

JAIME ORTEGA DIEGO *
ELIZABETH F. CABRERA **

La participación directa de los empleados en las empresas europeas **

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La participación de los empleados en las decisiones de la empresa. 3. Los factores determinantes de la participación. 3.1. La estrategia de la empresa. 3.2. El grado de competencia. 3.3. El grado de sindicalización. 3.4. El tamaño de la organización. 4. Datos, variables y metodología. 4.1. La encuesta EPOC. 4.2. Variables dependientes. 4.3. Variables independientes. 5. Análisis y resultados. 6. Conclusiones. 7. Referencias.

RESUMEN: Utilizando una base de datos de más de 5.700 establecimientos de diez países de la Unión Europea, estudiamos los factores determinantes de los niveles de consulta y delegación. La existencia de fuertes presiones competitivas y la elección de estrategias de diferenciación de producto tienen un efecto positivo sobre los niveles de participación de ambos tipos. Por el contrario, el tamaño de la organización y la importancia de los sindicatos tienen efectos distintos: los establecimientos mayores utilizan menos delegación y más consulta; y los establecimientos con altas tasas de afiliación sindical utilizan menos delegación.

Palabras clave: Participación, consulta, delegación.

ABSTRACT: Using a database of more than 5,700 establishments of ten European Union countries, we study the determinants of the levels of consultation and delegation. Strong competitive pressures and the choice of product differentiation strategies have positive effects on both forms of participation. Organizational size and trade unions have different effects on delegation and consultation. Larger establishments use less delegation and more consultation. Establishments with stronger trade unions also use lower levels of delegation.

Key words: Participation, consultation, delegation.

1. Introducción

En este artículo proporcionamos evidencia empírica acerca de los factores que determinan los niveles de participación directa en las empresas europeas. Por participación nos referimos al hecho de que los empleados en puestos no directivos

* Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.

** Agradecemos a Ulrich Pechruhl el acceso a la base de datos EPOC y a Isabel Gutiérrez los comentarios sobre una versión anterior de este artículo. Agradecemos también la financiación obtenida con cargo al proyecto SEC2000-0395 del Ministerio de Ciencia y Tecnología y al proyecto 06/0065/2000 de la Comunidad de Madrid.

aconsejen a los directivos (consulta) o tengan poder de decisión sin necesidad de recurrir a ellos (delegación). La participación es *directa* cuando se produce sin intermediarios entre los empleados y sus superiores jerárquicos (GEARY y SISSON, 1994). Actualmente existe un enorme interés por las prácticas de gestión participativas, que se consideran una forma muy efectiva de mejorar la gestión (BECKER y HUSELID, 1998). Según la encuesta EPOC, alrededor de un 80 por 100 de los establecimientos europeos utilizan de manera significativa al menos alguna forma de participación; en concreto, en España, este porcentaje se sitúa en el 65 por 100 (ver EPOC, 1997; GILL y KRIEGER, 1999; ORTEGA y CABRERA, 2001). Según la encuesta ASTD (BASSI y VAN BUREN, 1999) hay porcentajes parecidos para Canadá, Europa, Estados Unidos y Japón¹.

Psicólogos y economistas han propuesto explicaciones sobre la importancia creciente de las prácticas participativas. Los modelos psicológicos normalmente se centran en el individuo y se pueden clasificar en dos categorías: por un lado, los modelos cognitivos (ANTHONY, 1978; FROST, WAKELY y RUH, 1974; MILLER y MONGE, 1986), que afirman que la participación permite aumentar la información en el interior de la empresa y, por tanto, una mejora en la toma de decisiones; y por otro lado, los modelos afectivos (BLAKE y MOUTON, 1964; LIKERT, 1967), que sostienen que la participación aumenta la satisfacción de los empleados, generando una mayor motivación intrínseca. Los modelos económicos se distinguen de los modelos cognitivos en que ponen de relieve la existencia de asimetrías informativas que pueden ser utilizadas por los empleados para su propio provecho; y se distinguen de los modelos afectivos porque se basan en la motivación *extrínseca* de los empleados.

En este trabajo, utilizamos estas teorías para proponer varias hipótesis acerca de los determinantes de los niveles de consulta y delegación. Nuestra aportación a la literatura sobre participación es la siguiente. En primer lugar, los datos que utilizamos (la encuesta EPOC) tienen una calidad superior a los de otras encuestas sobre participación en Europa y Estados Unidos, tanto por la representatividad de la muestra como por el detalle de las preguntas (ver OCDE, 1999; WAGNER, 1994). En realidad, tan sólo la encuesta de Price Waterhouse y Cranfield (BREWSTER y HEGEWISCH, 1994) cubre un número de establecimientos mayor que la EPOC, pero es más antigua (1990-92 frente a 1996)². En segundo lugar, proporcionamos evidencia acerca de los factores explicativos de los niveles de participación. Ninguno

¹ Éstos pueden considerarse porcentajes máximos de participación. Utilizando definiciones más restrictivas de participación, los porcentajes pueden ser más bajos, pero siguen siendo importantes. Las diversas encuestas sobre participación que se han realizado en los últimos años han utilizado diferentes definiciones sobre lo que debe entenderse como «un nivel significativo de participación» (ver OCDE, 1999). De ahí que haya cierta disparidad en las cifras absolutas, aunque no necesariamente en las relaciones entre niveles de participación y otras variables de interés. La disparidad se debe principalmente a los siguientes factores: los criterios acerca del porcentaje de empleados que deben estar participando para que se considere que el uso de prácticas participativas es significativo; los criterios acerca de la frecuencia con la que estos empleados deben estar participando; el número de formas de participación que se incluyen dentro de la definición de participación; y el tamaño de los establecimientos incluidos en la muestra.

² La antigüedad de la muestra es importante ya que el proceso de aumento de la participación ha tenido lugar fundamentalmente a lo largo de los años 1990. Si utilizásemos datos de principios de esa década estaríamos recogiendo datos de muchas empresas que, en aquella época, todavía estaban en proceso de evaluar la posibilidad de introducir prácticas participativas.

de los trabajos que se han hecho con los mismos datos hasta la fecha (REGALIA, 1996; EPOC, 1997; OCDE, 1999; GILL y KRIEGER, 1999 y 2000) han contrastado hipótesis explicativas de los niveles de participación.

2. La participación de los empleados en las decisiones de la empresa

La importancia de la participación de los empleados como estrategia se puso de relieve por primera vez a finales de los años 1920 y principios de los años 1930. Los estudios de Hawthorne (MAYO, 1933; ROETHLISBERGER y DICKSON, 1939) despertaron un interés creciente por los determinantes humanos de la productividad. La escuela de «relaciones humanas» en la dirección de empresas puso de relieve la importancia de la comunicación entre los empleados y sus superiores jerárquicos. Sin embargo, la falta de un apoyo empírico convincente en aquellos años hizo que el entusiasmo inicial por estas teorías fuese decayendo hasta derivar en un moderado escepticismo. En los diez últimos años, la evolución de las prácticas de gestión ha hecho renacer el interés por este tipo de cuestiones, ya que existe una evidencia cada vez mayor de que la participación de los empleados en la toma de decisiones permite mejorar la productividad, reducir los costes de supervisión sobre los empleados y aumentar el compromiso de estos últimos con la empresa (LEVINE y D'ANDREA TYSON, 1990; SALAS, 1993; DOUCOULIAGOS, 1995).

La participación interesa tanto a psicólogos como a economistas. Dentro de la literatura psicológica, los modelos cognitivos (ANTHONY, 1978; FROST, WAKELY y RUH, 1974; MILLER y MONGE, 1986) sostienen que la participación de los empleados aumenta los flujos de información en las organizaciones. En efecto, algunos empleados que realizan tareas aparentemente poco importantes tienen acceso a información muy valiosa. Los directivos de más alto nivel tienen una probabilidad más alta de llegar a conocer esta información si ponen en práctica mecanismos de participación. Por ello, la participación debería permitir aumentar la rentabilidad de la empresa (LAWLER, 1986; LAWLER, MOHRMAN y LEDFORD, 1992). Los modelos afectivos de participación (BLAKE y MOUTON, 1964; LIKERT, 1967), que tuvieron su origen en la escuela de «relaciones humanas», ponen de relieve otro tipo de ventajas de la participación. Afirman que la participación satisface necesidades de alto nivel, y que esto genera una mayor satisfacción intrínseca del empleado. Este aumento de la satisfacción, a su vez, hace que los empleados se encuentren más motivados y que su productividad aumente (MILLER y MONGE, 1986). En resumen, los modelos cognitivos afirman que la participación afecta a la productividad gracias al incremento que genera en los flujos de información; mientras que los modelos afectivos afirman que el incremento de la productividad se debe a la mayor satisfacción de los empleados.

Al igual que los modelos cognitivos, los modelos económicos parten de la base de que los empleados tienen información que desconocen sus superiores. Sin embargo, ponen de relieve que los empleados pueden intentar utilizar esa información para alcanzar sus propios objetivos. Esto hace que la participación tenga dos efectos potenciales (ver AGHION y TIROLE, 1997). En primer lugar, a los empleados les resultará más fácil conseguir que la empresa adopte las decisiones que ellos, desde su punto de vista personal, prefieren, y estarán más satisfechos. En segundo lugar, si los empleados tienen la posibilidad de hacer que la empresa adopte decisiones

que les benefician personalmente, tendrán un gran interés en estar bien informados, para así poder justificar sus propuestas. Ambos efectos pueden beneficiar a la empresa: si los empleados están satisfechos, la empresa no necesitará pagarles salarios demasiado altos; y si están bien informados, la empresa puede beneficiarse de sus ideas.

Finalmente, algunos modelos económicos han puesto de manifiesto también la complementariedad de las prácticas participativas con otras prácticas de recursos humanos. LEVINE y D'ANDREA TYSON (1990) señalan que el éxito de las prácticas participativas depende de la utilización de planes de incentivos monetarios; contratos laborales de larga duración; medidas para fomentar la cohesión de grupo; y medidas de protección de los derechos de los empleados.

3. Los factores determinantes de la participación

En su revisión de la literatura sobre participación anterior a 1990, LEVINE y D'ANDREA TYSON (1990) destacan que los efectos de la participación sobre la productividad de las empresas dependen del tipo de participación adoptada: los efectos son mayores cuando se trata de delegación que cuando se trata de consulta. COTTON *et al.* (1988) y APPELBAUM y BATT (1995) llegaron a conclusiones similares. Más recientemente, WOOD y FENTON-O'CREEVY (2001) han mostrado que el éxito de las distintas formas de participación depende del tipo de problema que la empresa quiere resolver: algunas prácticas son más adecuadas que otras para determinados problemas.

Los datos de la encuesta que utilizamos no nos permiten evaluar el efecto de la participación sobre la productividad, ya que no tenemos ninguna medida de productividad. Tampoco es posible identificar qué empresas están en la muestra y utilizar otras bases de datos para medir su productividad. Sin embargo, podemos caracterizar los establecimientos que utilizan cada tipo de participación y con esta evidencia explicar las razones por las cuales se introducen mecanismos de participación. En particular, si las distintas formas de participación tienen efectos diversos, entonces puede que sean más o menos adecuadas para diferentes estrategias de la empresa. Las empresas que siguen estrategias distintas deberían, entonces, adoptar formas distintas de participación, y esto debería reflejarse en los datos de la EPOC. Este enfoque contingente es coherente con los estudios empíricos que utilizan datos de productividad.

A continuación describimos con más detalle las hipótesis a contrastar.

3.1. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Para definir la estrategia del establecimiento utilizamos las categorías definidas por PORTER (1980) en su libro pionero ³.

³ Pese a que determinados aspectos de estas categorías podrían ser objeto de crítica, pensamos que su utilización aporta dos ventajas incuestionables. En primer lugar, las categorías de Porter son generalmente conocidas por los directivos. Como los datos que utilizamos se basan en las respuestas de los directivos a un cuestionario, era importante elegir categorías que los directivos comprendiesen con claridad. Esto garantiza una interpretación correcta de los resultados. En segundo lugar, la utilización de las categorías de Porter facilita la comparación de nuestros resultados con los de otros trabajos.

Liderazgo de costes. Siguiendo el argumento de AGHION y TIROLE (1997), podemos pensar que algunas organizaciones utilizan prácticas participativas con la esperanza de que esto ayude a limitar las demandas salariales de los empleados. Por este motivo, debería haber una relación positiva entre el nivel de participación y el uso de una estrategia de liderazgo de precios. Sin embargo, la puesta en práctica de mecanismos de delegación es más costosa que la consulta, ya que generalmente requiere cambios más profundos en la estructura de la organización. Por este motivo, proponemos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1.a. *El nivel de consulta está positivamente relacionado con la elección de una estrategia de liderazgo de costes.*

Hipótesis 1.b. *El nivel de delegación está negativamente relacionado con la elección de una estrategia de liderazgo de costes.*

Diferenciación. Esta estrategia consiste en intentar crear un producto que sea único. Las empresas tratan de conseguir esto de diferentes formas, pero dos estrategias típicas de diferenciación consisten en la mejora de la calidad del producto y en la mejora del servicio de atención al cliente. La mayoría de los programas de mejora de la calidad están basados en la idea de que un mejor reparto de la información permite aumentar la fiabilidad y calidad del producto (BEATTY, 1991; DEMING, 1986; LAWLER *et al.*, 1992). Como hemos visto, de acuerdo con los modelos cognitivos, la participación aumenta la información y mejora la toma de decisiones. Por ello, predecimos las siguientes relaciones:

Hipótesis 2.a. *El nivel de consulta está positivamente relacionado con la elección de una estrategia de diferenciación basada en la mejora de la calidad.*

Hipótesis 2.b. *El nivel de delegación está positivamente relacionado con la elección de una estrategia de diferenciación basada en la mejora de la calidad.*

La participación de los empleados también es importante para la mejora del servicio de atención al cliente. Siguiendo argumentos cognitivos, un mejor reparto de la información debería mejorar la planificación y por tanto generar mejoras en el servicio. Además, según los modelos afectivos, si los empleados se encuentran más satisfechos es más probable que el servicio que presten sea más atento. Por ello, una estrategia de diferenciación basada en el servicio debería llevar a niveles más altos de ambos tipos de participación.

Hipótesis 3.a. *El nivel de consulta está positivamente relacionado con el uso de una estrategia de diferenciación basada en el servicio.*

Hipótesis 3.b. *El nivel de delegación está positivamente relacionado con el uso de una estrategia de diferenciación basada en el servicio.*

3.2. EL GRADO DE COMPETENCIA

Según LAWLER *et al.* (1995), la adopción de prácticas participativas está fuertemente relacionada con la importancia creciente de los competidores extranjeros y la mayor presión competitiva que las empresas experimentan tanto en los mercados nacionales como extranjeros. Este factor es particularmente importante en el caso de Europa a causa de la creciente integración económica. Por ello predecimos las siguientes relaciones:

Hipótesis 4.a. *El nivel de consulta está positivamente relacionado con el grado de competencia en el mercado de producto donde opera la empresa.*

Hipótesis 4.b. *El nivel de delegación está positivamente relacionado con el grado de competencia en el mercado de producto donde opera la empresa.*

3.3. EL GRADO DE SINDICALIZACIÓN

En Europa y Estados Unidos, los sindicatos han sido históricamente suspicaces frente a los intentos de las empresas de introducir prácticas de gestión participativa, porque temían que una mayor participación de los empleados les debilitase (HELLER *et al.*, 1998; EATON y VOOS, 1992). La reticencia de los sindicatos se debe también al temor de que la introducción de prácticas participativas obligue a los empleados a asumir más responsabilidades sin ninguna compensación monetaria (REGALIA, 1996). Esto, sin embargo, sucede únicamente cuando la forma de participación utilizada es la delegación. Por ello postulamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 5.a. *El nivel de consulta depende positivamente de la importancia de los sindicatos.*

Hipótesis 5.b. *El nivel de delegación depende negativamente de la importancia de los sindicatos.*

3.4. EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aunque no hay una teoría explicativa clara acerca de la relación entre el tamaño de la organización y el uso de prácticas participativas (HELLER *et al.*, 1998), la mayoría de los trabajos empíricos muestran que la participación es mayor en las organizaciones de mayor tamaño: LAWLER *et al.* (1995) obtuvieron ese resultado con datos de Estados Unidos, y diversos estudios realizados en el Reino Unido entre 1985 y 1991 obtuvieron resultados parecidos (HYMAN y MASON, 1995). Esto puede deberse a que los costes de adopción de estas prácticas son menores en las organizaciones mayores, o podría deberse a que los problemas de motivación son mayores en las organizaciones de mayor tamaño.

Si el problema de fondo es un problema de motivación, entonces el nivel de consulta debería estar positivamente relacionado con el tamaño de la organización. De hecho, LAWLER *et al.* (1995) muestran que las encuestas para medir la satisfacción de los empleados se utilizan mucho más en organizaciones grandes que en organizaciones pequeñas. Por otra parte, si el problema es un problema de reparto de la información, este problema debería ser mayor en organizaciones mayores y, por lo tanto, el nivel de delegación debería estar positivamente relacionado con el tamaño de la organización. Sin embargo, según HELLER *et al.* (1998) la delegación es mucho más difícil de administrar en organizaciones grandes que en organizaciones pequeñas. Por ello, proponemos las dos hipótesis siguientes:

Hipótesis 6.a. *El nivel de consulta está positivamente relacionado con el tamaño de la organización.*

Hipótesis 6.b. *El nivel de delegación está negativamente relacionado con el tamaño de la organización.*

4. Datos, variables y metodología

4.1. LA ENCUESTA EPOC

La encuesta EPOC fue encargada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (ver EPOC, 1997). Se diseñó con el objeto de determinar la naturaleza y el alcance de la participación directa de los empleados en diez países de la Unión Europea: Alemania, Dinamarca, España, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Portugal, el Reino Unido y Suecia. La muestra incluye empresas de todas las ramas de actividad y de propiedad tanto pública como privada. La unidad de respuesta es el establecimiento. El número de establecimientos por país y rama de actividad fue elegido en función del tamaño de la población, el número de empleados en la industria y los servicios, y el tamaño medio de las organizaciones. Cada cuestionario fue enviado en junio de 1996 al gerente del establecimiento correspondiente. Sobre un total de 32.582 envíos realizados, la tasa de respuesta fue de un 18 por 100 (5.786 establecimientos). Todas las preguntas de la encuesta se refirieron al mayor «grupo ocupacional» del establecimiento, es decir, al grupo de empleados que, sin ser directivos, desempeñan las tareas que constituyen la actividad principal del establecimiento⁴.

Desde el punto de vista del detalle de las preguntas y del tamaño de la muestra, la EPOC es superior a otras encuestas sobre participación. La única encuesta representativa de tamaño mayor que el de la EPOC es la de Price Waterhouse y Cranfield (BREWSTER y HEGEWISCH, 1994), que cuenta con cerca de 15.200 observaciones recogidas a lo largo de tres años consecutivos (1990-92)⁵. Las otras encuestas de participación realizadas en la década de los noventa son menores. Sucede lo mismo con las realizadas con anterioridad a esa década (ver WAGNER, 1994). La mayor ventaja de la EPOC frente a la encuesta de Price Waterhouse y Cranfield es que es más reciente (1996 frente a 1990-92). Puesto que el objetivo de nuestro artículo es analizar los factores determinantes de los niveles de participación, es muy importante contar con los datos más recientes para asegurarnos de que las empresas de la muestra ya han decidido qué nivel de participación desean utilizar. Con una muestra más antigua, correremos el riesgo de que un porcentaje muy alto de las empresas que tienen niveles bajos de participación sean empresas que todavía no han decidido si les conviene introducir prácticas participativas o están en proceso de decidirlo. Este efecto es importante ya que el aumento de la participación se ha producido a lo largo de la década de los noventa: por ejemplo, utilizando datos de la EPOC, se puede estimar que el porcentaje de establecimientos que utilizan prácticas participativas se ha multiplicado prácticamente por dos entre las fechas de realización de las dos encuestas, 1990-92 y 1996 (ver EPOC, 1997; ORTEGA y CABRERA, 2001).

⁴ Ver EPOC (1997), pp. 222-224.

⁵ La tasa de respuesta en la encuesta de Price Waterhouse y Cranfield fue similar a la de la EPOC: alrededor de un 18 por 100.

4.2. VARIABLES DEPENDIENTES

Utilizamos como variables dependientes dos índices de participación que hemos construido a partir de la EPOC. El índice CONSULT mide el nivel de consulta en el establecimiento y el índice DELEG mide el nivel de delegación. Para elaborar estos índices, nos basamos en la tipología de formas de participación que utiliza la EPOC, que figura en la tabla 1. En esta tabla hay ocho formas distintas de consulta y 16 formas distintas de participación, y sabemos cuáles de estas prácticas son utilizadas en cada establecimiento. Utilizamos estas respuestas para formar un único índice que mide, con una escala de 0 a 8, el nivel de participación consultiva en el establecimiento; y otro índice que, con una escala de 0 a 16, mide el nivel de participación⁶.

TABLA 1.—Formas de participación

Forma de participación	
1. Consulta individual	3. Delegación individual
1.1. Reuniones regulares con el jefe inmediato	3.1. Horarios de trabajo
1.2. Formación continua y reuniones regulares de evaluación	3.2. Calidad del producto o servicio
1.3. Reuniones regulares de evaluación del rendimiento	3.3. Mejora de procesos
1.4. «Defensor del empleado»	3.4. Trato con «clientes» internos
1.5. Encuestas de satisfacción	3.5. Trato con clientes externos
1.6. Esquemas de sugerencias	3.6. «Time keeping»
	3.7. Absentismo
	3.8. Condiciones de trabajo
2. Consulta colectiva	4. Delegación colectiva
2.1. Reuniones regulares con grupos permanentes	4.1. Asignación del trabajo
2.2. Reuniones regulares con grupos <i>ad hoc</i>	4.2. Horarios de trabajo
	4.3. Calidad del trabajo
	4.4. «Time keeping»
	4.5. Absentismo
	4.6. Rotación de empleados
	4.7. Coordinación del trabajo con otros grupos internos
	4.8. Mejora de procesos

⁶ Como explicamos después, estimamos una ecuación separada para cada índice. Por ello, no fue necesario normalizar las escalas de los mismos.

4.3. VARIABLES INDEPENDIENTES

Cada una de las estrategias incluidas en nuestras hipótesis —estrategias de precio, calidad y servicio, respectivamente— se corresponde con una pregunta del formulario de la EPOC. Para cada estrategia, la encuesta pedía al gerente utilizar una escala de 1 a 3 para estimar la importancia de esa estrategia para el éxito competitivo de la empresa. Utilizando estas respuestas construimos los índices COSTES, CALIDAD y SERVICIO, que miden respectivamente la importancia de esas tres estrategias para la empresa ⁷.

Para medir el grado de competencia al que está sujeta la empresa (COMP) utilizamos también una pregunta directa del formulario EPOC, en la que se pide al gerente que estime, en una escala de 1 a 4, el nivel de competencia. En esta escala, 1 significa que no hay competencia; 2 significa que sólo hay competidores domésticos; 3 significa que hay competidores domésticos y un poco de competencia exterior; y 4 significa que hay competidores domésticos y extranjeros. Medimos la importancia de los sindicatos en el establecimiento (SINDI) a través del porcentaje de empleados del mayor grupo ocupacional que son miembros de un sindicato. Finalmente, medimos el tamaño del establecimiento (TAMA) a través del número de empleados pertenecientes al mayor grupo ocupacional dentro del establecimiento.

5. Análisis y resultados

La tabla 2 muestra las correlaciones entre las variables. En primer lugar, se aprecia que la correlación entre los niveles de consulta (CONSULT) y delegación (DELEG) es alta (0,36) en comparación con las demás correlaciones de la tabla. Esto es consistente con WOOD y FENTON-O'CREEVY (2001), que encuentran que los diferentes tipos de participación son utilizados de forma complementaria, y no sustitativa. En segundo lugar, es posible observar que existe una correlación elevada (0,31) entre el grado de competencia al que está sujeta la empresa (COMP) y el hecho de que siga una estrategia de liderazgo de precios (COSTES), mientras que la correlación entre COMP y las variables CALIDAD y SERVICIO es muy pequeña (0,05 y 0,01, respectivamente). Éste es un indicio de que los responsables que han contestado a la encuesta entienden la competencia como un concepto ligado a la reducción de precios. En tercer lugar, las variables CALIDAD y SERVICIO están poco correlacionadas con la variable COSTES (correlación de 0,06 en ambos casos), pero tienen una correlación más alta (0,23) entre ellas.

Para contrastar las hipótesis, estimamos dos ecuaciones lineales independientes, una para el nivel de consulta y otra para el nivel de delegación:

$$PARTIC = \beta_1 + \beta_2 COMP + \beta_3 SINDI + \beta_4 TAMA + \beta_5 COSTES + \beta_6 CALIDAD + \beta_7 SERVICIO + \beta_8 PAIS + \beta_9 SECTOR,$$

donde PARTIC = CONSULT en un caso y DELEG en el otro; PAIS son *dummies* de país; y SECTOR son *dummies* para el sector de actividad.

⁷ En la EPOC, estas tres estrategias no son excluyentes: un mismo establecimiento podía seleccionar una, dos, o las tres estrategias. Por este motivo incluimos una variable para cada una de ellas.

TABLA 2.—Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables

Variable	Media (D. típica)	Rango	Consult	Deleg	Comp	Sindi	Tama	Costes	Calidad
CONSULT	2,40 (1,65)	0-8	1,00 **						
DELEG	3,62 (3,36)	0-16	0,36 **	1,00 **					
COMP	2,85 (1,11)	1-4	0,10 **	0,03 *	1,00 **				
SINDI	6,41 (4,97)	1-15	-0,04 **	-0,05 **	-0,03 *	1,00 **			
TAMA	0,79 (0,14)	0-1	0,13 **	-0,01	0,15 **	0,08 **	1,00 **		
COSTES	2,66 (0,57)	1-3	-0,04 **	-0,04 **	0,31 **	-0,07 **	0,09 **	1,00 **	
CALIDAD	2,89 (0,37)	1-3	0,12 **	0,08 **	0,05 **	-0,01	0,04 **	0,06 **	1,00 **
SERVICIO	2,78 (0,45)	1-3	0,09 **	0,05 **	0,01	-0,03 *	0,04 **	0,06 **	0,23 **

* Las correlaciones superiores a 0,029 son significativas al nivel 0,05. ** Las correlaciones superiores a 0,040 son significativas al nivel 0,01.

Las tablas 3 y 4 muestran los resultados obtenidos para CONSULT y DELEG, respectivamente. Las variables COMP, CALIDAD y SERVICIO son significativas tanto para los niveles de consulta como para los de delegación, y tienen un efecto positivo sobre ambos. Esto significa que la elección de estrategias de diferenciación (basada en la calidad del producto o en el servicio al cliente) y el nivel de competencia tienen efectos positivos y muy significativos sobre los niveles de consulta y de delegación. La elección de una estrategia de liderazgo de costes (COSTES), por el contrario, no tiene ningún efecto significativo sobre el nivel de consulta, pero tiene un efecto negativo y significativo sobre el nivel de delegación. Asimismo, el grado de sindicalización (SINDI) no afecta significativamente al nivel de consulta, pero tiene un efecto negativo y significativo sobre el nivel de delegación. Finalmente, el tamaño de la organización (TAMA) afecta de forma opuesta a los niveles de consulta y delegación: los establecimientos de mayor tamaño tienen niveles más altos de consulta y niveles más bajos de delegación que los establecimientos más pequeños.

De acuerdo con este análisis, los establecimientos con mayores niveles de consulta tienen un gran tamaño, siguen estrategias de diferenciación de producto, y están sujetos a una competencia tanto nacional como internacional. Los establecimientos con mayores niveles de delegación también siguen estrategias de diferenciación de producto y están sujetos a competencia nacional e internacional. Sin embargo, son más pequeños y tienen menos afiliación sindical y una menor preocupación por el control de los costes. Finalmente, el poder de los sindicatos afecta negativamente a los niveles de delegación, pero no tiene un efecto significativo sobre los niveles de consulta. Esto es coherente con las opiniones de los representantes sindicales europeos (ver REGALIA, 1996) y con la evidencia que se ha encontrado en otros países (ver RASMAWAMY y SCHIPHORST, 2000).

Desde el punto de vista de las teorías explicativas de la participación, no encontramos respaldo empírico para el argumento de que la participación ayuda a contener los costes laborales. En segundo lugar, es interesante ver que el tamaño de la organización es muy significativo. El hecho de que los establecimientos de menor tamaño utilicen niveles altos de delegación indica que la delegación se utiliza por motivos fundamentalmente cognitivos. Para que la delegación genere un mejor reparto de la información y una mejor toma de decisiones, es preciso que la organización sea relativamente pequeña: de lo contrario, los costes de coordinación de las

TABLA 3.—Regresión lineal para el nivel de consulta

VARIABLES	Beta estandarizada	Teoría	R ²
VARIABLES DE CONTROL			
País ^a			0,04 ***
Sector ^b			0,03 ***
Total variables de control			0,07 ***
VARIABLES INDEPENDIENTES			
Estrategia de costes	-0,03	(+)(1.a)	
Estrategia de calidad	0,10 ***	(+)(2.a)	
Estrategia de servicio	0,06 ***	(+)(3.a)	
Competencia	0,10 ***	(+)(4.a)	
Sindicalización	0,00	(+)(5.a)	
Tamaño	0,10 ***	(+)(6.a)	
Total variables independientes ..			0,04 ***
Ecuación completa			0,11 ***

^a Basado en 9 variables dummy.

^b Basado en 14 variables dummy.

Niveles de significatividad: * p < 0,10; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

TABLA 4.—Regresión lineal para el nivel de delegación

VARIABLES	Beta estandarizada	Teoría	R ²
VARIABLES DE CONTROL			
País ^a			0,02 ***
Sector ^b			0,01 ***
Total variables de control			0,03 ***
VARIABLES INDEPENDIENTES			
Estrategia de costes	-0,06 **	(-)(1.b)	
Estrategia de calidad	0,10 ***	(+)(2.b)	
Estrategia de servicio	0,05 *	(+)(3.b)	
Competencia	0,18 ***	(+)(4.b)	
Sindicalización	-0,04 *	(-)(5.b)	
Tamaño	-0,05 **	(-)(6.b)	
Total variables independientes ..			0,04 ***
Ecuación completa			0,07 ***

^a Basado en 9 variables dummy.

^b Basado en 14 variables dummy.

Niveles de significatividad: * p < 0,10; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

decisiones serían demasiado elevados. Por otro lado, el hecho de que la consulta se utilice sobre todo en establecimientos mayores podría ser una indicación de que este tipo de práctica se utiliza por motivos afectivos, es decir, para aumentar la satisfacción de los empleados. En efecto, en establecimientos grandes los beneficios desde el punto de vista cognitivo son pequeños en comparación con los costes de coordinación⁸.

Los datos muestran que el grado de competencia, el tamaño de la empresa y la estrategia tienen efectos significativos. Sin embargo, una parte importante de la participación se debe también a otros factores, ya que los R² obtenidos en las regresiones son bajos. Pensamos que los factores que no hemos tenido en cuenta en el análisis son de dos tipos. Por un lado, no hemos podido introducir en el análisis medidas correctas del coste de adopción de las prácticas participativas. Es probable que la variable TAMA (tamaño del establecimiento) esté midiendo en gran parte estos costes de adopción, como hemos sugerido. Por otro lado, no hemos introducido variables que midan el contenido de la participación, como sugieren WOOD y FENTON-O'CREEVY (2001). Trabajos posteriores deberán analizar estas cuestiones.

6. Conclusiones

Entre las conclusiones de nuestro estudio destacaríamos tres. La primera conclusión es que no parece haber apoyo empírico para el argumento de que la participación, al aumentar la satisfacción de los empleados, permite reducir los costes laborales: de hecho, las empresas que siguen estrategias de reducción de costes tienen niveles más bajos de participación. En segundo lugar, hay respaldo empírico para los argumentos basados en que una mayor motivación de los empleados o una mejor distribución de la información permiten mejorar la calidad. Finalmente, los costes de aplicación de la participación juegan un papel clave a la hora de explicar las diferencias entre los niveles de consulta y de participación, como indica la importancia del tamaño de la organización.

7. Referencias

- AGHION, P., y TIROLE, J. (1997): «Formal and real authority in organizations», *Journal of Political Economy*, núm. 105 (1), pp. 1-29.
- ANTHONY, W. P. (1978): *Participative management*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- APPELBAUM, E., y BATT, R. (1995): «Worker participation in diverse settings: does the firm affect the outcome, and if so, who benefits?», *British Journal of Industrial Relations*, núm. 33 (3), pp. 353-78.
- BASSI, L. J., y VAN BUREN, M. E. (1999): «The 1999 ASTD state of the industry report», *Training and Development Magazine*, enero.
- BEATTY, J. R. (1991): «Total quality management and the human resources professional», *Perspectives in total compensation*, núm. 3, pp. 1-6.
- BECKER, B. E., y HUSELID, M. A. (1998): «High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications», en FERRIS, G. (ed.), *Research in personnel and human resource management*, núm. 16, pp. 53-101.

⁸ Ver también ORTEGA y CABRERA (2001). Entre las diferentes formas de consulta, son particularmente importantes las encuestas de satisfacción, cuya finalidad es más afectiva que cognitiva.

- BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1964): *The managerial grid*, Houston, TX, Gulf.
- BREWSTER, C., y HEGEWISCH, A. (eds.) (1994): *Policy and practice in European human resource management*, Routledge, Londres.
- COTTON, J. L.; VOLLRATH, D. A.; FROGGATT, K. L.; LENGNIK-HALL, M. L., y JENNINGS, K. R. (1988): «Employee participation: Diverse forms and different outcomes», *Academy of Management Review*, núm. 13, pp. 8-22.
- DEMING, W. E. (1986): *Out of crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- DOUCOULIAGOS, C. (1995): «Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis», *Industrial and Labor Relations Review*, núm. 49 (1), pp. 58-77.
- EATON, A., y VOOS, P. (1992): «Unions and contemporary innovations in work organization, compensation and employee participation», en MISHEL, L., y VOOS, P. (eds.), *Unions and economic competitiveness*, M. E. Sharpe, Armonk, NY.
- EPOC (1997): *New forms of work organization. Can Europe realise its potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, Ireland.
- FROST, C. H.; WAKELY, J. H., y RUIH, R. A. (1974): *The Scanlon Plan for organizational development: Identity, participation, and equity*, Michigan State University Press, East Lansing.
- GEARY, J., y SISSON, K. (1994): *Conceptualising direct participation in organizational change*, The EPOC Project, Luxembourg.
- GILL, C., y KRIEGER, H. (1999): «Direct and representative participation in Europe: Recent survey evidence», *The International Journal of Human Resource Management*, núm. 10 (4), pp. 572-591.
- GILL, C., y KRIEGER, H. (2000): «Recent survey evidence in participation in Europe: towards a European model?», *European Journal of Industrial Relations*, núm. 6 (1), pp. 109-132.
- HELLER, F.; PUSIC, E.; STRAUSS, G., y WILPERT, B. (1998): *Organisational participation: myth and reality*, Oxford University Press, Oxford.
- HYMAN, J., y MASON, B. (1995): *Managing employee involvement and participation*, Sage, Londres.
- LAWLER, E. E. (1994): *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- LAWLER, E. E.; MOHRMAN, S. A., y LEDFORD, G. E. (1992): *Creating high performance organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LEVINE, D. I., y D'ANDREA TYSON, A. (1990): «Participation, productivity, and the firm's environment», en BLINDER, A. (ed.), *Paying for productivity*, Brookings.
- LIKERT, R. L. (1967): *The human organization*, McGraw-Hill, Nueva York.
- MAYO, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization*, Macmillan, Nueva York.
- MILLER, K. I., y MONGE, P. R. (1986): «Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review», *Academy of Management Journal*, núm. 29 (4), pp. 727-753.
- OCDE (1999): «New enterprise work practices and their labour market implications», *OECD Employment Outlook*, junio de 1999, cap. 4, París, OCDE.
- ORTEGA, J., y CABRERA, E. (2001): *La participación de los empleados en España: ¿cuánto, cómo y en qué participan?*, Documento de Trabajo 01-03 (02), Universidad Carlos III de Madrid.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy*, Free Press, Nueva York.
- RASMAWAMY, E. A., y SCHIPHORST, F. B. (2000): «Human resource management, Trade Unions and empowerment: two cases from India», *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), pp. 664-680.
- REGALIA, I. (1996): «How the social partners view direct participation: a comparative study of 15 European countries», *European Journal of Industrial Relations*, núm. 2 (2), pp. 211-234.

- ROETHLISBERGER, F. J., y DICKSON, W. J. (1939): *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SALAS, V. (1993): «Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales», *Papeles de Economía Española*, vol. 56, pp. 379-396.
- WAGNER, J. A. (1994): «Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence», *Academy of Management Review*, núm. 19 (2), pp. 312-330.
- WOOD, S., y FENTON-O'CREEVY, M. (2001): «Divergence in patterns of communication and consultation: The case of UK multinationals in the European Community», *La gestión de los recursos humanos: ¿en qué hemos cambiado?*, Actas del III International Workshop, Sevilla, 16-18 de mayo.