

La dirección participativa en las empresas. Tendencias internacionales actuales

Participative Management in Companies. Current International Trends

Francisco Rodríguez González^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-4842-6468>

Rey Felipe González Meriño¹ <https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>

Antonio Iglesias Morell¹ <https://orcid.org/0000-0002-3891-8525>

¹ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba.

* Autor para la correspondencia: francico.rodriguez@ceted.uh.cu

RESUMEN

El debate acerca de la dirección participativa ocupa un lugar destacado en los estudios desarrollados por especialistas y profesionales de la gestión empresarial. El presente trabajo se propone realizar un análisis del tema a partir de la identificación del nivel de concordancia entre los principales autores consultados y caracterizar las corrientes de pensamiento y términos clave más utilizados en su definición. Se aplicaron técnicas estadísticas como el test de Friedman, el coeficiente de concordancia de Kendall y el análisis de clúster, que permitieron la valoración de las definiciones de 56 especialistas y la realización de un estudio comparado sobre diferentes enfoques y tendencias en el tratamiento de dicha categoría. Finalmente, se propone una enunciación propia del concepto de esta categoría en el contexto empresarial cubano actual.

Palabras clave: enfoques gerenciales, gerencias, participación de los trabajadores.

ABSTRACT

The debate on participative management occupies a prominent place in the studies developed by specialists and business management professionals. The purpose of this paper is to analyze the subject by identifying the level of agreement between the main authors

consulted and to characterize the currents of thought and key terms most commonly used in its definition. Statistical techniques such as Friedman's test, Kendall's concordance coefficient and cluster analysis were applied to evaluate the definitions of 56 specialists and to carry out a comparative study on different approaches and trends in the treatment of this category. Finally, an own enunciation of the concept of this category in the current Cuban business context is proposed.

Keywords: *managerial approaches, management, workers' participation.*

Recibido: 30/9/2020

Aceptado: 21/12/2020

INTRODUCCIÓN

El tema de la dirección participativa, visto desde la perspectiva de la creación de un ambiente de participación cooperada de trabajadores y directivos en los procesos de planificación, organización, dirección y control de las empresas, constituye una problemática que se caracteriza por una alta complejidad teórica y práctica. En ella se destaca la amplia diversidad de enfoques, conceptos, normas y procedimientos relacionados con el objeto de análisis, el tratamiento multidimensional y multidisciplinar aplicado en el estudio del término «participación laboral», lo que genera su uso diverso y la pluralidad semántica o conceptual alrededor de los términos «participación laboral» y «dirección participativa» (Ambrosini citado por Rivero, 1997; Córdoba citado por Rivero, 1997; Locke y Schweiger, citados por Pardo de Val, 2002; Arenas, 2004; Lahera, 2004; Bonavía, 2011; Rodríguez, Caballero y Rojas, 2016; Urcola y Urcola, 2017).

La polémica sobre la dirección participativa se manifiesta con mayor fuerza en el ámbito de la práctica empresarial, donde es analizada y valorada de manera concreta en función del grado de influencia real que logran los trabajadores en la toma de decisiones empresariales, condición que permite clasificarla como pasiva o activa (Bonavía, 2011; Lahera, 2004; Rodríguez, Caballero y Rojas, 2016).

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es realizar un análisis de conglomerados (clústeres) a partir de la identificación del nivel de concordancia entre los principales autores que abordan los términos «dirección participativa» y «participación de los trabajadores» en la toma de decisiones, fundamentalmente, en países occidentales. Este análisis permite caracterizar las corrientes de pensamiento acerca del tema en la actualidad, sus particularidades y los términos clave más utilizados en su definición. Al final se propone una definición acerca de la dirección participativa a partir de las inferencias teóricas, el estudio y la sistematización de los principales aportes realizados por un grupo reconocido de investigadores que lo han abordado.

METODOLOGÍA

La amplia diversidad de enfoques, conceptos, normas, procedimientos y prácticas que aparecen en la literatura internacional relacionados con la dirección participativa y, en particular, con la intervención de los trabajadores en la dirección y control de las empresas, demanda una amplia revisión de parte de la abundante bibliografía existente sobre el tema. No se incluyen los estudios y enfoques de numerosos investigadores sobre el tema de Europa del Este y Asia escritos en lenguas de países del antiguo Campo Socialista.¹

Esta revisión bibliográfica permitió compilar las principales definiciones relacionadas con este concepto, elaboradas por distintos autores entre los años 1917-2019. La selección se realizó mediante un estudio bibliométrico que permitió, sobre la base de los criterios de los investigadores, identificar los más citados y referenciados en la literatura internacional y nacional. Esta técnica de investigación favorece la selección de las definiciones más citadas en español e inglés (traducidas al español), preferentemente de autores con un alto índice «h» en Google Scholar (Google Académico, en su versión en español), y para ello se utiliza el programa informático Publish or Perish. Luego se procedió a identificar los términos clave que conforman el constructo «dirección participativa».

La determinación de las palabras clave se realiza siguiendo los términos (preferentemente sustantivos) que aportan información significativa acerca del contenido de la idea expresada en el párrafo y permiten conocer su esencia. Esta técnica recomienda que no se seleccionen más de tres o cuatro palabras claves por párrafo (Moll, 2013). No obstante, se

considera que, por la complejidad y multiplicidad de términos clave utilizados para definir la categoría, conviene identificar más de cuatro por definición estudiada, en casos en que sea necesario, para dar mayor robustez a la investigación.

Una vez definidos, se aplica el método de análisis comparado de citas y referencias conjuntas. La aplicación de esta herramienta permite determinar cincuenta y seis autores y compilar igual número de definiciones citadas o referenciadas, con un total de ciento sesenta y ocho términos clave contenidos en estas. Luego, con el empleo del paquete estadístico SPSS para Windows (versión 23.0) se crea una base de datos donde se codifican dos opciones: ausencia (0) del empleo del término o presencia (1) de este en las definiciones de los diferentes autores. Posteriormente, se aplica el método de análisis de correlación de Kendall (que como toda correlación puede variar entre 0 y 1) para determinar las concordancias entre los autores. Al mismo tiempo, se utiliza la prueba o test de Friedman.

Ambos estadígrafos se emplean conjuntamente porque arrojan respuestas similares y se complementan; el grado de correspondencia se determina mediante el coeficiente de concordancia de Kendall y el nivel de homogeneidad se obtiene mediante la prueba de Friedman. Los dos son muy similares pues trabajan con los rangos promedio, la Chi-cuadra y los niveles de significación asintótica, pero el W de Kendall tiene el coeficiente de su propia denominación, a diferencia del test de Friedman. El empleo de ambos permite probar la robustez estadística de los resultados.

La decisión sobre si hay baja o alta concordancia entre los autores se toma a partir del nivel de significación, que indica si se acepta o rechaza la hipótesis nula (H_0) de no diferencia en los términos empleados por los diversos autores para definir la dirección participativa. Si se rechaza la H_0 , entonces se asume la hipótesis alternativa (H_a), lo que indica que hay diferencias significativas en las palabras empleadas.

El procesamiento de los datos muestra como resultado que el W de Kendall (Tabla 1) es igual a 0,088 y su significación asintótica de 0,000 indica que se rechaza la H_0 de concordancia entre los términos usados. Por tanto, se acepta la H_a de que existen diferencias significativas entre las acepciones de «dirección participativa».

Tabla 1. Estadístico W de Kendall

Indicador	Dato
N	56
W de Kendalla	,088
Chi-cuadrado	824,010
G1	167
Sig. Asintótica	,000

La prueba de Friedman, mostrada en la Tabla 2, confirma (por sus Chi-cuadra y significación asintótica iguales) la conclusión de rechazo de la H_0 y aceptación de la H_a como resultado de la aplicación del W de Kendall.

Tabla 2. Estadístico de prueba de Friedman

Indicador	Dato
N	56
Chi-cuadrado	824,010
G1	167
Sig. Asintótica	,000

Los resultados fácticos obtenidos revelan que no existe consenso entre los autores seleccionados sobre la definición de dirección participativa, pues se comprueba la presencia de un elevado grado de dispersión en el uso de los términos clave. Además, se corrobora la amplia diversidad de enfoques, conceptos, términos, normas y prácticas relacionadas con la dirección participativa y la participación laboral en países de Europa y América, lo que complejiza cualquier análisis al respecto.

Por otro lado, el rechazo de la H_0 demuestra la necesidad de la realización de un análisis clúster para identificar los diferentes conglomerados o grupos en que se pueden organizar los autores según la proximidad o no de la terminología empleada para definir la dirección participativa. Un principio básico de este tipo de análisis es buscar la máxima proximidad dentro de un grupo (conglomerado) y la máxima distancia entre los grupos. Para ello, con el empleo del SPSS para Windows se considera una medida binaria y se calcula la distancia

euclídea al cuadrado. Como método de unión de los individuos se utiliza el de Ward, que permite la combinación de clúster de distancia reescalada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del método de Ward permite conocer cómo se agrupan los autores en el tratamiento del concepto de dirección participativa y cuáles son, por grupos, los términos clave más utilizados. Al mismo tiempo, sirve para identificar las principales carencias teóricas en su tratamiento desde una perspectiva crítica y permite proponer un enfoque alternativo de esta categoría en nuevos contextos.

El análisis realizado permitió identificar tres grupos de autores:

- Grupo I: reúne las definiciones que parten de un ideal marxista-leninista, socialista y emancipador, que tiene sus antecedentes en la idea de Lenin (1985) sobre el control obrero y que ha sido actualizada por diferentes autores en nuevos contextos socioeconómicos, particularmente de América Latina. Los autores que lo conforman hacen énfasis en la democracia participativa, consciente y solidaria, como expresión de la imbricación activa de los colectivos de trabajadores y de la comunidad en la planificación, organización, gestión y control de las empresas y entidades públicas o estatales, con el propósito de lograr el desarrollo del potencial humano de manera integral. Además, consideran la dirección participativa como un derecho emanado del proceso objetivo de la socialización de la producción y no como una herramienta gerencial.
- En este grupo se destacan: Lenin (1985), Rivero (1997), Asamblea Nacional Constituyente de Venezuela (1999), Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador (2008), Asamblea Constituyente y Congreso Nacional de la República de Bolivia (2009), Harnecker (2014), Lebowitz (2015) y Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (2019). La etapa de mayor elaboración de definiciones sobre la dirección participativa en este grupo se concentra en las dos primeras décadas del siglo XXI.
- Grupo II: se distinguen las definiciones que se fundamentan en un enfoque gerencialista y pragmático-instrumental que concibe la dirección participativa como

una técnica o estrategia de gestión de las empresas y de sus recursos humanos; por tanto, se hace énfasis en los resultados empresariales a lograr desde el punto de vista económico y financiero, con la implementación de los procedimientos participativos, así como en la satisfacción de los trabajadores solo como vía para alcanzar dichos propósitos. Es decir, se considera la participación de los trabajadores en la toma de decisiones como un medio para lograr determinados propósitos y no como un fin en sí mismo.

Trata la dirección participativa como la integración de directivos y trabajadores en la estructura organizativa formal de la empresa, en especial, en los órganos colectivos de dirección empresarial. Consideran la descentralización horizontal (Mintzberg, 1991)² como vía fundamental para garantizar la participación real y activa de los trabajadores del núcleo de operaciones en la toma de decisiones y conceden particular importancia al análisis de los procedimientos y mecanismos para la implementación de la dirección participativa en la práctica empresarial. Asimismo, se presta mayor atención a los posibles efectos que genera sobre el desempeño empresarial que a los factores que pueden propiciar o limitar su puesta en práctica.

Aquí se pueden resaltar además: Mintzberg (1991), Pardo de Val (2002) y Lahera (2004). La etapa de mayor elaboración de definiciones se concentra entre los años ochenta-noventa del siglo pasado.

- Grupo III: a este grupo se vinculan las definiciones que la enfocan como un proceso continuo, con diferentes grados de participación de los trabajadores y directivos en la toma de decisiones. Hace énfasis en términos clave que definen la esencia de la dirección participativa y la particularizan: participación de los trabajadores en la toma de decisiones, implicación, involucramiento, compromiso y responsabilidad de los directivos y trabajadores con los principales asuntos e intereses empresariales. Se distinguen dos subgrupos, uno que la concibe solo en el contexto laboral (puesto de trabajo) desde una actuación grupal, y otro que la comprende en las decisiones a todos los niveles de la empresa, incluido el estratégico.

No obstante, este grupo revela una línea conductora única que radica en el tratamiento de la dirección participativa desde un enfoque sociohumanista de la

gestión empresarial, por lo que se incluyen autores que representan a la llamada Escuela de las Relaciones Humanas, otros a la Teoría de las Ciencias del Comportamiento y una minoría al enfoque sociotécnico de las organizaciones, surgido en el Instituto Tavistok de Londres.

Aquí predominan enfoques que tratan la dirección participativa desde las teorías organizativas de la gestión de los recursos humanos, que son empleadas como herramientas gerenciales para integrar los intereses y objetivos de directivos y trabajadores con el propósito de incrementar la producción y la competitividad de las empresas. Este grupo se distingue por sus intentos de renovación y contextualización del concepto, según las actuales y cambiantes condiciones del entorno empresarial.

Estas teorías le brindan un nuevo tratamiento a la dirección participativa, al retomar de manera transformada y desde una visión conductista las clásicas reflexiones de la Escuela de las Relaciones Humanas anglosajonas, que basan sus argumentos en el criterio de que el conflicto entre los representantes del capital y los trabajadores podría reducirse mediante técnicas motivacionales y afectivas, por lo que hacen énfasis en el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la empresa. La mayoría de los autores o fuentes proponen modelos situacionales para el análisis de la dirección participativa con énfasis en los factores que la facilitan o limitan. Por tanto, prestan atención tanto a los factores que influyen en la puesta en práctica de la dirección participativa como en sus posibles efectos en el desempeño empresarial.

Adicionalmente, en este grupo coinciden definiciones que hacen hincapié en el uso del poder como premisa esencial de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que es expresión de la introducción de la dimensión política de la dirección en el análisis. Con frecuencia se encuentra el enfoque gerencialista, con carácter pragmático-instrumental que, como se señalaba antes, considera a la dirección participativa como una técnica o estrategia de la dirección de las empresas y de sus recursos humanos. Las definiciones estudiadas aquí no plantean la necesaria transformación de la estructura jerárquico-funcional de la empresa para lograr una participación activa en la toma de decisiones, por lo que, en última

instancia, para los integrantes de este grupo la prerrogativa de la decisión queda siempre en manos de los directivos.

Se incluyen algunos investigadores, especialmente del continente europeo, que tratan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones desde una perspectiva institucional, con énfasis en el modelo de democracia industrial que se asienta en la visión socialdemócrata del compromiso de clase.

En este grupo se destaca Marín (2001). El período en que se concentra la mayor parte de estos nuevos enfoques va desde la década del setenta hasta inicios de los noventa del siglo XX, lo que corrobora que se trata de uno de las etapas más prolíferas en el desarrollo de investigaciones y publicaciones acerca del tema de la dirección participativa y la democracia industrial en países occidentales.

Algunos investigadores y analistas sobre el tema (Harnecker, 2014; Lebowitz, 2015) coinciden en que no se puede obviar en este análisis la influencia que tuvieron los cambios producidos en el mundo entre los años setenta y ochenta del siglo XX con la consolidación de las ideas socialistas en muchos países, el ascenso de los movimientos sociales, en particular, el de gremios y organizaciones sindicales, y las luchas obreras contra el patronato que propiciaron cambios en políticas y reformas del Estado, así como el desarrollo de ideas y valores más democráticos que llevaron a la aparición del llamado Estado Benefactor o Estado de Bienestar en Europa.

El presente análisis permite establecer que en el tratamiento de la categoría dirección participativa predominan los autores de procedencia norteamericana, que analizan el proceso desde una perspectiva esencialmente pragmático-instrumental, dirigida a elevar la eficiencia organizacional en aquellas empresas donde se ha aplicado algún tipo de procedimiento de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Sin embargo, debe precisarse que las dificultades objetivas en el acceso a publicaciones que muestran experiencias importantes, como son los trabajos de autores japoneses, escandinavos o de los antiguos países socialistas, como es la propia Yugoslavia (autogestión obrera), constituyen una limitante en esta investigación.

Se pudieron identificar los once términos (o sea, el 20 % del total) más empleados por lo diferentes autores en las definiciones propuestas. Estos representan, según el principio del

20 x 80 de Pareto, el 20 % (poco vitales) del total de términos clave utilizados para definir el concepto de dirección participativa.

La aplicación de las herramientas estadísticas permitió sistematizar las principales tendencias internacionales, enfoques y términos clave de dirección participativa en empresas, teniendo en cuenta los cambiantes contextos internacionales. Ello sirvió como referente importante para formular un enfoque alternativo sobre el tema estudiado, holístico e integrador, válido en las condiciones del nuevo modelo de desarrollo económico y social que se perfila en Cuba.

Desde esta perspectiva, se concibe la dirección participativa como el conjunto sinérgico de premisas, políticas, objetivos, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten integrar a trabajadores y directivos en la categoría «sujeto colectivo de dirección», para desplegar una participación cooperada en la toma de decisiones y en el control real del proceso productivo en conjunto con la comunidad en la que se ubica la empresa. De esta forma se crea un ambiente de compartimiento real del poder para lograr el desarrollo pleno del potencial humano en la construcción de una sociedad solidaria, próspera y sostenible.

El «sujeto colectivo de dirección» es un concepto que caracteriza la interacción entre los actores sociales que conforman el colectivo laboral de las empresas y que constituye expresión resultante del proceso de integración del objeto y el sujeto de la dirección en una unidad humana que actúa de manera integrada, armónica y cooperada en la de toma de decisiones, en el establecimiento de las metas, en la solución de problemas, en la distribución de recursos y en el cambio organizacional. Representa la articulación y la sinergia entre actores organizacionales diversos (dirigentes y trabajadores), pero con objetivos que pueden ser conciliados en un ambiente de consenso y diálogo transparente y sincero.

El sistema que corresponde a este enfoque teórico posee como función central la creación de un productor asociado de nuevo tipo para el logro de la estrategia organizacional en un contexto de justicia y equidad, bajo los principios de cooperación, compromiso, solidaridad y responsabilidad social. Ahora bien, la dirección participativa que necesitan las empresas modernas no es algo que se logre de manera espontánea. La participación de los trabajadores de forma directa o indirecta en la gestión y control de la producción o los

servicios no puede convertirse en un acto circunstancial y efímero, sino en un proceso, ante todo, sostenible y sustentable, que debe fundamentarse en:

- La planificación, organización y creación de órganos institucionales y sindicales comprometidos con la participación de los trabajadores.
- El desarrollo de procedimientos claros y sencillos de participación.
- La creación de órganos colectivos de dirección que garanticen voz y voto a los representantes de los trabajadores.
- La construcción consciente de una filosofía consecuente con los principios de la participación democrática de los colectivos laborales.
- La implantación de sistemas de control sistemático y estratégico con un carácter social.
- El desarrollo de modernas estructuras colaborativas de dirección.
- La implementación de mecanismos de estimulación individual y colectiva que incentiven el desarrollo de las competencias participativas.
- La consolidación de una alta conciencia solidaria.
- La formación integral de trabajadores preparados y conocedores del ambiente organizacional donde se desenvuelven.

La sustentabilidad de este constructo y su correspondiente sistema ha de basarse en su capacidad para generar de manera sistemática mayor participación y de mejor calidad, o sea, de autorreproducirse como herramienta de dirección con una alta potencialidad para tributar al cumplimiento de la estrategia corporativa y de los objetivos organizacionales, al tiempo que contribuye al fortalecimiento del sentido de compromiso e identidad colectiva como expresión del proceso de formación y desarrollo del productor directo asociado, con cualidades y capacidades de nuevo tipo, comprometido con la labor que realiza.

CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado, puede concluirse que:

- La existencia de un elevado grado de dispersión entre los términos clave empleados para definir el concepto de dirección participativa en las empresas muestra una baja concordancia de criterios entre los autores y especialistas consultados.
- En la actualidad, en el ámbito de la teoría de la dirección participativa, predomina el enfoque conocido como gerencialista, con un carácter esencialmente pragmático-instrumentalista, que no propone cambios significativos en las relaciones jerárquicas de poder entre trabajadores y directivos.
- La mayor parte de los autores que tratan el tema de la dirección participativa son de origen norteamericano, lo que obviamente le imprime a sus análisis el ideal pragmático, y en cierta medida manipulador, propio del sistema de valores de ese país y de su enfoque de *business management* que identifica a organizaciones lucrativas.
- En los autores se observan al mismo tiempo nuevos enfoques en el tratamiento y desarrollo de la teoría y la práctica de la dirección participativa en las empresas, sustentados en teorías marxistas y leninistas, socialistas, de contenido más democrático y emancipador, presentes en la construcción de una nueva sociedad, donde priman los intereses colectivos y sociales sobre los particulares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas, P. (2004). Mapa para comprender la participación. En Arnaldo J. Pérez García, *Participación social en Cuba* (17-48). Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- Asamblea Nacional Constituyente de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, (36.860). <https://www.oas.org/dil/esp/constitucionvenezuela.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. <https://www.cec-epn.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Constitucion.pdf>
- Asamblea Constituyente y Congreso Nacional de la República de Bolivia. (2009). *Constitución Política del Estado de Bolivia*. <https://www.oas.org/dil/esp/ConstitucionBolivia.pdf>

- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba. (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (5) (Extrordinaria). <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>
- Bonavía, T. (2011). *Dirección participativa: trabajo en equipo, empowerment y otras manifestaciones relacionadas*. Bubok Publishing.
- Harnecker, M. (2014). *Un mundo a construir (nuevos caminos)*. Ministerio del Poder Popular para la Cultura.
- Lahera, A. (2004). *La participación de los trabajadores y la calidad total. Metodología crítica de evaluación*. La Catarata.
- Lebowitz, M. (2015). *La alternativa socialista. El verdadero desarrollo humano*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Lenin, V. (1985). Decreto sobre el control obrero En *Obras escogidas* (pp. 497-498). Editorial Progreso.
- Marín, J. A. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Moll, S. (2013). Profesor, ¿cuáles son las palabras clave de un texto? Obtenido de Justifica tu respuesta. <https://www.justificaturespuesta.com/profesor-cuales-son-las-palabras-clave-de-un-texto/>
- Pardo de Val, M. (2002). *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia.
- Rivero, J. (1997). *Participación y representación de los trabajadores en la empresa*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.
- Rodríguez, F., Caballero, I., y Rojas, M. (2016). El sistema de dirección participativa como soporte de la estrategia de la empresa estatal socialista cubana. *Economía y Desarrollo*, 157 (2), 6-22.
- Urcola, J. L., y Urcola, N. (2017). *Dirección participativa. Cómo potenciar la participación de los trabajadores; un reto para todos*. ESIC Editorial.

Notas aclaratorias

¹ Los autores se refieren específicamente a la bibliografía procedente de Yugoslavia, donde se generó una significativa cantidad de publicaciones sobre el tema entre los años cincuenta y sesenta del siglo pasado.

² H. Mintzberg, al referirse a los parámetros de diseño del sistema decisor, define la descentralización horizontal como la dispersión del poder de decisión más allá de la estructura lineal jerárquica de la empresa, de manera tal que este pasa a manos de otras personas como pueden ser: analistas, especialistas de apoyo y operarios.

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Francisco Rodríguez González: responsable de la integridad del trabajo. Aportó con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la introducción y la metodología. Participó en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.

Antonio Iglesias Morell: contribuyó con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones y la revisión de las referencias bibliográficas. Participó en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.

Francisco Rodríguez González: contribuyó con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones y la revisión de las referencias bibliográficas. Participó en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.