiva) como Hospitales, Centros de Investigación o grandes Consultoras de mucha antigüedad (con la correlativa tendencia hacia la burocratización).

Luego, podría servir como disparador a analistas e investigadores para repensar los factores influyentes en las distintas instancias de participación identificadas o, eventualmente, el contenido de los mismos, a medida que se eliminan elementos de similitud con la organización objeto de este estudio, considerando desde una entidad gremial hasta una empresa pasando por organizaciones públicas con diferentes características y matices.

Desde la mirada de los autores, rasgos propios de la realidad organizacional estudiada, como su identidad, su cultura y su dinámica de poder, podrían haber ejercido incidencia en los resultados obtenidos. Por lo tanto, resultaría deseable considerar su diagnóstico en forma previa a la aplicación del modelo aquí sugerido a otra organización, realizándose las adecuaciones que resulten menester o, mínimamente, como marco contextual de interpretación de resultados que se obtengan.

Referencias bibliográficas

- Bendix, Reinhard y Weber, Max (1977). *An intellectual portrait*, University of California Press.
- Bhatti, Komal y Qureshi, Tahir (2007): "Impact of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity". *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- Bonavía, Tomás y Quintanilla, Ismael (1999): "Reflexiones en tomo al constructo de la participación en las organizaciones". *Anuario de Psicología*, 30 (1), 65-84.
- Davis, Keith (1983): *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). *Building Theories From Case Study Research*. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Giroux, Sylvain y Tremblay, Ginette (2004): "Metodología de las Ciencias Humanas". Fondo de Cultura Económica.

- Bhuiyan, M. A. H. (2010). Employee Participation in Decision Making in RMG sector of Bangladesh: Correlation with Motivation and Performance. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 5(2), 122-132.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in organizational behavior*, 1(10), 265-339.
- Meccia, Ernesto (2010): "Mas que un juego de preguntas y respuestas. Una propuesta para el análisis sistemático de entrevistas en profundidad". Teórico General de la materia Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. FCS-UBA.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Navarrete, Julio Mejía (2011): "Problemas centrales del análisis de datos cualitativos" (Central Issues of qualitative data analysis). *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 1(1) 47-60.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2004). *Human behavior at work* (11va.Edicion, 534 páginas). New York: McGraw-Hill.
- Pardo del Val, Manuela (2003): "La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos". Tesis de Doctorado. Servei de Publicacions. Universitat de Valencia.
- Pujol Cols, Lucas Joan (2014): Satisfacción laboral del cuerpo académico de la Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Un estudio descriptivo-correlacional de los resultados obtenidos. Informe Final de Beca de Investigación. FCEYS, UNMDP.
- Ritchie, J. B., & Miles, R. E. (1970). An analysis of quantity and quality of participation as mediating variables in the participative decision making process. *Personnel Psychology*, 23(3), 347-359.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*(Decimotercera edición). México: Pearson Educción.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there?. *Personnelpsychology*, 36(3), 577-600.
- Schuler, R. S. (1976). Participation with supervisor and subordinate authoritarianism: A path-goal theory reconciliation. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 320-325.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 46-53.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.
- Werther, William y Davis, Keith (1983); "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw Hill, Quinta Edición. *produção agrícola*". Porto Alegre: Editora da UFRGS.