

**PROCESOS DE ALTA GERENCIA, HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA  
TOMA DE DECISIONES, CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES  
INTERNOS**

**PRESENTADO POR:**

**SERGIO ALEJANDRO PAEZ SANCHEZ**

**D0104028**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

**Bogotá, D.C.**

**2014**

**PROCESOS DE ALTA GERENCIA, HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA  
TOMA DE DECISIONES, CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES  
INTERNOS**

**PRESENTADO POR:**

**SERGIO ALEJANDRO PAEZ SANCHEZ**

**D0104028**



**PRESENTADO AL PROFESOR: JORGE ORLANDO RODRÍGUEZ BELTRÁN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

**Bogotá, D.C.**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	5
1. PROCESOS DE ALTA GERENCIA.....	6
2. TOMA DE DECISIONES.....	7
3. PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES .....	8
4. CLIENTES INTERNOS .....	10
4.1 COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS.....	11
5. GESTION PARTICIPATIVA.....	12
5.1 BENEFICIOS DE LA GESTION PARTICIPATIVA.....	15
5.2 REQUISITOS DE LA GESTION PARTICIPATIVA.....	16
6. LA PARTICIPACION .....	19
6.1 CARACTERISTICAS DE LA PARTICIPACION .....	19
7. TEORIA DE LA MOTIVACION .....	21
CONCLUSIONES .....	23
REFERENCIAS.....	24

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPONENTES PRIMORDIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES .....	7
TABLA 2 : ETAPAS PROCESO TOMA DE DECISIONES .....	9
TABLA 3 : POSIBILIDADES DE PARTICIPACIÓN EN UNA EMPRESA .....	21

## INTRODUCCION

“Las ciencias sociales del trabajo han desarrollado en la última década un amplio debate académico y empresarial sobre la posible emergencia de nuevos modelos industriales en las empresas, centrados en la implantación de culturas organizativas o empresariales supuestamente rupturistas con las tradicionales prácticas tayloristas de organización del trabajo” (L. Sánchez, Reis, Abr - Jun, 2004 ), La importancia de incluir a los clientes internos en el proceso de toma de decisiones es parte vital del éxito de su empresa, esta es la idea principal de siguiente ensayo en el cual encontraremos numerosos argumentos para defender esta idea, se encontrara en la primera parte con la inducción sencilla, sobre los procesos de alta gerencia en el cual el procesó toma de decisiones es vital para asegurar la continuidad y desarrollo de la empresa.

Luego se dará a recordar la importancia del talento humano en nuestras empresas y su papel estratégico en la evolución de las mismas, analizando los tipos de participación teniendo en cuenta que el apoyo de la alta gerencia es parte fundamental en el cambio organizacional, basado en la Motivación como centro de impulso para mejorar el desempeño y ayuda en los procesos, sirviendo como apoyo fundamental en la retroalimentación de los procesos; fortaleciendo la importancia de la implementación en la aplicación de la mejorar continua en las organizaciones

## **1. PROCESOS DE ALTA GERENCIA**

Los niveles jerárquicos en las empresas y su estructura organizacional varían de muchas formas y en diferentes aspectos, según su oficio, sus objetivos y sus finalidades, sin embargo hay algo en común entre todas las formas de organización, en todas ellas la gerencia, desarrollada por una persona o grupo de personas que definen las políticas y lineamientos estratégicos de la organización, muchas de estas frecuentemente son los dueños materiales de todos los activos fijos que constituyen la empresas, esto les da el poder de decisión sobre sus activos.

Partiendo de estos hechos, la alta gerencia en su mayoría son los dueños de las organizaciones, tienen objetivos claros y definidos, el factor económico influye en muchas decisiones de la empresa, ya que se buscan obtener beneficios económicos con la constitución de sus organizaciones.

Estos fines se consiguen a través del esfuerzo de sus trabajadores que en contraprestación de un salario, entregan su trabajo para el beneficio del gerente, no obstante en razón a ese fin, la participación de los clientes internos desde un punto de vista de calidad, que de ahora en adelante la llamaremos GESTION PARTICIPATIVA, sería una herramienta para impulsar ese objetivo, sin embargo muchas empresas no permiten este tipo de gestión debido a su estructura jerárquica, en muchos casos el simple hecho de pérdida de control sobre sus organizaciones o la falta de confianza generan el bloqueo participativo de sus empleadores, desaprovechando el potencial que generaría para el proceso de toma de decisiones.

## 2. TOMA DE DECISIONES

Una decisión es un “conjunto de acciones relacionadas con la elección de una alternativa en lugar de otras”<sup>1</sup>, siendo esta fundamental para el proceso de elección, según autores reconocidos este proceso se llama Toma de Decisiones, Para Freeman Gilbert Jr. “La toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos”<sup>2</sup>, lo que significa, que este procesos genera decisiones que terminan en acciones, con un objetivo determinado; generalmente frente a inconvenientes presentados, la técnica de tomar decisiones frente a un problema está basada en cinco componentes primordiales:

**Tabla 1:** *Componentes Primordiales para la Toma de Decisiones*

<b>INFORMACIÓN</b> La recopilación de los datos del problema a estudiar, teniendo en cuenta los objetivos a desarrollar para delimitar la investigación.	<b>CONOCIMIENTOS</b> Los conocimientos pueden ser empíricos o teóricos acerca del tema a tratar entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.
	<b>EXPERIENCIA</b> Cada individuo a través de las diferentes vivencias va adquiriendo conocimientos, ya que a pesar de que la situación haya o no sido favorable en su momento, posteriormente puede dar guía para un problema semejante o igual.

<sup>1</sup> Bacharach, S. B.; Bamberger, P. y Mundell, B., 1995

<sup>2</sup> KAST Fremont. Administración de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill. 1979. Pag 383

<b>ANÁLISIS</b>
En cada caso no existe una estandarización de método de análisis para las diferentes situaciones que requieren un proceso de toma de decisiones, se pueden usar varios métodos para hallar la posible solución sin embargo la intuición es parte importante.

<b>JUICIO</b>
El último paso se refiere al criterio que se tiene para poder usar de forma adecuada la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado

Nota Fuente: Schroeder, Roger G., Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones, México : McGraw-Hill,. 1992.. xvii, 855 p. : 24 cm. Edición ; 3a. ed. en español de la 3a. ed. en inglés

Todos estos factores interfieren en el proceso de toma de decisiones, que debe realizar la gerencia en sus diferentes niveles, dando las herramientas y el soporte de hacer que las decisiones tomas, sean más precisas y efectivas en beneficio de la organización.

### **3. PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES**

El proceso de toma de decisiones ha sido discutido durante largos tiempo por diferentes autores, como FAYOL, KOONTZ O'DONNELL, AGUSTIN REYES PONCE, JOSSEPH L. MASSIE, BURT K. SCANLAN, GEORGE R. TERRY, IDALBERTO CHIAVENATO, EZEQUIEL ANDER – EGG DE YERHEZKELDROR entre otros, sin embargo tomaremos la definición James A.F. Stoner que dice que “el proceso de toma de decisiones sirve para identificar y solucionar un curso de acción que intenta resolver un problema específico”<sup>3</sup>, lo cual es un tema central

<sup>3</sup> <http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>



para la alta gerencia y la gerencia de cualquier organización, pasando por varias etapas entre las cuales tenemos:

**Tabla 2 : Etapas Proceso Toma de Decisiones**

IDENTIFICAR Y ANALIZAR EL PROBLEMA:	Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y de visualizar la <b>condición deseada</b> , es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, el término <b>alteridad</b> , es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible <b>solución colectiva</b> .
IDENTIFICAR LOS CRITERIOS DE DECISIÓN Y PONDERARLOS	Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome
DEFINIR LA PRIORIDAD PARA ATENDER EL PROBLEMA	La definición de la prioridad se basa en <b>el impacto y en la urgencia</b> que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, en primer lugar se refiere al efecto que genera y la segunda en el tiempo para reducir las consecuencias.
GENERAR LAS OPCIONES DE SOLUCIÓN	Consiste en desarrollar una variedad de <b>soluciones</b> al problema, en la mayoría de los casos conocer todas ellas, nos permite escoger con más claridad la opción que nos genera mejores resultados, cuantas más opciones se tengan, es mucho más probable escoger una solución más acertada que resulte satisfactoria.
EVALUAR LAS OPCIONES	Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir, mirar sus <b>ventajas y desventajas</b> , de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado
ELECCIÓN DE LA MEJOR OPCIÓN	En este paso se escoge la opción que según las evaluaciones, determine los <b>mejores resultados</b> para la solución del problema, teniendo en cuenta la optimización de los recursos empleados versus beneficios obtenidos.
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	Después de poner en marcha la decisión, es necesario <b>evaluar</b> si se solucionó o no el problema, es decir, si la decisión está teniendo el <b>resultado esperado</b> o no.
RETROALIMENTACIÓN	Se verifica el resultado y se pone en marcha planes de <b>mejora continua</b> frente a errores encontrados en el proceso.

Nota Fuente: Schroeder, Roger G., Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones, México :. McGraw-Hill,. 1992.. xvii, 855 p. : 24 cm. Edición ; 3a. ed. en español de la 3a. ed. en inglés.

#### **4. CLIENTES INTERNOS**

El personal que labora en las empresas o denominado por muchos autores Talento Humano es el máspreciado activo que poseen las empresas, las organizaciones podrán tener número ilimitados de recursos, bienes o infraestructura, pero lo que articula e impulsa todo esto es el talento humano.

Durante el trascurso de la historia las diferentes etapas de la empresas han enfocado sus objetivos en diferentes medios, en un principio era la tierra, luego los medios de producción (maquinaria), sin embargo ahora el conocimiento que posee el recurso humano (experiencia), se ha convertido en el mayor tesoro de la organización.

Se han desarrollado varias disciplinas para optimizar y aprovechar el talento humano, como los estudios de tiempos y movimientos, psicología en las áreas productivas, etc... Aunque la mayoría de estas se basan en mejorar la producción de las personas individual o colectivamente; ya sea, para la elaboración de bienes o prestación de servicios, todo esto con fines económicos.

Esto estudios analizan la forma de aprovechar las capacidades físicas de los individuos, generando así, una forma de explotación del talento humano en la actualidad por parte de la gerencia, sin embargo estos estudios no han profundizado en el potencial de las capacidades intelectuales de su personal, han dejado a un lado las ideas y aportes de cada individuo, desaprovechando una gran

cantidad de información, que puede en muchos casos resultar de gran ayuda para la toma de decisiones.

#### **4.1 COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS**

Se han demostrado que los niveles de compromiso de los empleados, aumenta en la medida que son involucrados en la toma de decisiones en las organizaciones, este efecto, estimula a los empleados en un nivel psicológico, el cual los hace tener un sentido de pertenencia con la empresa, ya que ellos son escuchados y tenidos en cuenta en las decisiones que pueda tomar la organización.

Cabe resaltar que estas facultades, no hacen parte de su función principal, la cual radica en realizar un determinado trabajo a cambio de una remuneración y sin demeritar el trabajo de la alta gerencia cuya función principal radica en tomar de decisiones; la inclusión en la toma de decisiones de los empleados aumenta significativamente su compromiso, ya que con sus aportes en diferentes áreas, como las condiciones laborales, económicas, organizacionales, pueda servir de manera importante en los diferentes procesos que lleva la empresa.

Este es un gran paradigma, ya que muchas organizaciones no contemplan la inclusión del personal operativo en el proceso de toma de decisiones, debido a su estructura jerárquica, de mando, etc... Este paso es de gran importancia en las organizaciones, ya que es un cambio inevitable con miras a un mejor futuro, en el cual, las mejores organizaciones prevalecerán por que cuentan con una gestión participativa, con formidables ventajas sobre las que no lo poseen, además, de

los beneficios que hemos mencionado anteriormente, contarán con un sistema de información, en cual será clave para el desarrollo de proyectos en un futuro.

## **5. GESTION PARTICIPATIVA**

La Gestión Participativa es conocida como la implicación del empleado en la toma de decisiones gerenciales, el desarrollo de esta práctica fomenta la participación de los clientes internos en todos los niveles de una organización en el análisis de problemas, desarrollo de estrategias y la implementación de soluciones.

Esta gestión participativa invita a los empleados de la organización, a involucrarse de manera activa en el proceso de toma de decisiones gerenciales, en áreas que son competencia de la alta gerencia como el establecimiento de metas y objetivos, la determinación del régimen interno o formulación de ideas para el mejoramiento de los procesos entre otros campos. Otras formas de gestión participativa incluyen el aumento de la responsabilidad de los empleados ( el enriquecimiento del trabajo en los diferentes procedimientos ); formando equipos auto gestionados, auto regulados, círculos de calidad o comités de calidad de trabajo; elaborando indicadores de medición y retroalimentación, por medio de encuestas de Gestión participativa; cabe resaltar que la Gestión Participativa cuenta con una gama más amplia de oportunidades que permite a los empleados a participar en la toma de decisiones.

Esto requiere que la alta gerencia tome una actitud proactiva frente al tratamiento de la gestión de las ideas. Las sugerencias de los empleados deben ser tomadas con consideración y respeto. Teniendo en cuenta que la más extensa forma de gestión participativa es propiedad de los empleados directos de la empresa.

Se ha determinado Cuatro procesos que influyen en la participación, Estos procesos crean la inclusión de los empleados, ya que, debido a su naturaleza permite que los procesos manejados en la alta gerencia sean bajados de categoría, es decir, son de mayor apertura y publicidad permitiendo que los niveles más bajos de la organización participen. Cuanto más accesibles sean estos procesos, el más alto es el nivel de participación de los empleados, Los cuatro procesos incluyen:

El intercambio de información, es un factor fundamental para mantener a los empleados informados sobre el estado económico de la empresa, la Formación Educativa, que consiste en elevar los niveles de calificación de los empleados, ofreciendo nuevas oportunidades de desarrollo que les permitan aplicar sus nuevas destrezas para tomar decisiones efectivas en cuanto a la organización y su conjunto.

La toma de decisiones de los empleados abarcar diferentes formas y campos de aplicación, estas pueden ser desde las decisiones más sencillas hasta decisiones complejas que requieran el aporte y el consenso de los empleados. Esta relación entre los mandos y el personal subalterno permite que se realicen acuerdos entre las partes, impulsando el empoderamiento de los empleados, creando un sentido de pertinencia de cada uno de ellos, esto es una gran ventaja competitiva para la empresa. Esta inclusión desarrolla una actitud proactiva, eficiente y positiva frente a las labores de la empresa, entendiendo que cada uno tiene un papel fundamental en alguna parte de cada procesos, siendo un pequeño engrane en un complejo sistema, mejorando significativamente las potencialidades de la empresa, ya que muchas empresas han fracaso debido a la falta de compromiso de sus empleados.

En la estructura jerárquica de las fuerzas militares, en todas ellas existe una estructura basada en el mando, la milicia y las orden a los subalternos, esto han funcionado desde tiempo inmemorables desde que los ejércitos fueron formados, sin embargo los tiempo van cambiado, hemos visto como desde hace 40 años hacia a delante, la cultura organizacional va cambiando dentro del interior de nuestras fuerzas militares en pro de la mejora continua, los integrantes de las fuerzas militares, es decir, mandos subalternos y medios han sufrido un proceso de cambio de mentalidad, en la cual gracias a su preparación en diferentes campos han alcanzados altos niveles intelectuales, incluso, superando a sus jefes inmediatos, es ilógico pensar que entre más se adquiriera una preparación no sirva para su aplicación, esta tan importante en los diferentes procesos sirviendo como aportes significativo a cada uno de ellos, es importante permitirles al personal que cuente con la capacitación participar en aspectos más relevantes de las instituciones.

Las organizaciones y entidades del estado están entrando en un entorno de calidad total, así mismo las fuerzas militares de Colombia, debido a esto es necesario fortalecer los sistemas de participación de los integrantes de la fuerza pública en los procesos de toma de decisiones, ya que, el sistema de calidad lo requiere.

*“Decir que hoy el cliente se convierta en el centro de las organizaciones, no quiere decir que la dirija, sino que se dirige de otro modo. El impacto de la competencia ha desestabilizado los canales de poder puramente tecnocráticos, y la autoridad de la dirección depende de su actitud para llevar a la organización a pensar en el cliente y en el competidor de modo creativo y responsable.”* Ruiz, J.,

López, C., (2007), tomando esta idea vemos como se ha pensado en este cambio desde hace mucho tiempo y no hemos avanzado mucho al respecto.

Otro aporte significativo, es pensar en las sociedades del futuro y como el conocimiento que se no se está teniendo en cuenta en la actualidad para la toma de decisiones será trascendental en los próximos años, *“la sociedad del futuro será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa”* Drucker, Peter F., (2002), esto nos da la gran importancia del conocimiento de nuestros empleados y su potencial haciendo nuestras decisiones más efectivas con un liderazgo efectivo, además ilustra de inexistencia de barrera para transmitir el conocimiento y que esto es una fuerza imparable, *“La ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aun con menos esfuerzo que el dinero”* Drucker, Peter F., (2002), es por eso que la gestión del conocimiento y la gestión participativa tendrán su espacio en las organizaciones del mañana.

## **5.1 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA**

El estilo de gestión participativa ofrece varios beneficios a todos los niveles de la organización. Mediante la creación de un sentido de pertenencia en la empresa, la gestión participativa infunde un sentido de orgullo y motiva a los empleados para aumentar la productividad con el fin de lograr sus objetivos. Los empleados que participan en las decisiones de la empresa sienten que son parte de un equipo con un objetivo común, encuentran su sentido de la autoestima y la realización creativa aumentada.

Los gerentes que utilizan un estilo participativo encuentran que los empleados son más receptivos al cambio, en situaciones en las que tienen voz. Los cambios

se implementan de manera más eficaz cuando los empleados tienen participación en las contribuciones a las decisiones. La participación mantiene a los empleados informados de los próximos eventos para que sean conscientes de los cambios potenciales y su participación en ellos. La organización puede tomar una conciencia más proactiva, en lugar de una reactiva, es papel de los administradores de las organizaciones que sean capaces de identificar rápidamente las áreas de preocupación o áreas problema y convertir a los empleados de soluciones adecuadas para estos.

La participación ayuda a los empleados a obtener una visión más amplia de la organización. A través de la capacitación, oportunidades de desarrollo, y el intercambio de información, los empleados pueden adquirir los conocimientos conceptuales necesarios para convertirse en gestores eficaces o altos ejecutivos. También aumenta el compromiso de los empleados con la organización y las decisiones que toman.

La creatividad y la innovación son dos ventajas importantes de la gestión participativa. Al permitir que un grupo de trabajadores tome participación en las decisiones, la organización entra en una fase de sinergia que provee una gama de opciones más amplias. Las ideas resultantes de esta relación son más válidas para todos los miembros de la organización.

## **5.2 REQUISITOS DE LA GESTION PARTICIPATIVA**

Un error común de los administradores es pensar que la gestión participativa implica simplemente pedir a los empleados a participar o hacer sugerencias. La participación de los empleados es más que un buzón de sugerencias o encuestas de satisfacción. Para que la gestión participativa sea una realidad, varias



cuestiones deben resolverse y cumplir varios requisitos. En primer lugar, los gerentes tienen que estar dispuestos a ceder algo de control a sus trabajadores; sentirse seguros en su posición para que la participación tenga éxito. A menudo, los directivos no evalúan la posibilidad, de que el respeto de los empleados por ellos, aumentaría a la hora de aplicar un estilo de gestión participativa, debido a la posibilidad de exponer sus ideas.

El éxito de la gestión participativa depende de una cuidadosa planificación y un enfoque lento y gradual. Cambiar las ideas de dirección acerca de la administración participativa, necesita tiempo y esfuerzo, como sucede en la realización de cualquier cambio cultural en una organización. Por ejemplo: de un estilo democrático o autocrático de gestión hacia un estilo participativo.

Para que la participación sea efectiva, los gerentes deben ser claros en la ejecución del programa de gestión. Debido a que los empleados deberán ver, la constante ejecución y la puesta en marcha de sus ideas, desde luego siempre en hechos concretos, y no como resultados subjetivos. Siempre con una posición la cual beneficie a la empresa a nivel general y no siguiendo objetivos particulares de diferentes personas. Los empleados deben confiar en sus gerentes y sentirse que son respetados, para lograr que la aplicación de este sistema tenga éxito.

El éxito de participación, exige que los administradores tengan una mente abierta, ellos deben estar abiertos a las nuevas ideas y alternativas de los empleados, para que la gestión participativa pueda desarrollarse libremente. Es importante recordar que aunque el director no pueda estar de acuerdo con cada idea o sugerencia que un empleado hace, el cómo se recibe esas ideas y como se podrían aplicar, es fundamental para el éxito de la gestión participativa.

Los empleados también deben estar dispuestos a participar y compartir sus ideas, La Gestión Participativa no funciona con los empleados que son pasivos o simplemente no les importa; Muchas veces los empleados no tienen las habilidades o la información necesaria para hacer buenas sugerencias o decisiones. En este caso, es importante que les proporcione información o capacitación para que puedan tomar decisiones informadas en pro de la empresa.

Estas decisiones deben ser estimuladas con el fin de acostumbrar a los empleados hacia un enfoque participativo. Una forma de ayudar a los empleados a que se involucren en el proceso de toma de decisiones, es conociendo por parte de la gerencia, las fortalezas individuales de cada uno de ellos. Al dirigir a los empleados hacia las zonas en las que están bien informados, puede ayudar a asegurar su éxito de la organización.

Antes de esperar que los empleados hagan contribuciones valiosas, los gerentes deben proporcionarles los criterios que sus aportes tienen que cumplir. Esto ayudará a descartar ideas o sugerencias que no se pueden implementar, no son factibles, o que su ejecución conllevaría muchos costos. Los gerentes también deben dar a los empleados tiempo para pensar en ideas o decisiones alternativas, los empleados a menudo no hacen su pensamiento más creativo en el acto y las grandes ideas requieren de tiempo para gestarse.

Otro elemento importante para la implementación de un estilo de gestión participativa con éxito, es la integración visible de sugerencias de los empleados en la decisión final o aplicación, los empleados necesitan saber que han hecho

una contribución, Ofrecer a los empleados una elección en la decisión final es importante, ya que aumenta su compromiso, la motivación y satisfacción en el trabajo. A veces incluso sólo la presentación de varias alternativas a los trabajadores sobre toma de decisiones que desea tomar la empresa y permitirles a los empleados elegir entre ellas, es tan eficaz como si pensarán ellos mismos en sus propias ideas o alternativas. Si la primera opción de los empleados no es factible, la gestión podría pedir una alternativa en lugar de rechazar la opinión de los empleados. Cuando una idea o decisión no es aceptable, los gerentes deben proporcionar una explicación. Si la administración golpea repetidamente las ideas de los empleados sin su aplicación, los empleados comenzarán a desconfiar de la gestión, deteniendo así la participación. La clave es la construcción de confianza de los empleados para que sus ideas y decisiones fluyan siendo más efectivas.

## **6. LA PARTICIPACION**

La participación de los trabajadores, se refiere cómo se comparte el mando con los empleados en la toma de decisiones<sup>4</sup>. Esta influencia podría identificarse a través del conjunto de oportunidades que se ofrecen a las personas que trabajan en una empresa, para poder intervenir en las decisiones, con el fin de lograr soluciones que puedan beneficiar a todos los afectados.

### **6.1 CARACTERISTICAS DE LA PARTICIPACION**

Existen diferentes características cuando se habla de participación. Las cuales aplican en diferentes campos según su naturaleza, así:

- 1. Amplitud de la participación:** es otra de las dimensiones básicas para matizar la aplicación de la participación en la empresa.

---

<sup>4</sup> (Bonavía, T. y Quintanilla, I., 1999)

**2. La forma de participación:** varios factores que nos conducen a diferentes formas de participación: el origen, la forma de representación y el modo de incorporación.

**2.1. El origen:** Puede variar desde un conjunto de reglas o acuerdos explícitos y documentados acerca de quién participa, qué decisiones se tratarán y cómo se llevará a cabo la participación<sup>5</sup>

Tipos de origen:

- Formal:
- Propuesta por la dirección
- Propuesta por los trabajadores
- Gestionada por sindicatos
- Bases legales.
- Informal.

**2.2. Forma de representación:** Consideramos la contribución del trabajador como directa cuando él mismo interviene en la toma de decisiones, mientras que la participación derivada de las acciones de representantes elegidos por los operarios es considerada indirecta.<sup>6</sup>

Formas de representación:

- Directa:
- Individual.
- Relación mando-subordinado.
- En grupo.
- Indirecta.

**2.3. Modo De Incorporación:** Se considera como el grado de libertad que tienen los trabajadores para incorporarse o no a los programas disponibles en la empresa.<sup>7</sup>

Modos de incorporación:

- Voluntario.
- Forzado.

---

<sup>5</sup> Black, J. y Gregersen, H., 1997)

<sup>6</sup> (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978)

<sup>7</sup> (Locke, E. A. y Schweiger)

3. **La intensidad de la participación:** El grado en el que el poder de decisión está repartido entre las diferentes personas de la empresa.

**Tabla 3 :** *Posibilidades de Participación en una Empresa*

<p><b>Etapas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación.</li> <li>- Diseño.</li> <li>- Selección.</li> <li>- Planificación.</li> <li>- Implantación.</li> <li>- Seguimiento.</li> <li>- Retroinformación.</li> </ul>	<p><b>Intensidad de la Participación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de influencia:</li> <li>Informar.</li> <li>Recibir información.</li> <li>Ser consultados.</li> <li>Veto.</li> <li>Decisión Conjunta.</li> <li>Delegación.</li> </ul>
<p><b>Amplitud de la participación:</b></p> <p><b>- componentes:</b></p> <p>Personas seleccionadas (experiencias piloto). Algunos grupos o departamentos. Todos los trabajadores.</p>	<p><b>Tipos de decisiones:</b></p> <p>Estratégicas. Tácticas. Operativas. Contexto de trabajo y bienestar del trabajador</p>
<p><b>Duración:</b></p> <p>Acciones temporales. Acciones permanentes.</p>	<p><b>Niveles:</b></p> <p>Alta dirección. Mandos intermedios. Mandos operativos. Trabajadores.</p>

Nota Fuente: Schroeder, Roger G., Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones, México :. McGraw-Hill,. 1992.. xvii, 855 p. : 24 cm. Edición ; 3a. ed. en español de la 3a. ed. en inglés.

## 7. TEORIA DE LA MOTIVACION

Durante varios años, se han realizado diversos estudios, que han querido evidenciar las condiciones necesarias para obtener un resultado específico de las personas o un cierto tipo de respuesta en el campo de la motivación, entre las cuales tenemos teorías como:

- La jerarquía de necesidades de MASLOW
- El factor dual de Herzberg
- Los tres factores de MACCLELLAND
- Teoría X y Teoría Y de MCGREGOR

- De las Expectativas
- La ERC de ALDERFER
- La Fijación de Metas de Edwin Locke
- La Equidad de STANCEY ADAMS

Todas estas teorías tiene un punto en común, el reconocimiento, los logros y la autorrealización, piezas claves para la motivación de las personas, estos han concluido que la inclusión en la toma de decisiones, generan estímulos en las personas, que permite mejorar sus esfuerzos en sus actividades diarias, siendo beneficioso para la empresa. En pocas palabras, un empleado motivado trabaja de mejor manera y de mejor forma en sus labores diarias, por otro lado, las empresas aprovechan en su totalidad el potencial de sus empleados.

## CONCLUSIONES

La gestión participativa es una metodología en la cual se permite tomar parte a los empleados en las decisiones gerenciales, no como roles directivo sino más bien como apoyo y soporte a las decisiones tomadas, se dice que las decisiones en conjunto son más exactas, estos al contribuir con la experiencia del HACER, poseen en muchos casos una visión más específica sobre ciertos procedimientos y procesos no eficientes que con el apoyo de los mismo podría sufrir un cambio para volverse un proceso alta mente efectivo.

La participación de los empleados, en primer lugar, no debe tomarse como un obstáculo para los directivos, ya que ellos están participando activamente en el proceso de la organización, sirviendo como apoyo y soporte para mejorar la efectividad de la misma. En segundo lugar, los gerentes tienen presente que sus empleados son una pieza fundamental e importante en ejecución de las actividades de la empresa, quienes proponen ideas de mejoramiento, sirviendo como herramientas para optimizar continuamente los recursos e incremento participativo y el conocimiento, para beneficio de la organización, elevando significativamente los indicadores de rendimiento y eficiencia de la empresa.

Se debe definir el alcance de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones de la empresa, mas no se debe restringir, el hecho de que la alta gerencia sea la que principalmente tome las decisiones, debe entender que sus trabajadores son personas pensantes, que razonan y proporcionan grandes ideas. Al existir la posibilidad de libre expresión, que es un derecho fundamental, se debería expresar en el trabajo, tomando parte de las decisiones que los afecten. Estas ideas pueden encaminarse en lineamientos de productividad, en mejorar todas las condiciones para realizar aportes significativos, en busca de mejorar la toma decisiones.

El desarrollo y mejoramiento continuo de las organizaciones, es una meta que todas las empresas desean alcanzar. Es importante buscar mecanismos eficientes e índices de medición de la participación del personal subalterno en las Fuerzas Militares, estableciendo una sinergia entre todos los procesos y el sistema de gestión de calidad en busca del mejoramiento productivo. Todos los empleados, deben adquirir compromisos con la organización para consolidar los mejores procesos, optando primordialmente por la continuidad del mejoramiento continuo y conservación de la idea ser más competitivos.

## REFERENCIAS

- Burin David, (2003), *Hacia una gestión participativa y eficaz: manual para organizaciones sociales*, Buenos Aires, AR, Ed. CICCUS, 272 p.
- Chiavenato, Idalberto, (2002), *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, Cap. 14.
- Drucker, Peter F., (2002), *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá D.C. – Colombia, Editorial Norma, Pag 227-228.
- Fleitas, S. (2013). Cuesta. A.(2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. Revista Latinoamericana de Psicología, 45(1), 157-160.
- Gaventa, John, (2001), *Hacia una gestión participativa de los asuntos públicos locales: seis propuestas para la discusión*, Buenos Aires, AR, Ed. Sussex. GB., 12p.
- Gómez M., Roberto L., (2001), *Dirección y gestión de los Recursos Humanos 3ra Edición*, Madrid- Es, Editorial Prentice Hall, Pag 243-281.
- Kast, Fremont E., (1996). *Administración de las organizaciones*, México D.F., Editorial Mc Graw-Hill, Pag 383.
- Medina Abal J. (2003), *Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el desarrollo local*, Editorial Zoral, pág. 13-35.
- Ruiz J., López, C., (2007), *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*, México D.F., Editorial 2004 Alfaomega Grupo Editorial S.A. de C.V, Pág. 1, 107-108.
- Varela, A. Villanueva, (2010), *De los recursos humanos al capital humano*, México D.F., Editorial Trillas, Pag 110-113.