

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

Doctorado en ingeniería industrial

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD**

Programa de Gestión de Empresas

**TÍTULO DE LA TESIS:**

**LA GESTION PARTICIPATIVA EN LAS GRANDES EMPRESAS  
INDUSTRIALES ESPAÑOLAS: GRADO DE USO, RESULTADOS  
OBTENIDOS Y COMPARACIÓN INTERNACIONAL**

Tesis doctoral presentada por: D. Juan Antonio Marín García

Dirigida por: Dr. Enrique de Miguel Fernández

Valencia, a 3 de julio de 2001

Este documento se distribuye bajo la licencia de Documentación Libre de GNU.  
Es libre de copiar y distribuir este texto según los términos de esta licencia -pero sólo para usos no comerciales-.  
Cualquier uso de este documento deberá citar al autor.  
El texto completo de la licencia puede consultarse en la URL <http://www.gnu.org/copyleft/fdl.es.html>

**GNU GENERAL PUBLIC LICENSE**

Everyone is permitted to copy and distribute verbatim copies of this license document — but for noncommercial purposes only.  
Changing it is not allowed.

Any use of this work must credit the author.

(see <http://www.gnu.org/copyleft/fdl.es.html> for complete license)

Copyright © 2002 Marín García, J. A. (2002).

La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional. ProQuest Information and Learning, sección UMI (publication number: 3025050). ISBN: 0-493-37850-2

**Título:** LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS: GRADO DE USO, RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPARACIÓN INTERNACIONAL.

**Autor:** Juan Antonio Marín García

**Director:** Enrique de Miguel Fernández

**Resumen:**

Durante los últimos cincuenta años se ha publicado una gran cantidad de trabajos relacionados con el fenómeno de la participación. Asimismo, un buen número de empresas ha optado por poner en marcha procedimientos que facilitan la participación de los operarios. Hemos dedicado la primera parte de nuestro trabajo a presentar la terminología que vamos a utilizar en esta tesis e identificar los procedimientos más habituales en las empresas. Empezamos por aquellos que permiten a los operarios influir en las decisiones, en este grupo aparecen programas relacionados tanto con la gestión participativa como a la democracia industrial o al cooperativismo. Posteriormente, exponemos las alternativas para llevar a cabo la participación económica, diferenciando las que están relacionadas con el capital y las que se asocian al valor añadido. Asimismo, hacemos una estimación del grado de uso de estos procedimientos. En el capítulo con el que cerramos nuestro trabajo de revisión teórica, nos dedicamos a identificar qué resultados se pueden obtener con la intervención de los operarios en la toma de decisiones.

En la parte dedicada al análisis de los datos obtenidos en nuestro trabajo de campo, empezamos describiendo los programas de participación que utilizan las empresas españolas. Después, exponemos los resultados que se obtienen al ponerlos en marcha. Para ello, empleamos medidas subjetivas y medidas objetivas. En el siguiente apartado, resumimos los datos sobre la tendencia que presenta la participación de cara al futuro y el tipo de transformaciones internas que tienen lugar cuando se utiliza. Una vez completado lo anterior, nos ocupamos de comprobar la relación que existe entre los programas de participación y determinadas características de la empresa, con el objetivo de identificar las situaciones en las que es más probable encontrar empresas participativas. Por último, compararemos la situación española con la de las grandes empresas estadounidenses.

**Title:** PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN SPANISH LARGE INDUSTRIAL COMPANIES: DEGREE OF USE, RESULTS OBTAINED AND INTERNATIONAL COMPARISON.

**Author:** Juan Antonio Marín García

**Supervisor:** Enrique de Miguel Fernández

**Abstract:**

During the last fifty years, a great number of studies have been published concerning the participative phenomenon. Furthermore, a considerable amount of companies has opted for introducing procedures that are aimed towards workers' participation. We have dedicated the first section of the work to introducing the terminology that will be used in this thesis, as well as to identifying companies' most common procedures. We will commence with those procedures that allow workers influencing decisions; this group comprises programs that are associated to participative management, industrial democracy and cooperativism. We will then describe available alternatives for reaching economical participation, differencing those connected to capital and those connected to added value. We will also assess the degree of use of these procedures. The last chapter of our theoretical review will deal with the identification of the results that can be obtained by workers' participation in decision-making processes.

The section dedicated to analysing fieldwork data will commence by describing participation programs used by Spanish companies. We will then describe the results obtained with their application. In order to do this, both subjective and objective means have been used. In the following section, we will summarise data concerning future tendencies of participation, and the sort of internal transformations taking place with their application. Once this has been made clear, we will continue with the relationships existing among participation programs and certain company characteristics, with the goal of identifying situations in which participative companies will most probably be found. Last, we will compare Spanish situation with that of large companies in the United States.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Definición de la participación</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Objetivos</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Definiciones</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Características de la participación en la toma de decisiones</b>	<b>9</b>
2.3.1 Etapas del proceso de decisión	10
2.3.2 Amplitud de la participación	11
2.3.3 La forma de participación	12
2.3.4 La intensidad de la participación	13
<b>2.4 Comentarios finales</b>	<b>19</b>
<b>3. Procedimientos para la participación de los empleados</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Objetivos</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Procedimientos que afectan al proceso de toma de decisiones de la empresa</b>	<b>22</b>
3.2.1 Sistemas de sugerencias individuales.	23
3.2.2 Encuestas de opinión.	24
3.2.3 Enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo.	25
3.2.4 Círculos de calidad.	27
3.2.5 Otros grupos de sugerencias diferentes a los círculos de calidad.	29
3.2.6 Equipos de proyectos	29
3.2.7 Grupos autónomos, semiautónomos y trabajo en equipo	30
3.2.8 Miniempresas	34
3.2.9 Comités de consulta y Comités sindicato–empresa para la calidad de vida laboral.	35
3.2.10 Dirección Participativa por Objetivos	36
3.2.11 Influencia informal iniciada por la dirección. Liderazgo participativo	37
3.2.12 Influencia informal iniciada por los trabajadores	38
3.2.13 Negociación colectiva	39
3.2.14 Comités de empresa	40
3.2.15 Consejo de supervisión (Codecisión)	42
3.2.16 Consejos federativos (cooperativismo y propiedad de los trabajadores)	43
<b>3.3 Procedimientos para la participación Económica</b>	<b>44</b>
3.3.1 Sistemas de remuneración habituales para el salario base	45

3.3.2	Sistemas de remuneración habituales para ofrecer incentivos o complementos salariales	45
3.3.3	Sistemas de remuneración habituales para ofrecer prestaciones o retribuciones indirectas	47
<b>3.4</b>	<b>Comentarios finales</b>	<b>48</b>
<b>4.</b>	<b>Grado de uso de los procedimientos de participación</b>	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>50</b>
<b>4.2</b>	<b>Introducción</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>Cambio organizativo</b>	<b>52</b>
<b>4.4</b>	<b>Grado de uso en las empresas de los programas de participación</b>	<b>54</b>
4.4.1	Procedimientos de gestión participativa	55
4.4.2	Programas formales de democracia industrial	68
4.4.3	Programas formales de participación económica	73
<b>4.5</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>76</b>
<b>5.</b>	<b>Resultados de la participación</b>	<b>78</b>
<b>5.1</b>	<b>Introducción</b>	<b>78</b>
<b>5.2</b>	<b>La participación y los trabajadores</b>	<b>81</b>
5.2.1	Ventajas e inconvenientes de la participación	81
5.2.2	Aspectos valorados por los trabajadores	82
<b>5.3</b>	<b>La participación y los sindicatos.</b>	<b>87</b>
<b>5.4</b>	<b>La participación y los mandos de la empresa.</b>	<b>88</b>
<b>5.5</b>	<b>Participación y eficacia de la empresa.</b>	<b>91</b>
<b>5.6</b>	<b>Resultados</b>	<b>95</b>
5.6.1	Eficacia social	96
5.6.2	Eficacia Productiva	101
5.6.3	Eficacia económica	106
<b>5.7</b>	<b>Modelo para la participación efectiva.</b>	<b>107</b>
5.7.1	Modelos teóricos para explicar cómo actúa la participación	107
5.7.2	Factores internos a la empresa que afectan al éxito de la participación.	110
<b>6.</b>	<b>Definición del trabajo de campo</b>	<b>116</b>
<b>6.1</b>	<b>Introducción</b>	<b>116</b>
<b>6.2</b>	<b>Justificación</b>	<b>116</b>
<b>6.3</b>	<b>Objetivos y preguntas de la investigación</b>	<b>118</b>

<b>6.4 Definición de las variables</b>	<b>119</b>
6.4.1 Variables del cuestionario	119
6.4.2 Escalas o variables construidas a partir de las preguntas del cuestionario	134
<b>6.5 Diseño de investigación</b>	<b>143</b>
6.5.1 Muestra	144
6.5.2 Representatividad de las contestaciones	145
<b>6.6 Resumen</b>	<b>149</b>
<b>7. Análisis de los datos</b>	<b>150</b>
<b>7.1 Introducción</b>	<b>150</b>
<b>7.2 Descripción general de las empresas.</b>	<b>150</b>
<b>7.3 Programas de participación utilizados en las grandes empresas industriales españolas (OB.1).</b>	<b>153</b>
7.3.1 Validar las escalas de participación.	153
7.3.2 Grado de uso de los programas formales de participación	155
7.3.3 Programas de participación que tienden a usarse simultáneamente	164
<b>7.4 Resultados que logran las empresas con la participación (OB.2)</b>	<b>169</b>
7.4.1 Validar las escalas de resultados.	169
7.4.2 Relación entre el grado de participación y los resultados de la empresa	170
<b>7.5 Cómo actúa la participación formal (OB.3)</b>	<b>186</b>
<b>7.6 Qué tipo de participación desearán las empresas españolas en el futuro (OB.4)</b>	<b>189</b>
<b>7.7 Situaciones en las que es más probable que la empresa sea participativa (OB.5)</b>	<b>194</b>
<b>7.8 Comparación del grado de uso de los programas en España y en Estados Unidos (OB.6).</b>	<b>201</b>
<b>7.9 Resumen</b>	<b>208</b>
<b>8. Discusión y conclusiones</b>	<b>216</b>
<b>8.1 Discusión</b>	<b>216</b>
8.1.1 Grado de uso de la participación	217
8.1.2 Resultados	220
8.1.3 Modo de actuación de la participación	222
8.1.4 Situaciones en las que es más previsible encontrar participación.	222

<b>8.2 Limitaciones de nuestro trabajo</b>	<b>223</b>
<b>8.3 Líneas de investigación futura</b>	<b>226</b>
<b>8.4 Conclusiones</b>	<b>227</b>
<b><i>9. Bibliografía</i></b>	<b>231</b>
<b>ANEXO A. Tabla de correspondencia entre la nomenclatura de algunos autores consultados y la utilizada en nuestra tesis.</b>	
<b>ANEXO B. Tabla de adaptación del cuestionario de Lawler, Mohrman y Ledford (1995).</b>	
<b>ANEXO C. Cuestionario enviado a las empresas.</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.- Naturaleza de la participación .....	8
Tabla 2.2.- Procesos de cooperación y codecisión. ....	15
Tabla 2.3.- Agrupación de diferentes decisiones de la empresa por categorías. ....	18
Tabla 3.1.- Número de delegados sindicales o componentes del comité de empresa en función del tamaño de la empresa. ....	40
Tabla 3.2.- Principales tipos de programas de participación. ....	48
Tabla 3.3.- Programas gestión participativa paralela y en el trabajo .....	49
Tabla 4.1.- Principales fuentes consultadas para identificar el grado de uso de programas de participación. ....	51
Tabla 4.2.- Porcentaje de empresas que han iniciado acciones de cambio en la organización (1996). 52	
Tabla 4.3.- Frecuencia de aparición de los programas de gestión participativa en las publicaciones sobre cambio en la organización. ....	54
Tabla 4.4.- Frecuencia de aparición de los programas de participación económica en las publicaciones sobre cambio en la organización. ....	54
Tabla 4.5.- Porcentaje de empresas europeas con delegación individual (1996). ....	56
Tabla 4.6.- Porcentaje de empresas con círculos de calidad .....	58
Tabla 4.7.- Porcentaje de empresas con grupos semiautónomos o equipos de trabajo. ....	62
Tabla 4.8.- Porcentaje de empresas con grupos semiautónomos (1996). ....	62
Tabla 4.9.- Porcentaje de empresas agrupadas por la proporción del total de trabajadores que están en grupos semiautónomos. ....	63
Tabla 4.10.- Opiniones de los trabajadores en 1997. ....	66
Tabla 4.11.- Porcentajes de sindicalización en diferentes países. ....	69
Tabla 4.12.- Distribución del cooperativismo en España (1996). ....	71
Tabla 4.13.- Cooperativas en España (1997) .....	71
Tabla 4.14.- Peso relativo de las empresas cooperativas españolas (1990) .....	72
Tabla 4.15.- Cooperativas de producción en la Unión Europea (1989) .....	72
Tabla 4.16 Porcentaje de trabajadores con diferentes tipos de complementos salariales .....	73
Tabla 4.17.- Porcentaje de empresas con planes de compra de acciones (1997) .....	75
Tabla 4.18.- Porcentaje de operarios con participación «significativa» en las decisiones sobre temas de producción. ....	77



Tabla 5.1.- Publicaciones sobre resultados de la participación. _____	79
Tabla 5.2.- Principales indicadores de eficacia social en la empresa. _____	93
Tabla 5.3.- Principales indicadores de eficacia productiva en la empresa. _____	94
Tabla 5.4.- Principales indicadores de eficacia financiera en la empresa. _____	94
Tabla 5.5.- Porcentaje de empresas que consideran muy importantes los indicadores de resultados	95
Tabla 5.6.- Efectos de diferentes tipos de participación sobre la satisfacción de los trabajadores.____	97
Tabla 5.7.- Efectos de diferentes tipos de participación sobre la productividad de los trabajadores _	102
Tabla 5.8.- Efectos del trabajo en equipo y los grupos autónomos de trabajo sobre diversos indicadores ._____	103
Tabla 5.9.- Algunas cifras sobre los sistemas de sugerencias. _____	105
Tabla 5.10.- Efectos financieros de la participación del trabajador _____	107
Tabla 5.11.- Factores internos condicionantes de la participación _____	110
Tabla 5.12.- Tipo de sistema productivo empleado en las empresas españolas y británicas (1995). 113	
Tabla 5.13.- Recomendaciones para poner en marcha programas formales de gestión participativa.114	
Tabla 6.1.- Correspondencia de variables entre Aragón Sánchez (1998) y nuestra tesis. _____	117
Tabla 6.2.- Relación de los sectores de entre los que se seleccionó la muestra._____	120
Tabla 6.3.- Agrupación de las empresas en función de la intensidad de la participación que ofrecen a sus operarios. _____	138
Tabla 6.4 .- Distribución de cargos de la persona que responde al cuestionario. _____	144
Tabla 6.5.- Representatividad de la muestra. Plantilla de las empresas. _____	145
Tabla 6.6.- Representatividad de la muestra. Cifra de ventas de las empresas._____	145
Tabla 6.7.- Representatividad de la muestra. Variables financieras (año 1997)._____	146
Tabla 6.8.- Porcentaje de titulados en las empresas _____	147
Tabla 6.9.- Tasas de respuesta de diversas investigaciones._____	148
Tabla 7.1.- Distribución de empleados por niveles. _____	150
Tabla 7.2.- Cualificación de los operarios de la empresa _____	151
Tabla 7.3.- Representación sindical._____	151
Tabla 7.4.- Características del sistema de producción _____	151
Tabla 7.5.- Características del sector de las empresas _____	152
Tabla 7.6.- Fuente que origina la participación _____	153
Tabla 7.7.- Coeficientes de fiabilidad interna de escalas de participación. _____	153

Tabla 7.8 .- Consistencia entre las escalas y la participación formal - informal. _____	154
Tabla 7.9.- Consistencia de las escalas y la clasificación por tipo de participación directa _____	155
Tabla 7.10.- Número de empresas que ofrecen formación sobre toma de decisiones en grupo y sobre equipos de trabajo. _____	157
Tabla 7.11.- Uso de la participación en el valor añadido (complementos). _____	158
Tabla 7.12.- Uso de la participación en el valor añadido (sueldo, retribuciones indirectas y con derecho a opinión). _____	160
Tabla 7.13.- Cantidad de tipos de programas de participación en el valor añadido usados con más del 40% de trabajadores en la empresa. _____	160
Tabla 7.14.- Uso de gestión participativa. Procedimientos paralelos: _____	161
Tabla 7.15.- Uso de gestión participativa. Procedimientos de reorganización del trabajo: _____	162
Tabla 7.16.- Uso de democracia industrial: _____	163
Tabla 7.17.- Tipo de participación directa _____	163
Tabla 7.18.- Correlaciones de Pearson entre los índices de participación e <i>involvement</i> _____	164
Tabla 7.19 .- Matriz de componentes girados _____	166
Tabla 7.20.- Correlaciones de Pearson entre las puntuaciones factoriales y las escalas _____	169
Tabla 7.21.- Componentes de las subescalas de resultados percibidos _____	170
Tabla 7.22.- Fiabilidad de la escala de resultados percibidos. _____	170
Tabla 7.23.- Correlaciones entre las variables de resultados percibidos. _____	170
Tabla 7.24.- Variables utilizadas para medir los resultados de la empresa _____	170
Tabla 7.25.- Agrupación de sectores por variables financieras usando «AID». _____	172
Tabla 7.26.- Frecuencia de empresas de la muestra por tipo de sector. _____	172
Tabla 7.27.- Diferencia de resultados significativos por variable de control _____	174
Tabla 7.28.- Correlaciones entre las escalas de participación y las de resultados _____	175
Tabla 7.29.- Correlaciones entre las puntuaciones factoriales y los resultados _____	176
Tabla 7.30.- Regresión de las variables de resultados percibidos x índices de participación _____	177
Tabla 7.31.- Regresión de las variables de resultados percibidos x índices factoriales _____	177
Tabla 7.32.- Casos válidos para las regresiones de variables financieras _____	178
Tabla 7.33.- Correlaciones entre las escalas de participación y las de resultados _____	178
Tabla 7.34.- Regresión de las variables de resultados financieros x índices de participación. _____	180
Tabla 7.35.- Regresión de las variables de resultados financieros x índices factoriales. _____	180

Tabla 7.36.- Predicción de las ganancias financieras cuando se usa más participación. _____	181
Tabla 7.37.- Evolución de las variables financieras por categoría de <i>involvement</i> _____	183
Tabla 7.38.- Evolución de las variables financieras por categoría de <i>participación</i> . _____	183
Tabla 7.39.- Medias de los indicadores de resultados percibidos por fuente que origina la participación. _____	184
Tabla 7.40.- Media de los resultados por tipo de participación directa _____	185
Tabla 7.41.- Resultado de ANOVA Variables financieras _____	186
Tabla 7.42.- Impacto de los programas de participación sobre aspectos de la gestión interna de la empresa. _____	186
Tabla 7.43.- Correlaciones de Pearson entre los aspectos de la empresa y los índices de gestión participativa o de participación económica por complementos. _____	187
Tabla 7.44.- Relación entre grado de uso e intención en programas de participación en las decisiones _____	193
Tabla 7.45.- Relación entre grado de uso e intención en programas de participación económica ___	193
Tabla 7.46.- Intención programas de gestión participativa _____	193
Tabla 7.47.- Intención programas participación valor añadido _____	194
Tabla 7.48.- Diferencia de resultados significativos por variable de control _____	195
Tabla 7.49.- Media de los indicadores por tipo de producción _____	195
Tabla 7.50.- Principales estrategias de las empresas. _____	196
Tabla 7.51.- Acciones de la empresa para mejorar el rendimiento _____	196
Tabla 7.52.- Colaboración de los sindicatos e índices de participación _____	197
Tabla 7.53.- Porcentaje de empresas que utilizan diferentes herramientas orientadas a la producción y a la TQM según los trabajadores a los que afecta. _____	199
Tabla 7.54.- Correlaciones de Pearson entre acciones de TQM y las escalas de participación y complementos. _____	199
Tabla 7.55.- Media de las escalas de participación y la certificación ISO-9000 _____	199
Tabla 7.56.- Porcentaje de empresas con más de un 20% de trabajadores en programas de reorganización o sugerencias. _____	200
Tabla 7.57.- Trabajadores afectados por procedimientos de participación en el proceso de toma de decisiones (España- Estados Unidos) . _____	201
Tabla 7.58.- Trabajadores afectados por procedimientos de participación económica (España - Estados Unidos). _____	202

Tabla 7.59.- Porcentaje de empresas que ponen en marcha determinado número de programas. _	206
Tabla 7.60.- Porcentaje de empresas por tipo de participación directa. _____	208
Tabla 7.61.- Grado de uso de los programas de participación, <i>involvement</i> y gestión de la calidad total. _____	210
Tabla 7.62.- Situaciones que favorecen el uso de la participación con más porcentaje de empleados. _____	214

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.- Modelo ampliado de las etapas del proceso de decisión. _____	10
Figura 4.1.- Porcentaje de empresas que usan enriquecimiento de trabajo en Estados Unidos. ____	57
Figura 4.2.- Evolución de los programas de círculos de calidad y otros grupos de sugerencias en Estados Unidos. _____	59
Figura 4.3.- Porcentaje de empresas con más del 25% de trabajadores en equipos relacionados con la calidad. _____	59
Figura 4.4.- Evolución de los programas de grupos semiautónomos de trabajo en Estados Unidos.	63
Figura 4.5.- Porcentaje de empresas con participación en diferentes tipos de decisiones por niveles de mandos. _____	67
Figura 4.6.- Relación entre el grado de cobertura de la negociación colectiva y el porcentaje de afiliados a sindicatos. _____	70
Figura 5.1.- Importancia de los diferentes asuntos del trabajo. Datos de España _____	83
Figura 5.2.- Valoración del trabajo por los españoles en 1994 _____	83
Figura 5.3.- Porcentaje de trabajadores españoles satisfechos con determinados asuntos relacionados con el trabajo (España, 1995) _____	84
Figura 5.4.- Estrategias de participación. _____	86
Figura 5.5.- Participación deseada en los trabajadores. _____	90
Figura 5.6.- Porcentaje de supervisores que consideran que los programas de participación paralela son beneficiosos para cada nivel de la empresa _____	91
Figura 5.7.- Generación de valor en la empresa. _____	92
Figura 5.8.- Diferencia de proporciones entre las empresas que aplican diversos tipos de participación y las que no los aplican (eficacia social). _____	99
Figura 5.9.- Diferencia de proporciones entre las empresas que aplican diversos programas de participación y las que no los aplican (eficacia social) _____	100
Figura 5.10.- Diferencia de proporciones entre las empresas que aplican diversos tipos de participación y las que no la aplican (eficacia productiva) _____	102
Figura 5.11.- Diferencia de proporciones entre las empresas que aplican diversos programas de participación y las que no los aplican (eficacia productiva) _____	105
Figura 5.12.- Modo en que actúa la participación. _____	108
Figura 5.13.- Formación ofrecida en las empresas españolas y estadounidenses _____	111
Figura 5.14.- Porcentaje de empresas que informan a los operarios (EEUU) _____	113

Figura 7.1.- Distribución de la escala de rivalidad. _____	152
Figura 7.2.- Tipo de información compartida en las empresas, agrupada por cantidad de trabajadores con los que se comparte. _____	156
Figura 7.3.- Tipo de formación ofrecida en los últimos tres años en las empresas, agrupada por cantidad de trabajadores a los que se ofrece. _____	157
Figura 7.4.- Uso de la participación en el valor añadido (complementos). _____	158
Figura 7.5.- Uso de la participación en el valor añadido (sueldo, retribuciones indirectas y con derecho a opinión). _____	160
Figura 7.6.- Uso de gestión participativa. Procedimientos paralelos: _____	161
Figura 7.7.- Uso de gestión participativa. Procedimientos de reorganización del trabajo: _____	162
Figura 7.8.- Dendograma de proximidades de programas de participación basado en la correlación bivalente (método vinculación «intragrupa»). _____	168
Figura 7.9.- Diferencia entre el porcentaje de empresas que responden que el impacto de la participación en cada indicador de rendimiento es positivo o muy positivo y las que contestan que es neutral, negativo o muy negativo. _____	175
Figura 7.10.- Asociación entre la intensidad de la participación y los efectos sobre variables internas de la empresa. _____	187
Figura 7.11.- Evolución prevista de diferentes formas de participación. _____	190
Figura 7.12.- Evolución prevista de los procedimientos de gestión participativa. _____	190
Figura 7.13.- Evolución prevista de los procedimientos de participación en el valor añadido. _____	191
Figura 7.14.- Evolución de los índices de participación con la cualificación de los operarios. _____	200
Figura 7.15.- Situación comparativa de la participación entre España y Estados Unidos. _____	205
Figura 7.16.- Peso derivado de los sujetos (programas de participación) _____	206
Figura 8.1.- Influencia del método de recogida de información en las correlaciones entre participación y resultados. _____	216

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos cincuenta años se ha publicado una gran cantidad de trabajos relacionados con el fenómeno de la participación. Asimismo, un buen número de empresas ha optado por poner en marcha procedimientos que facilitan la participación de los operarios. Nosotros hemos dedicado la primera parte de este documento (capítulos dos a cinco) a resumir las aportaciones que han realizado otros autores sobre el tema.

En el capítulo dos presentamos la terminología que vamos a utilizar en esta tesis. Hemos diferenciado la participación económica de la participación en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Nos detendremos en esta última para detallar las principales características que puede presentar: etapas, amplitud, forma e intensidad de la participación.

A continuación (capítulo tres) identificamos y explicamos los procedimientos para fomentar la participación de los empleados más habituales en las empresas. Empezamos por aquellos que permiten a los operarios influir en las decisiones: sistemas de sugerencias individuales o en grupo, liderazgo participativo, miniempresas, grupos semiautónomos de trabajo, rediseño de puestos, dirección por objetivos, equipos de proyectos, encuestas de opinión, comités de consulta, negociación colectiva, consejos de supervisión y consejos federativos. En este grupo aparecen programas asociados tanto a la gestión participativa como a la democracia industrial o al cooperativismo. Posteriormente exponemos las alternativas para llevar a cabo la participación económica, diferenciando las que tienen que ver con el capital y las que se asocian al valor añadido (salario base, complementos y retribuciones indirectas).

En el capítulo cuatro estimamos el grado de uso de los procedimientos comentados en el capítulo anterior. Para ello nos basamos en los datos que ofrecen la investigaciones publicadas sobre el tema. Hemos agrupado los programas en tres categorías: procedimientos de gestión participativa, programas de democracia industrial y sistemas de participación económica. Hemos utilizado datos de diferentes fechas y países. Gracias a ello podemos presentar un panorama de la evolución histórica de la implantación en las empresas y realizar una primera aproximación a la comparación entre el grado de uso en diferentes países.

En el quinto capítulo, con el que cerramos nuestro trabajo de revisión teórica, nos dedicamos a identificar qué resultados se pueden obtener con los diferentes tipos de

procedimientos que facilitan la intervención de los operarios en la toma de decisiones. En la primera parte nos centramos en identificar qué ventajas pueden obtener los operarios con la participación. Después veremos el punto de vista de las organizaciones sindicales y el de los mandos. A continuación evaluaremos el impacto de la participación sobre los resultados de la empresa. Con este fin, primero hemos descrito los indicadores que suelen usar las empresas para medir la eficiencia. Estos indicadores los hemos agrupado en tres categorías: eficiencia social, eficiencia productiva y eficiencia financiera. Por último, presentamos un resumen integrado de los modelos planteados para explicar el modo en que actúa la participación y los factores que afectan al éxito en la implantación y uso de los procedimientos participativos.

Con el capítulo seis iniciamos la descripción de nuestro trabajo de campo. En primer lugar justificaremos nuestra investigación, exponiendo las características que la diferencian de las publicaciones existentes y el modo en que las complementa. A continuación, presentamos los objetivos y las preguntas planteadas en esta tesis. Posteriormente, definimos las variables que hemos incluido en el cuestionario y en el tratamiento de los datos. Terminaremos este capítulo con una descripción del diseño del trabajo de campo, de la muestra y de su representatividad.

El capítulo siete contiene todo el análisis de los datos obtenidos. Empezamos describiendo alguna de las características fundamentales de las empresas de nuestra muestra. Continuamos analizando los programas de participación que utilizan las empresas españolas. Después, exponemos los resultados que se obtienen al ponerlos en marcha. Para ello, empleamos medidas subjetivas y medidas objetivas. Las primeras están constituidas por las percepciones de los directivos respecto al impacto de la participación sobre diversos indicadores de la empresa. Las segundas las obtenemos a partir de los indicadores financieros. En el siguiente apartado, resumimos los datos sobre la tendencia que presenta la participación de cara al futuro y el tipo de transformaciones internas que tienen lugar cuando se utiliza. Una vez completado lo anterior, nos ocupamos de comprobar la relación que existe entre los programas de participación y determinadas características de la empresa, con el objetivo de identificar las situaciones en las que es más probable encontrar empresas participativas. Por último, comparamos la situación española con la de las grandes empresas norteamericanas.

En el capítulo que cierra esta tesis (capítulo ocho) realizamos una discusión de los resultados obtenidos en nuestra investigación y los comparamos con las aportaciones de otros autores. También incluimos unas reflexiones sobre las limitaciones de nuestro



trabajo que se inician con una comprobación de la validez del cuestionario que hemos utilizado para obtener los datos y finaliza con algunos aspecto que podemos mejorar en el futuro. Relacionado con esto, exponemos las líneas en la que pretendemos extender la investigación comenzada en esta tesis. Por último, resumimos las conclusiones personales que hemos podido extraer a los largo de los años que hemos dedicado a la elaboración del documento que presentamos a partir del próximo capítulo.

## 2. DEFINICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

### 2.1 OBJETIVOS

En este capítulo pretendemos analizar el concepto de participación desde el punto de vista teórico. Para ello resumiremos las aportaciones de diferentes trabajos de investigación sobre la tipología y características de la participación de los trabajadores en las empresas.

Empezaremos adaptando las definiciones de los diccionarios al contexto de la empresa. A continuación, describiremos las principales propiedades que puede presentar una aplicación determinada de participación.

Por último, en el anexo del capítulo, presentaremos una tabla donde resumimos las relaciones entre los términos utilizados en nuestro trabajo y los usados en los originales.

### 2.2 DEFINICIONES

Se utilizan numerosos términos para referirse a la participación de los trabajadores en la empresa; los más comunes son: democracia industrial, cooperativismo y gestión participativa (Wilpert, B., 1984). Cada uno de ellos se centra en unas características determinadas de la participación. Nosotros nos vamos a ocupar principalmente de la gestión participativa en las empresas (*participative management*), que suele utilizarse como sinónimo de las palabras implicación (*involvement*), compromiso (*commitment*) y *empowerment* (Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Spreitzer, G. M., 1995; Castillo, J. J., 1996; Argyris, C., 1998; Wilkinson, A., 1998; Bonavía, T. y Quintanilla, I., 1999; Dessler, G., 1999).

Uno de los principales problemas que se presenta al tratar de investigar aspectos relacionados con la participación es que las persona que emplean este término pueden estar entendiendo por participación cosas muy diferentes (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979). Para aclarar este concepto, acudiremos a diversos diccionarios, con el objetivo de precisar el significado de las palabras con las que comúnmente nos referimos a la participación de lo operarios.

Empezaremos por reflejar las definiciones en lengua inglesa, que es el idioma en el que se han formulado y divulgado las principales investigaciones sobre este tema.

En la edición de 1998 del *Collins English Dictionary* y en la edición de 1989 del diccionario *Webster* se definen estos términos:

- «Participative management or decision-making: involves the participation of all people engaged in an activity or affected by certain decisions».
- «Participate: take part in an activity // a sharing as in benefits or profits».
- «Involvement: the fact that you are taking part in it // the enthusiasm that you feel when you care deeply about something // to engage the interest or emotions or commitment».
- «Commitment: strong belief in an idea or system // something which regularly takes up some of your time because of an agreement you have made or because of responsibilities that you have».

Estas mismas palabras son definidas como sigue en lengua castellana<sup>1</sup>:

- «Participar: colaborar, contribuir, cooperar, tomar parte // notificar, informar, avisar, comunicar, hacer saber, poner en antecedentes // acción de intervenir en un asunto o hecho».
- «Intervenir: actuar junto con otros en cierto asunto, acción o actividad // tomar parte en un asunto».
- «Involucrar: interesar, comprometer a alguien en un asunto // Complicar a alguien en un asunto, comprometiéndole en él».
- «Compromiso: obligación contraída por alguien con una promesa, contrato, etc..».
- «Implicación: acción de comprometer a alguien en cierto asunto».
- «Comprometer: Constituir a uno en una obligación, hacerle responsable de alguna cosa».

Si adaptamos las definiciones anteriores al marco empresarial, la participación de los trabajadores se refiere a cómo comparten los mandos con los empleados la influencia en las decisiones (Bonavía, T. y Quintanilla, I., 1999). 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 (McGregor, D., 1969; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Armstrong, M., 1991; Evans, B. K. y Fischer, D. G., 1992; Alvarez de Mon, S., 1998).

---

<sup>1</sup> Diccionarios: Real Academia Española (1992), María Moliner (1996), Seco (1999) y VOX (1991)

Estas oportunidades pueden ser informales o bien realizarse a través de procedimientos establecidos de manera formal.

En definitiva, la participación implica una transferencia de autoridad y responsabilidad en las decisiones desde los mandos hacia los operarios (Ford, R. C. y Fottler, M. D., 1996) o, dicho de otro modo, un aumento de participación significa que los operarios intervienen en asuntos que antes incumbían a sus jefes (McGregor, D., 1969).

Los términos ingleses *worker participation* y *worker involvement* pueden considerarse sinónimos. De hecho, Psimmenos (1997) considera el *involvement* como la participación de los trabajadores cuando existe congruencia entre los objetivos de los operarios y los marcados por los mandos de la empresa. El concepto tradicional de *worker participation* suele restringirse sólo al poder compartido en la toma de decisiones (Coye, R. W. y Belohlav, J. A., 1995), mientras que el concepto de *involvement* se suele utilizar para describir todas aquellas actividades que, iniciadas por la gerencia o por los mandos, están diseñadas para aumentar la cantidad de información, formación, recompensas y oportunidades de contribuir en la toma de decisiones que la empresa ofrece a sus trabajadores, con la finalidad de que estos se sientan una parte importante del proceso de decisión (Lawler, E. E., 1991; Marchington, M.; Wilkinson, A.; Ackers, P. y otros, 1994; Coye, R. W. y Belohlav, J. A., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). En nuestro trabajo consideraremos participación como la traducción tanto de *participation* como de *involvement*<sup>2</sup> y reservaremos los términos implicación y compromiso para hacer referencia a la entrega o dedicación del trabajador.

Para nuestra investigación necesitaremos profundizar más en el concepto de participación y describir alguna de las características que nos ayuden a conocer las diferencias entre los posibles esquemas participativos que se pueden poner en marcha en las empresas.

Dachler y Wilpert (1978) comentan bajo el epígrafe de «propiedades de la participación» una serie de características que pueden presentar los procedimientos de participación propuestos en una empresa. Locke y Schweiger (1979) llaman a esas mismas características «tipos de participación». Posteriormente Cotton y sus colaboradores (1989) hacen uno de los primeros intentos por reflejar los rasgos que están presentes en los programas que habitualmente utilizan las empresas para

---

<sup>2</sup> Diccionario Oxford Bilingüe (1996)

fomentar la intervención de los trabajadores en las decisiones. Cotton y sus colaboradores pretenden agrupar las diferentes investigaciones, con el fin de detectar si los programas de participación que comparten ciertas particularidades proporcionan mejores resultados.

La idea de fondo que se presenta en estos trabajos es que la mayoría de las empresas permiten a los operarios cierto grado de intervención en las decisiones (McGregor, D., 1969; Lawler, E. E., 1991; Ford, R. C. y Fottler, M. D., 1996; Bonavía, T. y Quintanilla, I., 1999). Por tanto, probablemente sea más adecuado interesarnos por las características que rodean a dicha participación.

En este sentido, Dachler y Wilpert (1978) sugieren tener en cuenta cuál es la justificación que busca la empresa para iniciar o mantener acciones que fomenten la participación de sus trabajadores. Fundamentalmente, considera dos puntos de vista compatibles con la empresa capitalista y la autoridad jerárquica de la cadena de mando. Por un lado, las empresas que plantean un argumento humanista y por otro, las empresas para las que la participación tiene un valor instrumental.

El punto de vista humanista está basado en los trabajos de diversos autores (Herzberg, F., 1968; McGregor, D., 1969; Hackman, J. R. y Oldham, G. R., 1980; Likert, R., 1986; Maslow, A. H., 1991). En ellos se considera que la salud mental de los trabajadores es un aspecto clave para que la empresa pueda funcionar con eficacia y eficiencia. Estos autores proponen que para que el trabajador mantenga un equilibrio necesita desarrollarse como persona, realizando tareas que le ofrezcan recompensas intrínsecas (Herzberg, F., 1968) y satisfagan sus necesidades de orden superior (sociales, estima y autorrealización) (Maslow, A. H., 1991). Uno de los medios para lograrlo es la participación centrada en las tareas, con una organización del trabajo que les permita ser activos, interdependientes (Covey, S. R., 1992), tener objetivos a largo plazo y controlar sus resultados.

Cuando la participación tiene un valor instrumental para la empresa el principal objetivo, si no el único, es aumentar la productividad y la eficiencia mediante la reducción de los costes derivados de efectos no deseados (poca calidad, poca productividad, absentismo, bajas voluntarias de la empresa...) (Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Armstrong, M., 1991; Keller, B. K., 1995; de Luis Hermida, G., 1996; Taira, K., 1996). Estos costes pueden ser producidos por diversas causas, entre las que se encuentran algunas de origen social (alienación, insatisfacción y falta de entrega del trabajador). La participación se considera como una técnica social adecuada para manipular la conducta de los trabajadores y orientarla hacia los fines de

la empresa. En estos casos se suelen proponer técnicas que dan lugar a estructuras paralelas. Estas estructuras no alteran las prerrogativas de decisión de los mandos y generan una participación con intensidad y alcance limitados.

Tras haber analizado la motivación de la empresa por fomentar la participación, pasamos a estudiar la naturaleza de la misma, es decir, definir en qué se participa. Básicamente, existen dos formas de participar: la participación económica y la intervención en la toma de decisiones (tabla 2.1) (Gelinier, O., 1976; Hermel, P., 1990; Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995; Alvarez de Mon, S., 1998).

**Tabla 1.1.- Naturaleza de la participación**

Económica	En el proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los medios</li> <li>• En el valor añadido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcional (gestión participativa)</li> <li>• Institucional (democracia industrial)</li> </ul>

La participación económica puede realizarse mediante la contribución en los medios o en el valor añadido. Los autores consultados suelen llamar al segundo, participación en los resultados. Nosotros incorporaremos a esta categoría otra serie de instrumentos, por lo que hemos considerado más adecuado utilizar el término de valor añadido.

La participación en los medios está asociada con el capital de la empresa. Consiste en suministrar una parte de los recursos propios de la misma, bien en efectivo, bien en trabajo remunerado, recibiendo a cambio acciones de la compañía (Hermel, 1990).

En España, este tipo de participación tiene cabida principalmente en las empresas cooperativas, ya que por el tamaño medio de nuestras empresas -y su dificultad de acceso al mercado de valores- es prácticamente imposible hacer transferir las acciones con facilidad. No ocurre lo mismo en Estados Unidos, donde la legislación fomenta e incita a extender esta clase de contribución (Alvarez de Mon, S., 1998).

La participación en el valor añadido consiste en recibir una parte proporcional al esfuerzo realizado. La forma más elemental es el salario base sin ningún tipo de complemento. Sin embargo, existen otras posibilidades para conseguir que se recompense la contribución de los operarios a la generación de valor. De esta forma, los sistemas de remuneración se convierten en una herramienta que fomenta la motivación de los trabajadores para intervenir en la toma de decisiones (Lawler III, E. E., 1981; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1992; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995).

La colaboración en el proceso de toma de decisiones puede dividirse en participación funcional e institucional (Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995; Ford, R. C. y Fottler, M. D., 1996; Alvarez de Mon, S., 1998).

La participación funcional se produce cuando la dirección de la empresa distribuye entre los trabajadores información objetiva, delega el poder, fomenta el trabajo en grupo, la formación continua y un sistema adecuado de remuneración y promoción con lo que se pretende descentralizar la gestión de la compañía (Alvarez de Mon, S., 1998; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).

La participación institucional pretende establecer formas democráticas de gobierno de las empresas que propicien y garanticen la incorporación de los trabajadores o sus representantes en las estructuras directivas de la empresa, fundamentalmente consejos de administración u otros órganos donde se decidan las principales políticas de la empresa (Mintzberg, H., 1992).

Tradicionalmente se asocia la participación funcional al concepto de gestión participativa y la participación institucional a la democracia industrial o democracia representativa.

La participación en el proceso de toma de decisiones es la que genera valor añadido en la empresa, y tiene un carácter más activo que la participación económica (Hermel, P., 1990). Por este motivo, en nuestro trabajo consideraremos los aspectos relacionados con la toma de decisiones como el objetivo central de la investigación. Las recompensas (participación económica) que obtienen los trabajadores, la información suministrada y la formación recibida serán tratadas como variables moderadoras o instrumentos para que los programas de participación en la toma de decisiones puedan ser más provechosos.

### **2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

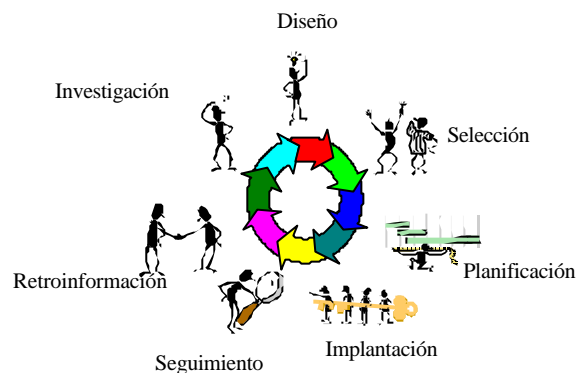
Una vez definidos los conceptos básicos y establecida la terminología que vamos a utilizar en este trabajo, pasamos a profundizar el análisis de la participación en el proceso de toma de decisiones. En ella podemos distinguir las siguientes características: etapas en las que se interviene, amplitud, forma e intensidad de la participación (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Hermel, P., 1990; Quintanilla Pardo, I. y Bonavía Martín, T., 1993; Knudsen, H., 1995; Kaler, J. 1999; Bonavía, T. y Quintanilla, I., 1999).

### 2.3.1 Etapas del proceso de decisión

Una decisión es un conjunto de acciones relacionadas con la elección de una alternativa en lugar de otras (Bacharach, S. B.; Bamberger, P. y Mundell, B., 1995). Se trata, por tanto, de un proceso que, según Simon<sup>3</sup>, se compone de las fases de investigación, diseño y elección.

Otros autores presentan un modelo más detallado, en el que el proceso está formado por las actividades que describimos a continuación (figura 2.1) (Rubinstein y Haberstroh, 1965<sup>4</sup>; ## (Mintzberg, H., 1984; Ford, R. C. y Fottler, M. D., 1996; Black, J. y Gregersem, H., 1997)).

**Figura 1.1.- Modelo ampliado de las etapas del proceso de decisión.**



En la fase de investigación se buscan datos que ayuden a definir los problemas u oportunidades, al mismo tiempo se procesan estos datos para establecer las variables relacionadas y determinar su estado actual.

Posteriormente, en la fase de diseño, se generan, desarrollan y evalúan las posibles alternativas de solución.

A continuación, se pasa a la fase de selección. En ésta se elige una de las alternativas y durante la fase de planificación, se pasa a programar las actividades que se desarrollarán durante la siguiente etapa, la fase de implantación o puesta en marcha de la decisión.

<sup>3</sup> Herbert A. Simon, (1960). The new science of management decision. Harper and Brothers, New york (pag. 54). Citado en (Davis, G. B. y Olson, M. H., 1987; de Miguel Fernández, E., 1993b)

<sup>4</sup> A.A. Rubinstein y C. J. Haberstroh (editores). (1965). Some theories of Organization, Richard Irwin, Homewood. Citado en (Davis, G. B. y Olson, M. H., 1987)



Durante este proceso es recomendable realizar controles para evaluar los resultados que se están obteniendo (fase de seguimiento), así como proporcionar información a las personas implicadas para que puedan conocer la evolución de las acciones (fase de retroinformación).

El proceso se cierra volviendo a una nueva fase de investigación que abordará los problemas u oportunidades nuevas a las que tenga que enfrentarse la empresa en un ciclo continuo de decisiones y acciones.

### **2.3.2 Amplitud de la participación**

La amplitud de la participación es otra de las dimensiones básicas para matizar la aplicación de la participación en la empresa y la podríamos subdividir en tres aspectos.

Por un lado, consideraremos los componentes, es decir, el grupo de trabajadores que toman parte en los programas o sistemas de participación (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978). Puede estar constituido por varias personas seleccionadas, algunos grupos o departamentos, todos los miembros de la empresa, o personas ajenas a la empresa pero que resulten afectadas por las decisiones (clientes, proveedores, asesores, etc.).

En segundo lugar, nos interesaría conocer si las acciones se pretenden mantener durante tiempo o si, por el contrario, son hechos temporales (Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995). En el caso de acciones permanentes, podríamos considerar la puesta en marcha de la participación como un proceso gradual que puede iniciarse a modo de experimento en alguna parte de la empresa y en función de su éxito o fracaso, se mantiene, se amplía a otras áreas o desaparece.

Por último, se trata de identificar a qué nivel de mando llegan determinados programas participativos. Sabemos que las empresas tradicionales suelen tener estructuras en forma de pirámide, apareciendo varios niveles de mandos o jefes y otro de empleados sin mando. Estos niveles son los de alta dirección, mandos intermedios, mandos operativos y operarios (o trabajadores de base) (de Miguel Fernández, E., 1993b; Livian, Y., 1997). Normalmente los dos primeros niveles se caracterizan por recibir información y tomar decisiones. Los dos últimos, que constituyen el núcleo operativo (mandos operativos y operarios), suelen encargarse de recoger datos que luego serán transformados en información para el nivel directivo. Se pueden encontrar opiniones similares en otros autores (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Hermel, P., 1990)

### 2.3.3 La forma de participación

En este apartado vamos a distinguir varios factores que nos conducen a diferentes formas de participación: el origen, la forma de representación y el modo de incorporación.

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 (participación formal) (Black, J. y Gregersen, H., 1997), hasta el consenso que surge de las personas que interactúan sin estar reflejado en las normas de la empresa. Con este último se establece un modo particular de ejercer el mando por el superior que comparte su autoridad con los subordinados (participación informal) (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978). Dicho en palabras de Locke y Schweiger (1979): «la participación es formal cuando tiene lugar dentro de organismos creados y reconocidos oficialmente para la toma de decisiones o la negociación (sindicatos, comités, consejos, equipos de proyecto), mientras que es informal cuando está fundada en la relación personal entre el mando y los subordinados». Otros autores que analizan el origen de la participación plantean diferentes maneras para iniciar los programas formales (Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Evans, B. K. y Fischer, D. G., 1992; Knudsen, H., 1995; Poole, M., 1995; Alvarez de Mon, S., 1998):

- Programas decididos de manera unilateral por la dirección de la empresa a través de políticas de gestión.
- Programas propuestos por los propios trabajadores, directamente o a través de sus representantes en comités especiales para ello.
- Programas gestionados por los sindicatos o los representantes de los trabajadores mediante negociación colectiva o convenios de la compañía o sector.
- Programas puestos en marcha siguiendo indicaciones legales, tales como la constitución o leyes nacionales o autonómicas.

Dentro de la 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. En la participación directa, el empleado tiene la oportunidad de

exponer sus puntos de vista, mientras que en la indirecta se pasa por la elección de representantes que hablan en nombre de los trabajadores, como miembros de comités u órganos de decisión superiores (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978; Koch, J. y Fox, C., 1978; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Long, R. J., 1988; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Evans, B. K. y Fischer, D. G., 1992; Knudsen, H., 1995; Alvarez de Mon, S., 1998).

Lo habitual es que las formas de ejercer la participación indirecta se pongan en marcha por indicaciones legales o a través de los sindicatos. Por otra parte, la participación directa puede llevarse a cabo de tres maneras (Sashkin, M., 1982):

- Delegación individual: cuando el mando delega diferentes áreas de decisión en los trabajadores.
- Relación mando-subordinado: la influencia se desarrolla a través de la interacción entre ambos.
- En grupo: la influencia es ejercida en el seno de un grupo, que dispone de diferentes grados de autonomía relacionados con el papel del mando, si lo hay, como responsable del grupo.

Por último, en el modo de incorporación consideramos el grado de libertad que tienen los trabajadores para incorporarse o no a los programas disponibles en la empresa. En este sentido, hay que tener en cuenta las condiciones que pueden estar forzándolos a tomar parte (promociones, remuneración, presiones de grupo, etc.) (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Evans, B. K. y Fischer, D. G., 1992)

### **2.3.4 La intensidad de la participación**

Con este concepto nos referimos al grado en el que el poder de decisión está repartido entre las diferentes personas de la empresa. En especial, nos interesará ver la intensidad asociada a la participación de los operarios.

Knudsen (1995) considera suficiente trabajar con dos variables para identificar la intensidad de la participación: grado de influencia y tipos de decisiones. Sin embargo, Black y Gregersen (1997), señalan que también debe tenerse en cuenta la cantidad de etapas del proceso de decisión en las que se puede influir.

Weber (1969) define el poder como «la probabilidad de que un agente dentro de una relación social, esté en situación de llevar a cabo su voluntad a pesar de la resistencia,

con independencia de la base en la que se apoye dicha probabilidad». Poole (1995) matiza esta definición diferenciando cuatro términos relacionados con el poder:

- Autoridad: legitimación, poder o dominación aceptada de forma incuestionable.
- Dominación: La probabilidad de que ciertas órdenes específicas sean obedecidas por un determinado grupo de personas.
- Influencia: capacidad de lograr fines relacionados con los propósitos u objetivos personales, sin tener en cuenta la posición jerárquica que se ocupe dentro de la empresa.
- Control: capacidad de ajustar los resultados obtenidos a los objetivos planteados.

En nuestro trabajo, al hablar de participación nos referimos al grado de influencia y control que pueden ejercer los trabajadores. Esta influencia puede tener varios niveles. El más bajo de ellos se produce cuando los trabajadores proporcionan la información que les solicitan para que los mandos puedan tomar las decisiones. El siguiente consiste en que los trabajadores reciban información. Cuando los trabajadores son consultados se consigue un grado más de influencia, se trata del hecho de ser oídos, lo cual no compromete a quien consulta a hacer caso de las opiniones recibidas. Por este motivo, en la consulta se suele diferenciar entre la posibilidad de expresar las opiniones y conseguir que las opiniones sean tenidas en cuenta. Por encima de la consulta se encuentra el derecho a vetar las decisiones tomadas por otros. En los niveles más altos de influencia, en lo que a participación se refiere, se sitúa la decisión conjunta (el mando y los subordinados ejercen la misma influencia). El máximo grado de influencia se dará con la delegación<sup>5</sup> (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978; DIO<sup>6</sup>; Long, C. K., ; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Leana, C. R.; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1990; Vroom, V. H. y Jago, A. G., 1990; Armstrong, M., 1991; Lawler, E. E., 1991; Evans, B. K. y Fischer, D. G., 1992; Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995; Knudsen, H., 1995; Murakami, T., 1995; Poole, M., 1995; Alvarez de Mon, S., 1998). Según algunos autores, esta última forma traspasa los límites de la participación, pues en la decisión sólo está presente una de las partes, los operarios, por haber cedido el mando el derecho a estar presente en el proceso (Bonavía, T. y Quintanilla, I., 1999).

---

<sup>5</sup> En caso de que las decisiones se tomen en grupo se suele usar el término autogestión.

<sup>6</sup> Decisions In Organizations. (1979). Participative study. Industrial relations, 18, 295-309. Citado en (Cotton, J. L.; McFarlin, D. B. y Sweeney, P. D., 1989)

Poole (1995) reparte los niveles anteriores entre dos tipos de procesos. Unos son los procesos de cooperación, que están constituidos por aquellos programas en los que los trabajadores pueden influir en las decisiones pero no son responsables de las mismas. En ellos se suelen incorporar niveles que varían desde la información a la consulta. Los otros corresponden a los procesos de codecisión, que aparecen cuando los trabajadores tienen un control real sobre decisiones concretas. En estos casos los niveles de influencia tienden a situarse entre el veto y la delegación (tabla 2.2).

**Tabla 1.2.- Procesos de cooperación y codecisión.**

Cooperación	Codecisión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar</li> <li>• Recibir información</li> <li>• Consulta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veto</li> <li>• Decisión conjunta</li> <li>• Delegación</li> </ul>

Fuente: adaptado de Poole (1995)

No obstante, lo expuesto no es más que una aproximación al verdadero problema de la influencia. No basta con estar presente en una reunión para poder influir de forma efectiva en el proceso de decisión. El grado de influencia dependerá también de la forma en que se toman las decisiones, por ejemplo, mediante votación, a través de un consenso, etc. Likert (1986) propone el consenso como la opción mas acertada para lograr buenas decisiones. Sin embargo, advierte que el consenso debe ser bien entendido y no debe confundirse con equilibrar el poder. Se trata, más bien, de repartir la influencia en la decisión dependiendo de las características del grupo y del problema.

Por lo que respecta al tipo de decisiones, es claro que no todas las decisiones de la empresa son igualmente importantes. Ejercer determinado grado de influencia en las decisiones banales no implica intervenir en las decisiones de más importancia. Por este motivo, para definir la intensidad de la participación, es necesario tener en cuenta el tipo de decisiones en las que se influye.

Hermel (1990) agrupa las decisiones de la empresa en las siguientes categorías: concepción de fondo, concepción de forma y ejecución. La primera se ocupa de la definición del «producto» a realizar y de los objetivos a alcanzar. Sería el equivalente al nivel estratégico. La concepción de forma consiste en determinar los procedimientos que se usarán para conseguir los objetivos. Estaría relacionada con el nivel táctico. Por último, la ejecución de las tareas correspondería al nivel operativo.

Locke y Schweiger (1979) proponen una clasificación diferente. En el nivel más alto sitúan las políticas de la compañía, que se refieren a decisiones como despidos, nivel de salarios general, contratación de los ejecutivos, inversiones de capital, reparto de

dividendos y planificación estratégica entre otras. A continuación, agrupan las condiciones de trabajo, que tienen que ver con los descansos, las horas de trabajo, el diseño de puestos de trabajo, el nivel de alumbrado, etc. El siguiente nivel corresponde al trabajo en sí mismo, que está relacionado con la asignación de las tareas, los métodos de trabajo, el establecimiento del nivel de producción, la velocidad de trabajo, etc. Por último contemplan las funciones rutinarias de personal como contratar, formar, métodos de recompensar el trabajo, reglas de disciplina, formas de evaluar el rendimiento, etc.

Continuando con clasificaciones alternativas, la Oficina Internacional del Trabajo utiliza la siguiente clasificación:

- Problemas de alta dirección: referentes a la creación o continuidad de la empresa y de las estructuras de la organización, nombramiento de directivos, fusiones, traslados de establecimientos.
- Problemas económicos y financieros: previsiones, inversiones, políticas de precios y distribución de las ganancias.
- Problemas técnicos: organización equipos, métodos de trabajo y ejecución del trabajo.
- Problemas de personal: selección, contratación, asignación y reparto de tareas, clasificación y evaluación de los empleos, remuneración, ventajas sociales, ascensos y políticas de carrera, condiciones de trabajo, horarios de trabajo y vacaciones, higiene y seguridad, servicios y obras sociales, formación, disciplina, suspensión de empleo y despidos.

En una línea parecida se sitúa la clasificación de Poole (1995):

- Decisiones empresariales: aspectos comerciales y financieros.
- Decisiones técnicas: métodos de producción e introducción de maquinaria.
- Decisiones de personal: contratación, despidos, promociones y traslados.
- Decisiones de carácter social: seguridad e higiene en el trabajo, forma y administración de planes de pensiones, etc.

Nosotros ampliaremos la clasificación de Hermel (1990) utilizando cuatro categorías. Las tres primeras -decisiones estratégicas, tácticas y operativas- se corresponden con los niveles de mando que, en la empresa tradicional, se encargan de tomar estas

decisiones. La cuarta categoría agrupa las decisiones que tienen que ver con el contexto del trabajo y el bienestar del trabajador (tabla 2.3).

**Tabla 1.3.- Agrupación de diferentes decisiones de la empresa por categorías.**

Estratégicas	Tácticas	Operativas	Contexto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología a emplear/adquirir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control del proceso de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ergonomía.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de normas de seguridad e higiene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de sistemas de remuneración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad en el empleo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cafeterías en los locales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisiciones y fusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de Producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades deportivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de remuneración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de puestos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de las normas de seguridad e higiene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyos financieros a los trabajadores.<sup>7</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación, reducción o cierre de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovisionamiento y compra de materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secuenciación y ritmo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones de trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución de la propiedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de objetivos de producción o servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de periodos o turnos de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de comunicación interna y resolución de conflictos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de evaluación del rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solución de problemas simples relacionados con la tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Derechos y deberes de los empleados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de Vida Laboral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de los estándares de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de tareas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Otras políticas de gestión de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplificación de productos o procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento preventivo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución en planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua.</li> </ul>	

Elaboración propia a partir de los datos de varios autores (Koch, J. y Fox, C., 1978; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Sashkin, M., 1982; Schein, E. H., 1982; Long, R. J., 1988; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Hermel, P., 1990; Lawler, E. E., 1991; Evans, B. K. y Fischer, D. G., 1992; de Miguel Fernández, E., 1993b; Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995)

Las decisiones operativas y de contexto son las que más afectan al trabajo individual de cada operario (Knudsen, H., 1995) y por tanto, serían las más importantes para el trabajador (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978). Sin embargo, las decisiones tácticas y estratégicas son las que más condicionan la vida en la empresa de los trabajadores como colectivo (Knudsen, H., 1995).

Por último, la intensidad de la participación también dependerá, por un lado, de la fase en que se intervenga (Pasmore, W. A. y Fagans, M. R., 1992; Knudsen, H., 1995) y por otro, del número de etapas en las que se participe (Black, J. y Gregersen, H.,

<sup>7</sup> Vivienda, becas escolares, planes de pensiones...



1997; Alvarez de Mon, S., 1998). Estas etapas en la toma de decisiones las vimos en el apartado 2.3.1.

Relacionado con esto, algunos autores clasifican la participación como consultiva cuando los trabajadores proporcionan información o alternativas (fase de diseño) a la línea jerárquica. Para ello suele ser habitual que se utilicen estructuras paralelas y que los mandos retengan el poder para seleccionar la alternativa. Estos mismos autores proponen el término «reorganización del trabajo» cuando los operarios intervienen en todas las fases de las decisiones que afectan al método y ritmo de trabajo o a los procesos productivos (Batt, R. y Appelbaum, E., 1995). Se suele considerar que la «reorganización del trabajo» es más intensa que la participación consultiva.

## 2.4 COMENTARIOS FINALES

Empezaremos por resumir de manera esquemática las posibilidades diferentes que presenta la participación en la empresa:

- Justificación:
  - Humanista.
  - Instrumental.
- Naturaleza de la participación:
  - Económica:
    - En los medios.
    - En el valor añadido.
  - En la toma de decisiones
    - Funcional.
    - Institucional.

Desarrollando con mayor detalle la participación en la toma de decisiones:

- Etapas:
  - Investigación.
  - Diseño.
  - Selección.
  - Planificación.
  - Implantación.
  - Seguimiento.
  - Retroinformación.
- Amplitud de la participación:
  - componentes:
    - Personas seleccionadas (experiencias piloto).
    - Algunos grupos o departamentos.
    - Todos los trabajadores.
  - Duración:
    - Acciones temporales.

- Acciones permanentes.
- Niveles:
  - Alta dirección.
  - Mandos intermedios.
  - Mandos operativos.
  - Trabajadores.
- Forma de participación.
  - Origen:
    - Formal:
      - Propuesta por la dirección
      - Propuesta por los trabajadores
      - Gestionada por sindicatos
      - Bases legales.
    - Informal.
  - Forma de representación:
    - Directa:
      - Individual.
      - Relación mando-subordinado.
      - En grupo.
    - Indirecta.
  - Modo de incorporación:
    - Voluntaria.
    - Forzada.
- Intensidad de la Participación:
  - Grado de influencia:
    - Informar.
    - Recibir información.
    - Ser consultados.
    - Veto.
    - Decisión Conjunta.
    - Delegación.
  - Tipos de decisiones:
    - Estratégicas.
    - Tácticas.
    - Operativas.
    - Contexto de trabajo y bienestar del trabajador.

En este punto queda patente la dificultad que existe para comprender un fenómeno tan complicado como la participación. Por un lado, está la imposibilidad de obtener una clasificación homogénea que refleje todos los trabajos realizados sobre el tema. Esto es debido a la gran variedad de dimensiones desde las que se puede abordar el estudio de la participación de los operarios. En este capítulo hemos realizado un serio esfuerzo para sintetizar las principales aportaciones.

Por otro, sólo ateniendo a las características de nuestra clasificación, la intervención de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones puede realizarse, como mínimo, de 107.520<sup>8</sup> formas diferentes.

La complejidad aumenta si tenemos en cuenta que, además de las características de la participación ofrecida por la empresa, deberíamos considerar hasta qué punto la participación es asumida por el trabajador y las percepciones que los mandos y los operarios tienen de todo el proceso (Spreitzer, G. M., 1995).

Afortunadamente para los investigadores, muchas de las combinaciones entre los elementos de nuestra clasificación no se dan en la práctica. Esto es debido a que las características no son independientes (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979), por lo que hay combinaciones de dudosa aplicación en la empresa (por ejemplo, que se deleguen de modo permanente decisiones estratégicas a operarios individualmente, sin intervención de los mandos). Dedicaremos el próximo capítulo a identificar qué tipo de procedimientos formales de participación se han ido poniendo en marcha en las empresas.

---

<sup>8</sup> Multiplicación factorial de las variantes de cada característica (2 x 7 x 3 x 2 x 4 x 4 x 4 x 5 x 4).

### **3. PROCEDIMIENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

#### **3.1 OBJETIVOS**

En este capítulo pretendemos sintetizar las alternativas de participación teniendo en cuenta los procedimientos que las empresas utilizan con más frecuencia.

En primer lugar, identificaremos los programas que se usan. A continuación, elaboraremos una definición de cada uno de ellos, para lo cual tendremos en cuenta algunas de las características comentadas en el capítulo anterior (naturaleza de la participación, niveles, componentes, fuentes que la originan, forma de representación, grado de influencia y tipo de decisiones). También incluiremos algunas medidas de acompañamiento que se suelen poner en marcha junto con estos programas (recompensas entregadas, formación ofrecida, información distribuida y frecuencia de las reuniones).

Empezaremos por describir los programas que afectan fundamentalmente a la participación en la toma de decisiones. Posteriormente comentaremos las posibilidades para la participación económica en la empresa.

#### **3.2 PROCEDIMIENTOS QUE AFECTAN AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA**

En el capítulo anterior ofrecíamos una definición de la participación de los trabajadores y describíamos las principales características que, desde el punto de vista teórico, puede presentar la participación. Comentábamos también que, a la hora de llevar a la práctica la colaboración de los operarios, las empresas suelen poner en marcha sólo algunas de las posibles combinaciones entre esas características. Entre los principales programas utilizados se encuentran los siguientes: sistemas de sugerencias individuales, liderazgo participativo, encuestas de opinión de los empleados, enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo, grupos o comités de participación tipo círculos de calidad, comités de consulta (sindicato–empresa para mejora de la calidad de vida laboral), consejos de supervisión (codecisión), negociación colectiva, miniempresas, grupos semiautónomos de trabajo, consejos federativos y dirección participativa por objetivos (Koch, J. y Fox, C., 1978; Blake, R. y Mouton, J., 1986; Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros, 1990; Lawler, E. E., 1991; Marchington, M.; Wilkinson, A.; Ackers, P. y otros, 1994; Miller, R., 1996; Drehmer, D.; Belohav, J. y Coye, R. 2000).

A continuación, definiremos estos programas y comentaremos los aspectos relacionados con el tipo de trabajadores a quien va dirigido, la influencia que los participantes pueden ejercer, las decisiones o temas sobre los que suelen decidir, la frecuencia de las reuniones y el proceso que habitualmente se sigue para poner en marcha estos programas. También comentaremos si la participación de los trabajadores está asociada a algún tipo de recompensas, al aumento de la formación recibida o a la información que se les comunica. Al final de cada programa incluimos una lista de los autores consultados para elaborar estos comentarios.

### **3.2.1 Sistemas de sugerencias individuales.**

Programa de gestión participativa basado en la implantación de métodos para recoger las ideas de los operarios. El modelo más habitual es el de los buzones de sugerencias en sus diferentes versiones.

Componentes: todos los operarios que lo deseen. Normalmente se excluyen los mandos.

Influencia: muy limitada. El trabajador propone la mejora a través de los canales proporcionados por la empresa. Posteriormente, la sugerencia es evaluada por un grupo de mandos.

Temas a tratar: normalmente sólo se tienen en cuenta las ideas sobre modificación de métodos de fabricación o procesos administrativos que, al ser aplicadas, generen un ahorro en la empresa. Se suelen excluir los temas relacionados con políticas de la compañía, convenios colectivos, remuneración, horarios de trabajo y seguridad e higiene.

Frecuencia: intermitente

Recompensas: pueden entregarse recompensas cuando las sugerencias puestas en marcha ahorran dinero. Lo normal es que estas recompensas sean de pequeña cuantía e incluso meramente testimoniales. En algunos casos puede recompensarse a los mandos operativos si se aprueba alguna sugerencia de sus subordinados.

Formación: no están previstas acciones especiales de formación.

Información distribuida: es habitual utilizar sistemas como pósters o periódicos de la compañía para distribuir información sobre la cantidad, tipo de sugerencias recogidas/aceptadas y los resultados obtenidos con ellas, así como los premios o menciones a los trabajadores que presentaron sugerencias aprobadas.

Proceso de implantación: iniciado por la dirección. Se suele habilitar un procedimiento para la presentación de las solicitudes por escrito. En una primera fase se da a conocer el programa entre los trabajadores de la empresa. Se abre el plazo de recepción de solicitudes y periódicamente se evalúan las propuestas iniciando acciones para ponerlas en marcha en el caso de ser aceptadas. La evaluación suele realizarla un comité formado por mandos de la empresa que decide si se acepta o rechaza una sugerencia. Si la empresa ofrece premios a los trabajadores por aportar sugerencias, el comité también decide la cuantía de los mismos.

Autores consultados: (Hermel, P., 1990; Armstrong, M., 1991; Poole, M., 1995)

### **3.2.2 Encuestas de opinión.**

En su variante aplicada a la gestión participativa, estos programas constan de dos etapas.

En la primera de ellas, se recogen datos de las opiniones de los operarios, mediante un cuestionario estructurado y se resumen los resultados. Los datos se mantienen en el más estricto anonimato.

En la segunda etapa, los mandos y sus subordinados directos se reúnen, al menos una vez, para comentar los resultados, identificar por qué se da la situación actual y estudiar posibles caminos de mejora. Si el grupo lo considera conveniente pueden reunirse con posterioridad para tratar estos asuntos. Los mandos sólo disponen de los resultados correspondientes a las opiniones de sus subordinados directos.

Es habitual que en la mayoría de empresas se use sólo la primera etapa como recopilación de información para la dirección. En estos casos no se trata de un instrumento de participación pues la influencia a ejercer por el trabajador es mínima, simplemente se le permite informar de sus opiniones acerca de determinados aspectos de su empresa.

Componentes: en la primera etapa participan todos los trabajadores de la empresa de forma anónima e individual. En la segunda etapa se trabaja en grupos formados por los mandos funcionales con sus subordinados directos. Estos grupos se crean a lo largo de toda la cadena jerárquica.

Dirección del grupo: el mando funcional actúa como coordinador del grupo, indicando qué temas pueden tratarse y cuáles no.

Influencia del trabajador: mínima, aunque depende de cómo se desarrollen las reuniones y cómo se pongan en marcha las propuestas que surjan del programa.

Temas a tratar: fundamentalmente relacionados con el ambiente laboral de la empresa y las actitudes que ciertas políticas han despertado o podrían despertar en los trabajadores. En algunas variantes, se usan los datos como un método de evaluación y control de los mandos. En estos casos, los mandos disponen de las opiniones de sus subordinados y de las de los subordinados directos de éstos.

Frecuencia: el proceso se suele iniciar cada 18-24 meses. La reunión inicial dura aproximadamente 2 horas y se realiza durante el horario laboral. Si el grupo lo considera conveniente puede programar reuniones adicionales.

Recompensas asociadas: no se contempla ningún cambio en el sistema de remuneración

Formación: se ofrece formación específica para todos los mandos de la empresa, que van a actuar como coordinadores. Los temas de la formación se centran en dinámica de grupos, resolución de problemas en grupos y toma de decisiones.

Información distribuida: nula de forma descendente y bastante de forma ascendente, aunque un tanto mediatizada por la cadena de mando.

Proceso de implantación: la alta dirección suele implantar el sistema sin consulta previa a mandos u operarios. Sin embargo, durante el proceso se informa e implica a toda la escala de mandos, con la finalidad de facilitar la puesta en marcha. Sin embargo, cuando el sistema se utiliza como medio de evaluación del trabajo (castigo-recompensa) suelen surgir resistencias.

Autores consultados: (Lawler, 1991).

### **3.2.3 Enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo.**

En estos programas de gestión participativa, también denominados ampliación del trabajo o reestructuración del trabajo, se trata de juntar tareas para que una persona sea responsable de un producto o servicio lo más completo posible. De esta forma se pretende activar en los operarios la mayor cantidad de factores motivadores. En cierta medida pretenden acercarse al concepto de artesano que se abandonó con la organización científica del trabajo y la división a ultranza de tareas.

El enriquecimiento puede ser de dos tipos: horizontal o vertical. El enriquecimiento horizontal consiste en asignar las tareas anteriores o posteriores a las que antes realizaba un operario. Como caso extremo se podría llegar a realizar la totalidad del producto o servicio. El enriquecimiento vertical pretende dar responsabilidades al operario para controlar la tarea, entre ellas la programación del trabajo, la elección de métodos y la evaluación de calidad. En definitiva, que el operario asuma tareas que antes realizaba su mando.

El grado de influencia del operario será mayor cuanto mayor sea el grado de enriquecimiento vertical que se lleve a cabo.

Componentes: operarios de forma individual. Difícilmente se ofrece a un número elevado de empleados, más bien se trata de acciones con un campo de aplicación muy limitado.

Influencia: mucha en decisiones operativas. Se ejerce mediante la delegación de un conjunto de decisiones que antes tomaba el mando operativo.

Temas a tratar: asuntos operativos, fundamentalmente programación y control de los trabajos. No se plantea ninguna capacidad de influencia en decisiones estratégicas, tácticas o de calidad de vida en el trabajo.

Recompensas: no suelen incorporarse recompensas extrínsecas (sueldo, por ejemplo) pues el objetivo del programa es que el operario tenga recompensas intrínsecas en su trabajo diario (por ejemplo, significado de la tarea).

Formación: es necesaria la formación en nuevas competencias tanto de operaciones de trabajo como de gestión.

Información distribuida: se centra en los indicadores de producción del producto o del servicio y en esta área es muy abundante. No suele suministrarse información de los resultados globales de la empresa.

Proceso de implantación: existen dos tendencias de implantación. Una alternativa es que los mandos se reúnan para definir las características que tendrá el puesto una vez enriquecido. Otra forma consiste en que los mandos inviten a los operarios que van a realizar los trabajos, a decidir conjuntamente las características de los puestos de trabajo.

Autores consultados: (Herzberg, F., 1968; Hackman, J. R. y Oldham, G. R., 1980; Blake, R. y Mouton, J., 1986; Lawler, E. E., 1991; Ulbo de Sitter, L.; Friso den Hertog, J. y Dankbaar, B., 1997).



### 3.2.4 Círculos de calidad.

Programa de gestión participativa que crea pequeños grupos, relativamente permanentes. Estos grupos forman una estructura paralela que no afecta a la distribución de poder tradicional ni cambia las actividades del día a día del operario.

Componentes: operarios voluntarios de un departamento o área de trabajo concreta, no suelen incluirse mandos. Los miembros suelen ir cambiando cada cierto tiempo, fundamentalmente para permitir que todo el personal pase por los círculos. No es usual que todos los operarios estén, al mismo tiempo, perteneciendo a los círculos de calidad. El tamaño mínimo recomendado del grupo se sitúa entre 3 y 5 operarios y como máximo se propone de 10 a 15.

Dirección del grupo: en lugar de un mando, es habitual poner al frente un coordinador, que suele ser un agente externo a la jerarquía de la empresa. Esta persona se ocupa de ayudar al grupo a preparar las propuestas, a trabajar como grupo eficazmente y en la presentación ante la dirección. El coordinador entrena, anima y guía el trabajo del grupo.

Influencia del grupo: mínima, similar al sistema de sugerencias individuales. Pueden discutir, sugerir y evaluar mejoras de los métodos de trabajo, pero no deciden su aplicación. No tienen autoridad formal ni cambian la estructura de poder de la empresa. Pueden evaluar financieramente las propuestas, pero no disponen de presupuesto o cuentas de gasto para realizar adquisiciones.

Temas a tratar: fundamentalmente identifican, analizan y resuelven problemas relacionados con la mejora de la calidad de los productos o la mejora de los procesos en los que intervienen directamente. En algunos casos se ocupan de las mejoras de productividad o reducción de costos. Casi nunca se ocupan de mejoras de la calidad de vida en el trabajo.

Frecuencia de las reuniones: se reúnen periódicamente (es habitual cada 15 días o semanalmente) en sesiones de una o dos horas. Estas reuniones se suelen programar en tiempo de trabajo, pero no es raro que los círculos se reúnan también fuera del horario laboral.

Recompensas por resultados: se considera que la principal recompensa es intrínseca por lo que no es frecuente que se otorguen recompensas en metálico. Puesto que las reuniones se celebran en horas de trabajo, se considera que la persona

ya está pagada por el esfuerzo. Son habituales algunos tipos de reconocimientos simbólicos (camisetas, aparecer en la revista o paneles de la empresa, tener un reconocimiento público durante una cena de empresa...). Se evita recompensar económicamente para mantener el carácter voluntario de adscripción a estos grupos y evitar tensiones con los operarios que no hayan podido incluirse en ellos por falta de recursos.

En algunas variantes se suele pagar un porcentaje de los ahorros que la idea proporciona durante el primer año. Sin embargo, esta no es la idea original con la que se propusieron estos grupos.

Formación: es un requisito imprescindible. Las áreas a formar son, principalmente, dinámica de grupo, técnicas de análisis y resolución de problemas y cómo comunicar las soluciones. Es habitual dedicar de 10 a 20 horas de formación por persona en la implantación del programa.

Información distribuida: prácticamente no se ofrece a los operarios ninguna información adicional sobre costes, planes de la empresa ni resultados operativos por pertenecer al círculo de calidad.

Proceso de implantación: lo normal es que se inicien porque algún directivo considera que el programa debe ponerse en marcha y propone la creación de los círculos. En la fase inicial del proceso suele ignorarse tanto a los mandos intermedios y supervisores como a los sindicatos, por lo que, posteriormente, pueden surgir resistencias que podrían eliminarse si se les permitiera colaborar en la fase de lanzamiento.

Además de los grupos de operarios voluntarios, se crea un comité de mandos que evalúa y decide qué propuestas serán aceptadas.

Autores consultados: (Ishikawa, K., 1985; Barrick, M. y Alexander, R., 1987; Stohl, C., 1987; Greenbaum, H.; Kaplan, I. y Metlay, W., 1988; Griffin, R., 1988; Li-Ping, T.; Tollison, P. y Whiteside, H., 1988; Steel, R. y Lloyd, R., 1988; Stohl, C. y Jennings, K., 1988; Buch, K. y Spangler, R., 1990; Hermel, P., 1990; Armstrong, M., 1991; Lawler, E. E., 1991; Barrick, M. y Alexander, R., 1992; Wilkinson, A.; Marchington, M.; Ackers, P. y otros, 1992; Peiró Silla, J. M. y González Romá, V., 1993; Quintanilla Pardo, I. y Bonavía Martín, T., 1993; Juran, J. M., 1994; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Merli, G., 1995).

### **3.2.5 Otros grupos de sugerencias diferentes a los círculos de calidad.**

En la actualidad, sobre todo en Europa, es muy difícil encontrar un círculo de calidad que se adapte exactamente a las características con las que fueron creados. En muchas empresas se usan sistemas de incentivos económicos por las sugerencias aportadas; en otras, es el propio mando operativo el que actúa como coordinador del grupo. También se usa otro tipo de grupos que forman estructuras paralelas y que, por su composición (incluyendo trabajadores de diferentes niveles de mando o de diferentes áreas) o por los temas que tratan, no constituyen un círculo de calidad clásico.

Estos grupos pese a tener características muy comunes, suelen ser llamados de forma muy diferente. Algunos de los nombres habituales son: equipos de innovación, grupos de progreso, grupos de desarrollo, grupos de expresión, reuniones de equipos para la solución de problemas, grupos de creatividad, equipos para la mejora continua...

Autores consultados: (Dubois, P. y Giannini, M., 1984; Hermel, P., 1990; Martín Hernández, A., 1991; Pacheco, J. L., 1991; Rodríguez Porras, J. M., 1997; Alvarez de Mon, S., 1998; Prado Pardo, J. C., 2000).

### **3.2.6 Equipos de proyectos**

Los equipos de proyectos se caracterizan por ser de duración determinada, ocuparse de actividades nuevas para la empresa y tener una composición muy heterogénea. Los grupos se crean con el propósito de realizar un proyecto, al final del cual el grupo se disuelve. En la bibliografía se suelen referir a ellos como *Task Forces*, *Cross Functional Teams* o *Project Teams*.

Componentes: personas que pueden pertenecer a diferentes niveles de mando y diferentes departamentos y que, habitualmente, nunca antes habían trabajado juntas. Todos los componentes deben estar familiarizados con la tarea a desarrollar, bien por su propia experiencia o bien porque reciban una formación intensiva en el seno del equipo.

Dirección del grupo: a cargo de un mando designado por la gerencia para ejercer el papel de responsable del proyecto.

Influencia del grupo: el grupo como tal dispone de una elevada autonomía, dentro de los límites determinados en la definición del proyecto. En teoría, sea cual sea el nivel

jerárquico de las personas que componen el grupo, disponen de mucha capacidad para influir en las decisiones ya que suelen ser expertos en los temas y el motivo por el que han sido seleccionados es que puedan aportar sus conocimientos.

Temas a tratar: exclusivamente los relacionados con el proyecto o tarea encomendada.

Frecuencia de las reuniones: variable. Depende del grado de dedicación de los miembros al proyecto. En algunos casos, los componentes abandonan sus actividades normales durante la duración del proyecto. En otros comparten su tiempo entre varios equipos de proyectos o entre un equipo de proyecto y sus tareas habituales.

Recompensas por resultados: no suele modificarse el sistema de remuneración para los componentes del equipo, aunque es corriente que haya algún tipo de gratificación o reconocimiento al finalizar con éxito la tarea.

Formación: es frecuente que el grupo reciba bastantes horas de formación referida a cómo trabajar en conjunto más efectivamente y a los conocimientos técnicos necesarios para resolver las tareas encomendadas.

Información distribuida: abundante entre todos los miembros del grupo.

Proceso de implantación: la dirección de la empresa suele seleccionar los proyectos, definir la fecha límite para su finalización y asignar los recursos. Posteriormente designan a un responsable de proyecto que se encargue de la selección de los componentes del grupo y de la formación del mismo.

Autores consultados: (Dubois, P. y Giannini, M., 1984; Payne, R. y Cooper, C., 1986; Hackman, J. R., 1990; de Miguel Fernández, E., 1993b; Rees, F., 1997).

### **3.2.7 Grupos autónomos, semiautónomos y trabajo en equipo**

Las «nuevas formas de organización del trabajo en grupo», los grupos autónomos, semiautónomos y el trabajo en equipo, constituyen unas alternativas a la cadena de montaje tradicional, que surgió y se expandió con la organización científica del trabajo.

Los grupos autónomos se sitúan en el extremo que proporciona una mayor influencia a los operarios. Son grupos sin supervisor en los que los trabajadores realizan tanto las tareas técnicas que se necesitan para producir el bien o servicio como las tareas que tradicionalmente realizaba el supervisor (planificar, organizar, dirigir y controlar).

En el extremo contrario se sitúa el trabajo en equipo, donde las únicas variaciones respecto a los grupos de trabajo tradicionales se centran en la incorporación de la rotación de tareas y de cierto enriquecimiento horizontal del trabajo. Sin embargo, no se modifica la estructura jerárquica de supervisión; por ello, el mando es el responsable de planificar y gestionar las actividades.

Los grupos semiautónomos se encuentran en medio de ambos extremos. Hackman y Oldham (1980) proponen las siguientes características:

- El grupo debe formar un sistema social identificable y con relaciones interdependientes.
- El grupo debe tener resultados productivos que sea posible medir
- Los miembros del grupo deben tener la autoridad de gestionar su propia tarea y los procesos interpersonales mientras desarrollan su trabajo. El control sobre lo que se hace no es ejercido por los mandos.

Los grupos de trabajo autónomos y semiautónomos tienen poder formal para tomar un conjunto de decisiones, aunque dentro de ciertos límites. Estos límites se negocian entre la dirección de la empresa y el grupo, de manera que queden claros los objetivos a lograr (cantidad de producción, calidad, plazos...) y la masa salarial disponible para repartir entre los integrantes del grupo cuando se consigan los objetivos.

Normalmente, el grupo está constituido entre siete y quince trabajadores que se hacen cargo, en mayor o menor medida, de la gestión de las tareas que realizan. La responsabilidad de los resultados es compartida por todos los miembros del grupo. Además de las actividades de gestión, los operarios realizan las tareas necesarias para producir el bien o servicio. Es habitual que exista una cierta alternancia en la realización de tareas. Con ello se consigue no sólo flexibilidad de competencias, sino también el sentimiento de responsabilidad compartida en el producto o servicio realizado.

Estos grupos comparten ciertas características con los programas de enriquecimiento de trabajo pero las amplían tanto en concepto horizontal (al ser grupo desarrollan más tareas) como vertical (se les suele transferir más poder a estas formas de participación).

Componentes: se incluye a todos los operarios del área donde se decide poner en marcha los grupos. Sin embargo, no se aplican en todas las áreas o departamentos de

la empresa. Los grupos se componen de trabajadores con diferentes capacidades o habilidades de trabajo que son relevantes para las tareas que deben realizar.

Dirección del grupo: depende mucho de cada empresa. En algunas, los componentes del equipo pueden elegir al responsable democráticamente, aunque lo habitual es que sea impuesto por la dirección. El papel del jefe de equipo va modificándose a medida que aumenta la madurez y autonomía del grupo. En una primera etapa, el jefe es el responsable de tomar la mayoría de las decisiones. A medida que el grupo va asimilando la formación y toma experiencia, el papel del responsable se traslada hacia el de coordinador o nexo de comunicación con otros grupos. Es habitual que, al final del proceso, el coordinador dedique la mitad de su tiempo a trabajar como un operario más y la otra mitad a trabajar como coordinador del grupo. También es corriente que este rol se vaya desempeñando de manera rotativa.

Influencia del grupo: muy variable. Sin embargo, la característica de estos programas es que, en las decisiones delegadas, el grupo goza de completa autonomía. En algunos casos, los mandos intermedios pueden tener la facultad de vetar o discutir conjuntamente algunas decisiones.

En los grupos semiatónomos se suele permitir a los trabajadores bastante decisión sobre cómo hacer las tareas para lograr las metas; sin embargo, no suelen influir en qué debe hacerse o por qué se hace.

Todos los autores consultados coinciden en que los grupos de trabajo autónomos son una de las formas más potentes de participación, ya que modifican completamente la estructura de poder de las empresas (siempre y cuando la empresa le dé al grupo áreas significativas de decisión).

Temas a tratar: en los grupos que gozan de mayor autonomía, los componentes toman la mayoría de las decisiones que son necesarias para hacer funcionar un pequeño negocio: determinan la plantilla, seleccionan miembros en caso de bajas, dividen y distribuyen las tareas, reparten la carga de trabajo durante el periodo productivo y establecen el ritmo de trabajo, determinan las especificaciones de calidad y los métodos de trabajo, establecen medidas disciplinarias sobre los miembros del grupo, seleccionan los planes y contenido de la formación a recibir, definen los criterios de evaluación y los de remuneración, distribuyen la masa salarial disponible, gestionan los inventarios, etc. Incluso disponen de presupuestos más o menos limitados que administran como grupo. En los de menor autonomía, la mayoría de las decisiones relacionadas con recursos humanos quedan fuera de su alcance, centrándose en

cuestiones operativas como el establecimiento de metas de producción, el aseguramiento de la calidad y la definición de métodos de trabajo.

Frecuencia de las reuniones: suelen tener una reunión semanal programada y varias reuniones, no previstas, a lo largo de la semana para tratar los problemas que vayan surgiendo. En algunos casos, al inicio o al final de cada jornada, hay una breve reunión para coordinación de actividades que puede durar entre diez y veinte minutos.

Recompensas por resultados: es habitual que se modifique el sistema de remuneración y se incluya algún complemento en función del número de tareas que pueda realizar el trabajador. En algunos casos también se incluyen complementos por resultados alcanzados (normalmente por el grupo o por la empresa en conjunto). El uso de planes de incentivos de grupo es más corriente en Europa que en Estados Unidos. En general, el salario recibido por los trabajadores es mayor después de poner en marcha el sistema de trabajo mediante grupos.

Formación: los miembros del grupo reciben formación en tres grandes áreas. Una es la adquisición de competencias profesionales para realizar las tareas asignadas en el grupo; se suele adquirir en los puestos de trabajo mediante rotación. Otra es la formación en dinámica de grupos y comunicación interpersonal. La última se centra en técnicas de gestión.

Información distribuida: suele ser abundante; no sólo acerca de los rendimientos del grupo respecto a diversos objetivos, sino también sobre la situación de la empresa o del entorno si resulta necesaria para tomar decisiones.

Proceso de implantación: en las fábricas con organización tradicional del trabajo se suelen introducir como un experimento en algún área de la empresa. En función de los resultados y de si la cultura de la empresa lo permite, se extienden a otras áreas o a todo el personal del área. Cuando los grupos se ponen en marcha en una fábrica nueva, lo normal es que, en lugar de realizar una experiencia piloto, se planteen desde el principio en todas las áreas que se consideren necesarias. En ambos casos, es difícil que el programa abarque a todos los operarios.

Autores consultados: (Hackman, J. R. y Oldham, G. R., 1980; Corominas, J., 1982; Dubois, P. y Giannini, M., 1984; Cotton, J. L.; McFarlin, D. B. y Sweeney, P. D., 1989; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Manz, C. C.; Keating, D. E. y Donnellon, A., 1990; Cordery, J.; Mueller, W. y Smith, L., 1991; Lawler, E. E., 1991; Manz, C. C., 1992; Barker, J., 1993; de Miguel Fernández, E., 1993b; Macy, B. A. e Izumi, H., 1993; Quintanilla Pardo, I. y Bonavía Martín, T., 1993; Appelbaum, E. y Batt,

R., 1994; Cohen, S. y Ledford, G. E., 1994; Lantz, A., 1994; Neck, C. y Manz, C., 1994; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Thoms, P.; Moore, K. S. y Scott, K. S., 1996; Frieling, E.; Freiboth, H.; Henniger, D. y otros, 1997; Iven, R., 1997; Pérez, J. L., 1997; Rees, F., 1997; Sáenz Blanco, F. y Avella Caballero, L., 2000; Volvo Cars, 2000).

### **3.2.8 Miniempresas**

Programa de gestión participativa que consiste en la creación de unidades altamente independientes con partidas presupuestarias y contabilidad propias. Estas unidades funcionan como subsistemas que intercambian bienes o servicios con otras partes de la empresa. El tamaño recomendado de estas unidades no debería exceder de 30-40 personas.

Componentes: todos los trabajadores y mandos de un área o departamento.

Influencia del grupo: mucha. Se trata de una estructura que modifica las relaciones de autoridad jerárquica, trasladando la capacidad de tomar decisiones a niveles inferiores en la empresa.

Temas a tratar: dentro del ámbito de actuación de la miniempresa la decisión está totalmente delegada en cuanto a temas operativos, tácticos y de bienestar del trabajador. En algunos casos se pueden incluir algunas decisiones estratégicas.

Frecuencia de las reuniones: variable. Existen reuniones de información de resultados obtenidos

Recompensas por resultados: suelen asociarse complementos por logro de objetivos en la miniempresa

Formación: Se proporciona abundante formación tanto en procesos de grupo y toma de decisiones como en habilidades de gestión (interpretación de estados financieros, liderazgo, mercadotecnia, etc.) y en las competencias propias de los puestos de trabajo a desarrollar en la miniempresa.

Información distribuida: sin restricción dentro del dominio de la miniempresa.

Proceso de implantación: iniciado por la dirección. La evolución lógica se produce a partir de la creación previa de grupos semiatónomos de trabajo, agregando algunos de ellos y dotándoles ahora de mayor autonomía de decisión así como de partidas presupuestarias de las que pueden disponer.



Autores consultados: (Hermel, P., 1990; Pérez, J. L., 1997).

### **3.2.9 Comités de consulta y Comités sindicato–empresa para la calidad de vida laboral.**

Estos procedimientos de gestión participativa crean una estructura paralela a la jerarquía de la empresa en la que se introducen comités en los diferentes niveles de la empresa (en el nivel operativo estos comités se asemejan en gran medida a los círculos de calidad o los grupos de solución de problemas).

Existen múltiples variantes. En todas ellas, los comités se dedican normalmente a la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

Estos programas representan una de las alternativas más experimentadas para superar el antagonismo entre la empresa y los trabajadores, creando un marco para la cooperación.

Componentes: fundamentalmente, representantes elegidos por los trabajadores y miembros de la alta dirección (en los comités de nivel operativo puede incorporarse cualquier trabajador como en los círculos de calidad).

Influencia del grupo: limitada. Por tratarse de una estructura paralela no tienen poder formal para decidir. Influyen pero no determinan las políticas y prácticas de la dirección. Se espera de ellos que sugieran propuestas a la jerarquía tradicional sobre qué tipo de cambios serían deseables. Suelen tener más influencia que los círculos de calidad si los miembros de los comités son mandos de reconocido prestigio en la empresa y si disponen de autoridad para implantar las sugerencias. Sin embargo, estas estructuras no suelen trasladar la capacidad de decisión a los trabajadores de base.

Temas a tratar: normalmente aspectos relativos al bienestar del trabajador que no figuran en los contratos de los trabajadores (los asuntos contractuales se reservan para la negociación colectiva).

Frecuencia de las reuniones: muy variable.

Recompensas por resultados: no suele cambiar el modo de remuneración por estar participando en estos programas.

Formación: limitada. Es cierto que una de las sugerencias habituales de los comités es incrementar la formación de los operarios en determinadas áreas. Sin embargo, por el mero hecho de implantar el programa no se obtiene una formación específica en los niveles operativos.

Información distribuida: bastante, ya que los comités creados forman una nueva red de comunicación de la empresa.

Proceso de implantación: normalmente queda establecido por el interés de los sindicatos y apoyado por algún consultor externo (los sindicatos no suelen aceptar con agrado los programas que se proponen en primer lugar por la dirección de la empresa). El inicio del programa suele consistir en la firma de una carta de compromiso entre las partes (sindicato y dirección) en la que se hace referencia a los temas a tratar (excluyendo, normalmente, los referidos a la negociación colectiva). También es habitual que se haga constar que no se despedirá a ningún trabajador como consecuencia de las propuestas de estos programas.

A continuación, se suelen crear dos o tres comités en cada nivel de la jerarquía. Habitualmente el número de comités aumenta creando una estructura muy similar a la de los círculos de calidad o incluyendo algunos equipos de proyectos.

Autores consultados: (Drucker, P. F., 1970; Armstrong, M., 1991; Lawler, E. E., 1991; Poole, M., 1995).

### **3.2.10 Dirección Participativa por Objetivos**

El nombre originario que le asignó Peter Drucker fue «dirección por objetivos y auto-control». Constituye un sistema de gestión que promueve la participación de los trabajadores mediante un proceso interactivo que contempla las fases de fijación de objetivos, información sobre los resultados obtenidos y revisión de los objetivos. Con ello se busca integrar los esfuerzos de los trabajadores de la empresa para lograr un propósito común y satisfacer las necesidades humanas.

Dentro de este sistema, el mando no se encarga de distribuir las tareas, sino los objetivos que hay que cumplir, dejando en manos de los subordinados la iniciativa en cuanto a los medios a emplear. Dirigir por objetivos consiste en definir objetivos que se puedan medir y el plazo para lograrlos, señalar los criterios según los cuales se van a juzgar los resultados, delegar decisiones y revisar periódicamente los avances.

Componentes: el mando y sus subordinados directos de manera individual. Normalmente no se llega hasta el nivel operativo; el proceso se detiene en los mandos intermedios.

Influencia del subordinado: limitada en cuanto al establecimiento de objetivos y los límites de autonomía. Aunque se pacten estos asuntos con el subordinado,

normalmente la propuesta viene definida desde el superior que negocia pequeños ajustes. Dentro de los límites pactados, el subordinado puede actuar con total autonomía.

Temas a tratar: objetivos y evaluación de resultados individuales.

Frecuencia de las reuniones: trimestral en la mayoría de los casos, pudiendo ser mensual.

Recompensas por resultados: el salario, los complementos o la promoción se pactan junto con el establecimiento de objetivos y dependerán del grado de consecución de los mismos.

Formación: se suele dedicar algunas horas para formar a los mandos en temas relacionados con la fijación de objetivos y la dinámica de las reuniones de evaluación.

Información distribuida: fundamentalmente se refiere a datos que permitan evaluar el grado de consecución de los objetivos.

Proceso de implantación: iniciado por el departamento de recursos humanos o por la alta dirección y desplegado «en cascada» a los diferentes niveles de mando. El proceso se inicia con la elección o revisión de los fines estratégicos de la empresa, se continúa con la fijación de los objetivos y presupuestos para la empresa que se trasladan a las unidades de nivel jerárquico inferior, las cuales establecen sus objetivos para apoyar los objetivos de la unidad de nivel jerárquico superior. Este proceso se repite hasta llegar al nivel operativo, o al nivel mínimo que la empresa desee alcanzar con este sistema.

Autores consultados: (Gelinier, O., 1976; Ford, R. C.; McLaughlin, F. S. y Nixford, J., 1980; Seyna, E. J., 1986; Akao, Y., 1994).

### **3.2.11 Influencia informal iniciada por la dirección. Liderazgo participativo**

La conducta del mando que facilita la participación de sus subordinados se caracteriza por expresar confianza en los trabajadores, promover altas expectativas en el trabajador referentes al rendimiento que éste puede lograr, proporcionar oportunidades para que el subordinado colabore en la toma de decisiones y dotarles de autonomía en lugar de limitar a los trabajadores con restricciones burocráticas (Keller, T. y Danserau, F., 1995). Estas características están asociadas a los siguientes estilos de liderazgo: «teoría Y» (McGregor, D., 1969), «liderazgo centrado en el trabajador»

(Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H., 1968), «liderazgo orientado a las personas» (Blake, R. y Mouton, J., 1964), «líder centrado en las personas» (Likert, R., 1986), «líder motivado hacia las relaciones» (Fiedler, F. y Chemers, M., 1985), «CII» y «GII» (Vroom, V. H. y Jago, A. G., 1990), «participar» y «delegar» (Hersey, P. y Blanchard, K. H., 1993), «democrático» (Stewart, G. y Manz, C. C., 1995) y «transformacional» (Bass, B. M., 1985).

Componentes: el mando y sus subordinados directos.

Proceso de implantación: el mando (en función de sus motivaciones, cultura de la empresa y otros factores) inicia o cesa en la utilización de este procedimiento, con total flexibilidad.

Debido al carácter informal de esta participación, no se establecen de antemano el resto de propiedades<sup>9</sup> estudiadas en otros procedimientos de participación.

Autores consultados: (Blake, R. y Mouton, J., 1964; Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H., 1968; McGregor, D., 1969; Bass, B. M., 1985; Fiedler, F. y Chemers, M., 1985; Likert, R., 1986; Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros, 1988; Hermel, P., 1990; Leana, C. R.; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1990; Vroom, V. H. y Jago, A. G., 1990; Hersey, P. y Blanchard, K. H., 1993; Keller, T. y Danserau, F., 1995; Stewart, G. y Manz, C. C., 1995; Plas, J. M., 1996).

### **3.2.12 Influencia informal iniciada por los trabajadores**

El trabajador puede intentar influir espontáneamente o a través de la creación de grupos informales. Para ello es necesario que haya canales de comunicación ascendente y que la cultura de la empresa sea propicia. También estarán condicionados por la disposición que presenten sus mandos hacia el liderazgo participativo. Otra posibilidad es utilizar formas negativas de influencia: absentismo, abandono de la empresa, sabotaje industrial, limitación de la producción, ocupaciones, encierros, apropiaciones de fábricas, etc.

Autores consultados: (Poole, M., 1995).

---

<sup>9</sup> La influencia del subordinado, los temas a tratar, la frecuencia de las reuniones, las recompensas por resultados, la formación y la información distribuida.

### **3.2.13 Negociación colectiva**

Instrumento de participación de la democracia industrial que, de manera legal e imperativa, regula determinadas decisiones en la empresa. Gracias a ella los trabajadores, a través de sus representantes, y los empresarios regulan las condiciones de trabajo y de productividad.

Componentes: representantes de los trabajadores (comités de empresa, delegados de personal o representantes sindicales) y representantes de los empresarios.

Influencia del grupo: importante en los temas que tratan, pues existe verdadera codecisión en la que suele esgrimirse la amenaza de huelga, como instrumento de poder por parte de los trabajadores, en temas conflictivos.

Temas a tratar: materias de índole económica, laboral, asistencial o sindical. Los convenios, como mínimo, deben expresar quiénes son las partes que lo conciertan, su ámbito personal, funcional, territorial y temporal de vigencia del convenio, así como la forma de denuncia del convenio.

Frecuencia de las reuniones: variable. A decidir por la partes

Recompensas por resultados: ninguna.

Formación: ninguna.

Información distribuida: de carácter económico y político general. A nivel de planta se maneja la información similar a la de los comités de empresa que veremos a continuación.

Proceso de implantación: mediante la firma de un convenio a instancia de los actores legitimados (sindicatos y empresarios) que establecen la duración del mismo. A su término, se prorroga de año en año si no media denuncia expresa de las partes. Dependiendo de la legislación de cada país, existen diferentes grados de centralización de la negociación colectiva en función de la mayor o menor cobertura de los acuerdos: nacional, sectorial o empresa exclusivamente.

Autores consultados: (Rodríguez-Piñero, M.; Ojeda Avilés, A. y Fernández López, M. F., 1993).

### 3.2.14 Comités de empresa

Los comités de empresa son una institución requerida por ley en la mayoría de los países europeos. Son un órgano representativo del conjunto de los trabajadores en la empresa para defender sus intereses. Deben estar presentes en las empresas a partir de un determinado número de trabajadores (por ejemplo 50 o más en España, 20 o más en Alemania). Los miembros del comité, que son elegidos de entre los mandos y operarios, desarrollan funciones de información o consulta en algunas decisiones de la empresa.

Componentes: mandos, técnicos y operarios elegidos por el resto de compañeros, mediante votación, entre los candidatos propuestos por la dirección o los sindicatos. El número de componentes en el comité dependerá del tamaño de la empresa (tabla 3.1)

**Tabla 2.1.- Número de delegados sindicales o componentes del comité de empresa en función del tamaño de la empresa.**

Plantilla	Nº de delegados. (sin comité)	Plantilla	Nº componentes del comité
1 a 5	Ninguno.	50-100	5
6-9	1 si lo deciden por mayoría los trabajadores.	101-250	9
10-30	1	251-500	13
31-49	3	501-750	17
		751-1.000	21
		>1.000	21 + 2 adicionales por cada 1.000 empleados, hasta un máximo de 75.

Influencia del grupo: limitada. Se trata de una estructura paralela que, en el mejor de los casos, opina cuando se les consulta sobre determinados asuntos. Los trabajadores

difícilmente pueden influir de manera decisiva o vetar las decisiones. En la práctica actúa como un órgano de información para los trabajadores.

Temas a tratar: los comités se centran en áreas que no interfieran con otras iniciativas sindicales y en todo caso, se supeditan a ellas. De esta forma complementan acciones como la negociación colectiva. Se espera de ellos que colaboren con la empresa en el establecimiento de medidas que mantengan o incrementen la productividad aunque, a menudo, los asuntos a tratar se limitan a temas de personal.

Las principales funciones que desempeña el comité son:

- Recibir información trimestral sobre la evolución del sector, situación de producción y ventas de la empresa, programas de producción, evolución probable del empleo en la empresa y estadísticas de absentismo, accidentes de trabajo y sus causas. Además, reciben la información anual que disponen los accionistas de la empresa; en particular, la referente a la memoria, balance y cuenta de resultados.
- Ser consultados y emitir un informe previo a la puesta en marcha de decisiones de la gerencia sobre reestructuración de plantilla, reducción de jornada, traslado de instalaciones, modificaciones en los sistemas de organización y control de trabajo, estudio de tiempos, sistemas de primas o incentivos y valoración de puestos.
- Vigilar el cumplimiento de las normas vigentes en materia laboral y las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- Denunciar los convenios de fábrica; participar en la fijación de horarios de trabajo, periodos de descanso, calendario de vacaciones, prevención de accidentes, jornal del trabajo a destajo, diseño de centros y entornos de trabajo, etc. Siempre y cuando no se hayan fijado ya por negociación colectiva.
- También pueden encargarse de recibir y mediar en las quejas de los trabajadores, supervisar el cumplimiento de leyes y decretos o dar su consentimiento a los planes de personal (contrataciones, despidos, traslados, clasificación de categorías...).

Frecuencia de las reuniones: mínimo cada dos meses, Además, siempre que lo solicite un tercio de sus miembros o un tercio de los trabajadores representados.

Recompensas: no se recibe ningún complemento por participar en estos comités, si bien se dispone de un crédito de horas mensuales retribuidas que varía entre 15 y 40 en función del tamaño de la empresa. Estas horas se pueden acumular y dar como

resultado trabajadores liberados de su trabajo, que se dedican exclusivamente a tareas del comité.

Formación: no se plantea ninguna formación adicional para los componentes.

Información distribuida: similar a la que dispone el consejo de administración. En todo caso, el mínimo está fijado por la ley.

Proceso de implantación: los comités de empresa y delegados de personal están regulados legalmente en el Estatuto de los Trabajadores. El proceso de constitución lo inician los sindicatos, o por acuerdo mayoritario de los trabajadores. Los miembros del comité son elegidos por sus compañeros en sufragio personal y secreto para ocupar el puesto durante cuatro años.

Otros órganos de representación de los trabajadores españoles regulados por leyes son las secciones y los delegados sindicales (ley orgánica de Libertad sindical), los delegados de prevención y comités de seguridad y salud (ley de Prevención de Riesgos laborales) y los comités de empresa europeos (Ley 10/1997).

Autores consultados: (Cotton, J. L.; McFarlin, D. B. y Sweeney, P. D., 1989; Rodríguez-Piñero, M.; Ojeda Avilés, A. y Fernández López, M. F., 1993; Keller, B. K., 1995; Poole, M., 1995).

### **3.2.15 Consejo de supervisión (Codecisión)**

La incorporación de los trabajadores a los consejos de dirección de las empresas, proceso que normalmente se conoce como codecisión, es una disposición requerida por ley en algunos países europeos (Holanda, Alemania, Noruega y Suecia). A partir de determinado número de trabajadores (20 en el caso de Alemania), los operarios eligen a sus compañeros para que les representen en el comité de dirección. La lista de candidatos es propuesta por los sindicatos o por la gerencia.

En los países donde funciona esta normativa es habitual que las empresas tengan dos órganos de dirección, a fin de evitar la intervención de los trabajadores en los asuntos clave de la empresa. El primero de estos órganos, que tiene atribuciones consultivas, suele denominarse consejo de supervisión y está formado por accionistas y representantes de los trabajadores. El segundo, que normalmente asume la responsabilidad de tomar las decisiones estratégicas e informa al consejo de supervisión, es el comité de dirección y está compuesto por mandos o consejeros comerciales, técnicos y de personal.



Componentes del consejo de supervisión: trabajadores elegidos por sus compañeros hasta constituir un tercio del consejo de supervisión (en algunos casos llegan hasta la mitad). El resto de componentes son representantes de la gerencia y de los accionistas.

Influencia de los trabajadores: aunque teóricamente es elevada, en la práctica queda muy reducida; pues la gerencia suele traspasar las discusiones al comité de dirección, para que la influencia de los trabajadores quede restringida a ser informados de las decisiones tomadas.

Temas a tratar: políticas generales y sobre todo, asuntos referentes al área de personal.

Frecuencia de las reuniones: variable.

Recompensas por resultados: no hay asociado ningún complemento salarial por participar en estos órganos.

Formación: no está prevista ninguna acción especial de formación para los participantes.

Información distribuida: bastante, sobre todo financiera. Disponen de la misma información que los accionistas

Proceso de implantación: regulado por leyes en los países donde se aplica.

Autores consultados: (Mills, T., 1978; Poole, M., 1995; Taira, K., 1996).

### **3.2.16 Consejos federativos (cooperativismo y propiedad de los trabajadores)**

Podemos considerar a los consejos federativos como un caso especial de incorporación de los trabajadores en los consejos de dirección de las empresas cuando los propios trabajadores son los dueños. En Estados Unidos, las empresas propiedad de los trabajadores se suelen constituir mediante la posesión de acciones por parte de los mismos. La forma jurídica de cooperativa es más común en el resto de países, fundamentalmente en Europa, Israel e Hispanoamérica.

Componentes del consejo: el consejo federativo o consejo de dirección está formado por los socios que son elegidos en la asamblea de socios.

Influencia del grupo: muy elevada, los trabajadores pueden influir de manera significativa en las decisiones de la empresa

Temas a tratar: fundamentalmente temas estratégicos y de políticas de la empresa.

Frecuencia de las reuniones: variable. En las cooperativas es habitual tener una al mes.

Recompensas por resultados: no se asocia ningún tipo de recompensa por el hecho de pertenecer al consejo. Sin embargo, ya que son socios, disfrutan del programa de reparto de beneficios.

Formación: no está prevista ninguna acción formativa especial por pertenecer al consejo.

Información distribuida: sin restricciones; tienen acceso a toda la información disponible en la empresa.

Proceso de implantación: iniciado por los trabajadores.

Autores consultados: (Estrin, S.; Jones, D. y Svejnar, J., 1987; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Morales Gutiérrez, A., 1996; Almiñana Díaz, E., 1998; Alvarez de Mon, S., 1998).

### 3.3 PROCEDIMIENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN ECONÓMICA

La participación económica presenta dos formas básicas por medio de las cuales los trabajadores pueden tener acceso a ella: la participación en el capital o propiedad de la compañía y la participación en el valor añadido.

Los empleados pueden tomar parte en el capital mediante la posesión de acciones de la empresa para la que trabajan. En la actualidad hay tres<sup>10</sup> procedimientos por medio de los cuales un trabajador puede convertirse en accionista (Pérez Giner, F., 1992):

- El empleado suscribe directamente las acciones, pagándolas o recibéndolas de la empresa como parte de su salario.
- La empresa gestiona un fondo de acciones (ESOP -*Employee Stock Ownership Plan*-) que reparte entre los trabajadores que cumplen ciertas condiciones; por ejemplo, tener una determinada antigüedad en la empresa. Los trabajadores suelen gozar de exención fiscal sobre los beneficios que produzcan las acciones, de

---

<sup>10</sup> Hasta hace poco eran cuatro. La cuarta, que está claramente en desuso, son los fondos salariales gestionados por los sindicatos (caso de Suecia hasta 1991) o por fundaciones (caso de las primeras Sociedades Anónimas Laborales - SALTUV , entre otras-)

forma que pueden ir pagándolas sin coste alguno para el operario. Las empresas que se acogen a estos planes disfrutan de ventajas fiscales con las que recuperan el importe de las acciones entregadas a sus empleados. De esta manera, el coste de la puesta en marcha de estos planes se traslada a la Hacienda Pública.

- Mediante el cooperativismo.

Por otro lado, la empresa comparte con el empleado el valor añadido a través de los componentes que constituyen la remuneración: el salario base, los incentivos o complementos salariales y las prestaciones o retribuciones indirectas (FTMH, 1988; Gómez Mejía, L. y Gutierrez Calderón, M. I., 1996).

A continuación describiremos los procedimientos de retribución que aplican principalmente las empresas. Para establecer estas definiciones nos hemos basado en los trabajos de diferentes autores (Lawler, E. E., 1986; Medina Carrillo, G., 1995; Gómez Mejía, L. y Gutierrez Calderón, M. I., 1996; Wood, S., 1996; Alvarez de Mon, S., 1998; Sistepant Ingeniería Industrial, 2001).

### **3.3.1 Sistemas de remuneración habituales para el salario base**

#### **3.3.1.1 PAGO POR HORAS**

La empresa controla las horas que el operario está trabajando en la empresa y le paga una cantidad pactada por cada una de ellas (no se remuneran, por ejemplo, las horas de baja, las vacaciones, las visitas al médico o los asuntos propios). En este apartado se incluyen también las horas extra.

#### **3.3.1.2 SALARIO FIJO**

El trabajador cobra una cantidad fija que depende de las características del puesto de trabajo, de la formación específica necesaria o de la cualificación profesional.

### **3.3.2 Sistemas de remuneración habituales para ofrecer incentivos o complementos salariales**

#### **3.3.2.1 COMPLEMENTOS POR AÑOS DE SERVICIO**

La cuantía del complemento que se añade al salario base viene determinada por la antigüedad del trabajador en la empresa o en determinada categoría de trabajo.

### 3.3.2.2 COMPLEMENTOS POR CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA ACUMULADA (COMPETENCIAS)

El trabajador cobra el salario base más un complemento que se determina en función del número de puestos de trabajo que puede realizar o de los cursillos de formación a los que ha asistido.

### 3.3.2.3 COMPLEMENTOS POR LOGRO DE OBJETIVOS (INDIVIDUALES, DE GRUPO O DEPARTAMENTALES)

Se añade un complemento al salario base si se logran determinadas metas a corto o largo plazo.

### 3.3.2.4 REPARTO DE BENEFICIOS

Consiste en distribuir entre los trabajadores una parte de los beneficios que obtiene la empresa durante un ejercicio.

Beneficiarios: normalmente todos los trabajadores de determinado nivel de mando.

Determinación de los complementos: se calcula un porcentaje de los beneficios obtenidos o estimados de un ejercicio, o parte del mismo.

Distribución del complemento: se suele ponderar el complemento en función del salario base de cada operario.

Frecuencia de los complementos: normalmente anual. En Estados Unidos es habitual que los pagos se difieran hasta la jubilación del empleado.

### 3.3.2.5 REPARTO DE GANANCIAS

Existen diversos programas de reparto de ganancias. Todos asocian un complemento salarial al sueldo de los trabajadores, en función de los ahorros de coste obtenidos en la producción de un bien o servicio. Estos complementos se calculan mediante una fórmula que difiere de una empresa a otra y puede incluir más o menos variables en la determinación del coste.

Beneficiarios: normalmente la totalidad de la plantilla. En empresas mayores de 500 empleados suele haber programas distintos para diferentes grupos de trabajadores. Hay programas que se aplican sólo a personal de producción y otros en los que se excluye de los complementos a los mandos.

Determinación de los complementos: mediante una fórmula, pactada en la fase de diseño, que determina la cantidad de dinero a repartir entre los beneficiarios del plan. La fórmula tiene en cuenta un objetivo de coste para un

periodo determinado. Cuanto más se reduce el coste, más aumenta el complemento. Si no se consigue mejorar el objetivo, no hay complemento. Los costes que se suelen incluir son aquellos en los que pueden influir los trabajadores; tales como costes de mano de obra, materiales o suministros externos (premontajes o subcontratación de mano de obra).

Distribución del complemento: lo habitual es ponderar el complemento en función del salario base de cada operario. En algunos casos se personaliza el complemento en función del desempeño individual. Para que esto sea efectivo es necesario un sistema de evaluación justo y fiable; estas características son bastante difíciles de conseguir en la práctica.

Frecuencia de los complementos: normalmente mensual. En empresas con procesos muy cíclicos, o que fabrican pocas unidades al mes, es recomendable un pago cuatrimestral.

Proceso de implantación: en la primera fase se diseña la aplicación del programa definiendo quiénes serán los beneficiarios, qué costes se incluirán, cómo afectará la reducción de éstos al complemento, cuándo se repartirán los complementos y qué aspectos del entorno de la empresa habrá que tener en cuenta para modificar el plan. En la fase de uso el principal aspecto a tratar es el establecimiento del estándar de coste. Siempre que cambien las condiciones del entorno o de la fabricación del producto será necesario replantear el diseño del plan.

Variantes: plan Scanlon (basado en reducción de costes). Plan Rucker (basado en aumento del valor añadido del producto). Improshare (basado en estándares de diseño del producto o proceso –unidades por hora-). Reparto de ganancias por sugerencias (consiste en repartir un porcentaje de los ahorros que proporcionan las sugerencias propuestas). En este último caso los beneficiarios suelen ser sólo los trabajadores que proponen la sugerencia.

### **3.3.3 Sistemas de remuneración habituales para ofrecer prestaciones o retribuciones indirectas**

#### **3.3.3.1 RECOMPENSAS NO MONETARIAS**

Las más habituales consisten en felicitaciones, comidas en honor del empleado o del grupo, premios de la compañía...

### 3.3.3.2 REMUNERACIÓN FLEXIBLE

El trabajador tiene plena autonomía para decidir cómo se le paga, aunque no puede influir en cuánto va a cobrar. Entre las diferentes posibilidades que se suelen ofrecer destacan las siguientes: cobrar en metálico, recibir cursos de capacitación, viajes, obtener prestaciones sociales, días de vacaciones...

### 3.3.3.3 SEGURIDAD EN EL EMPLEO

La empresa pone en marcha políticas de contratación, o cláusulas en los contratos, dirigidas a evitar despidos.

## 3.4 COMENTARIOS FINALES

Los programas de participación presentados en este capítulo pueden agruparse en dos grandes bloques según su naturaleza. Por un lado, hemos presentado los programas de participación en la toma de decisiones y por otro, los programas de participación económica. Dentro del primer grupo hay programas que son iniciados por la dirección de la empresa y que tradicionalmente se han estudiado dentro de la clasificación de gestión participativa. También incluimos en ese grupo otros programas que se ponen en marcha gracias a disposiciones legales o a la voluntad de los trabajadores, estos programas se suelen asociar a la democracia industrial.

En la tabla 3.2 resumimos los procedimientos formales de acuerdo con algunas de sus características más distintivas. Consideramos conveniente señalar que estos programas se diseñaron para dar respuesta a problemas determinados. Por tanto, si la empresa se enfrenta a varios problemas a la vez, la utilización conjunta de varios programas puede ser mucho más efectiva que el uso de uno de ellos aisladamente.

**Tabla 2.2.- Principales tipos de programas de participación.**

En el proceso	Económica
---------------	-----------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión participativa             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Individual                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de sugerencias individuales.</li> <li>▪ Encuestas de opinión.</li> <li>▪ Enriquecimiento del trabajo.</li> </ul> </li> <li>– Grupo                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Círculos de calidad.</li> <li>▪ Otros grupos de sugerencias y equipos de proyectos.</li> <li>▪ Grupos semiautónomos de trabajo y trabajo en equipo.</li> <li>▪ Miniempresas.</li> <li>▪ Comités de consulta.</li> </ul> </li> <li>– Mando - subordinados                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección participativa por objetivos.</li> <li>▪ Liderazgo participativo.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Democracia industrial             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Negociación colectiva.</li> <li>– Comités de empresa.</li> <li>– Consejos de supervisión.</li> <li>– Cooperativismo.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el valor añadido             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sueldo base                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pago por hora.</li> <li>▪ Salario fijo.</li> </ul> </li> <li>– Complementos                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por años de servicio.</li> <li>▪ Por competencias.</li> <li>▪ Logro de objetivos.</li> <li>▪ Reparto de beneficios.</li> <li>▪ Reparto de ganancias.</li> </ul> </li> <li>– Retribuciones indirectas                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recompensas no monetarias.</li> <li>▪ Remuneración flexible.</li> <li>▪ Seguridad en el empleo.</li> </ul> </li> <li>– Con derecho a opinión                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en el capital de la empresa.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	---

También podemos plantear una clasificación alternativa de los programas de gestión participativa basándonos en otros esquemas (Batt, R. y Appelbaum, E., 1995; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Prado Pardo, J. C., 2000). Según estos autores podemos establecer las categorías siguientes: sistemas de sugerencias (participación paralela) y reorganización del trabajo (participación *on-line*). En la tabla 3.3 resumimos los programas de uno y otro tipo.

Los sistemas de sugerencias no transforman la estructura de poder, sino que añaden una nueva estructura en la que los trabajadores se incorporan unas pocas horas al mes. Los sistemas de reorganización del trabajo son un medio para redistribuir el poder de decisión en la empresa, trasladando mayor capacidad de influencia a los trabajadores de base. Los equipos de proyecto y el liderazgo participativo pueden estar en un punto intermedio dependiendo de la cultura de la empresa y de la forma en que se utilicen.

**Tabla 2.3.- Programas gestión participativa paralela y en el trabajo**

Sistemas de sugerencias	Reorganización del trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de sugerencias individuales.</li> <li>• Encuestas de opinión.</li> <li>• Círculos de calidad y otros grupos de sugerencias.</li> <li>• Dirección participativa por objetivos.</li> <li>• Comités de consulta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo.</li> <li>• Grupos semiautónomos de trabajo y equipos de trabajo.</li> <li>• Miniempresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de proyecto.</li> <li>• Liderazgo participativo.</li> </ul>	

En el próximo capítulo nos ocuparemos de identificar el grado de uso que las empresas han estado haciendo de estos programas.

## **4. GRADO DE USO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE PARTICIPACIÓN**

### **4.1 OBJETIVOS**

En este capítulo nos proponemos identificar qué programas de participación aparecen publicados con mayor frecuencia. A partir de los datos que ofrecen estas publicaciones, estimaremos el grado de uso en las empresas de estos procedimientos y compararemos la evolución que ha tenido su utilización en diferentes países.

### **4.2 INTRODUCCIÓN**

En el capítulo anterior hemos descrito las principales características de los programas de participación habituales en las empresas y los hemos clasificado dentro de dos categorías generales.

La primera se refiere a los programas de participación en el proceso de toma de decisiones que, a su vez, se subdividen en programas de gestión participativa y los de democracia industrial.

La segunda categoría la componen los programas de participación económica. Éstos tienen que ver con los sistemas de remuneración y el acceso al capital de la sociedad.

En este capítulo nos ocuparemos de resumir los datos que hacen referencia a los orígenes de cada uno de los programas de participación y al grado de implantación en diferentes países.

Los datos proceden de trabajos con características muy diferentes en cuanto a la nacionalidad, número de trabajadores de las empresas que componen la muestra y al diseño de la investigación (tipo de estudio, tamaño de la muestra y tasa de respuesta).

Por este motivo, hemos considerado conveniente presentar en la tabla 4.1 las características más destacadas de las principales publicaciones utilizadas, con el fin de que se pueda contrastar la validez de las aportaciones. Para más detalles sobre cada uno de estos estudios, remitimos al lector a los trabajos originales.



**Tabla 3.1.- Principales fuentes consultadas para identificar el grado de uso de programas de participación.**

Autor	Tipo	Año	Características
(Addison, J. y Wagner, J., 1997)	D	1997	175 empresas industriales alemanas con más de 5 empleados
(Antoni, C., 1996)	D	1990 y 1994	Las 100 mayores empresas alemanas
(Appelbaum, E. y Batt, R., 1994)	D	1970 a 1992	184 casos publicados sobre empresas estadounidenses de diferentes características.
(Aragón Sánchez, A., 1998)	C	1996	Las 2.538 mayores empresas españolas. Tasa de respuesta 13,37% (338 cuestionarios).
(Armstrong, M., 1991)	E	1983	Empresas del Reino Unido. Citando el estudio de la University of Manchester Institute of Science and Technology's.
(Bañegil, T., 1993)	C	1990	374 empresas españolas, dentro de las 2500 mayores, pertenecientes a los sectores automóvil, caucho y neumáticos, tecnologías de la información e Ingeniería y construcciones mecánicas. Tasa de respuesta: 19,25% (72 cuestionarios).
(Bonavía, T., 1996)	C	1994	450 empresas valencianas. Tasa de respuesta 55% (249 cuestionarios).
(CEPYME, 1995)	D	1995	150 empresas valencianas de los sectores madera y mueble, metalmecánico y textil y confección.
(Freeman, R. y Rogers, J., 1994)	D	1994	Encuesta a 2.500 trabajadores ingleses.
(Lawler, E. E., 1991)	E	1982 a 1990	Empresas estadounidenses.
(Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1992; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998)	D	1990 a 1997	Las mil mayores empresas estadounidenses. Tasa de respuesta variando desde 51% a 28% según el año.
(Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989)	E	1989	Empresas de Estados Unidos.
(Macy, B. A. e Izumi, H., 1993)	D	1961a 1991	131 casos estadounidenses.
(Marín García, J. A., 1996)	D	1994	154 empresas industriales españolas del listado Dirnova 1994. Tasa de respuesta 31% (48 cuestionarios)
(McNabb, R. y Whiffeld, K., 1998)	D	1992	Empresas del Reino Unido, fundamentalmente las grandes.
(Mills, T., 1978)	E	1978	Empresas de Estados Unidos.
(Millward, N.; Bryson, A. y Forth, J., 2000)	C	1998	2000 empresas inglesas con más de 25 trabajadores (tasa de respuesta: 80%)
(OECD, 1999)	D	1996	Empresas de la Comunidad Europea con más de 50 empleados. Tasa de respuesta que varía desde el 9% para España al 38% para Irlanda (Media 17%).
(Osterman, P., 1994)	D	1992	694 empresas industriales estadounidenses con más de 50 trabajadores. Tasa de respuesta 65,5%.
(Wilkinson, A.; Marchington, M.; Ackers, P. y otros, 1992)	C	1992	Estudio longitudinal (18 meses) con una muestra de 38 empresas inglesas.
(Wood, S. y Albanese, M. T., 1995)	D	1990	135 empresas inglesas.

E (Estimación): el autor cita a otros o hace estimaciones sin corroborar con datos de campo. C (Criterio): los programas de participación se consideran variables independientes en la investigación. D (Dependiente): los programas de participación son variables dependientes en la investigación.

### 4.3 CAMBIO ORGANIZATIVO

En los últimos años, las empresas han venido introduciendo una serie de cambios en la organización que intentan lograr una mayor implicación y compromiso de los trabajadores.

Los aspectos más comunes en estos cambios son la rotación de puestos de trabajo, la creación de equipos, la modificación de las políticas de formación, información o remuneración y la reducción de niveles jerárquicos. En la tabla 4.2 resumimos las estimaciones sobre el porcentaje de empresas europeas y americanas que habían iniciado, antes de 1996, procesos de cambio que contemplaban estos aspectos.

**Tabla 3.2.- Porcentaje de empresas que han iniciado acciones de cambio en la organización (1996).**

	Rotación de puestos de trabajo	Estructura de la empresa basada en equipos	Políticas de formación, información o remuneración	Reducción de niveles jerárquicos
Alemania	7	20	19	30
Dinamarca	28	40	10	42
España	14	34	33	n.d.
Francia	6	30	44	21
Gran Bretaña	13	33	48	45
Holanda	9	9	46	47
Irlanda	10	27	32	23
Italia	13	28	24	10
Portugal	9	22	9	3
Suecia	38	29	60	46
Estados Unidos	n.d.	64	64	58

n.d.: no disponible. Fuente: Lawler, Mohrman y Ledford (1998); OECD (1999)

Las cifras reflejan una mayor incidencia de los programas de cambio en las empresas estadounidenses. Probablemente esto se deba a que las empresas americanas empezaron a aplicarlos antes que las europeas

Entre 1961 y 1992, mientras las empresas ponían en marcha los programas de cambio en la organización, se elaboraron más de 1.000 publicaciones científicas sobre el tema. Basándose en la fiabilidad de los datos aportados, Appelbaum y Batt (1994) y Macy e Izumi (1993) han seleccionado, respectivamente, 131 y 184 de estas publicaciones.

En el grupo seleccionado aparecen con frecuencia diferentes programas de gestión participativa o de participación económica.

Los programas de gestión participativa más citados son: los grupos de sugerencias, los equipos de proyectos, los comités de consulta y la dirección por objetivos (tabla

4.3). Todas éstas son formas de participación donde no se altera la estructura jerárquica de la empresa. Sin embargo, los programas que producen una transformación mayor de las estructuras de poder, como son los grupos semiautónomos de trabajo o el enriquecimiento de tareas, han tenido menos ocasiones de ser estudiados de manera científica.

**Tabla 3.3.- Frecuencia de aparición de los programas de gestión participativa en las publicaciones sobre cambio en la organización.**

Programa	(Macy, B. A. e Izumi, H., 1993)	(Appelbaum, E. y Batt, R., 1994)
Círculos de calidad y otros grupos de sugerencias	-	68,5%
Equipos de proyectos	13%	-
Comités de consulta	-	30,4%
Dirección por objetivos	25%	-
Trabajo en equipos	15%	28,3%
Enriquecimiento del trabajo	14%	17%
Sistemas de sugerencias individuales	-	14,7%
Grupos semiautónomos	8%	5,4%

En cuanto a los programas de participación económica, la frecuencia de aparición es bastante similar en casi todos los programas (tabla 4.4). Resulta llamativo comprobar que estos programas son citados en pocas ocasiones en las publicaciones científicas. Esto puede ser debido a que, hasta fecha reciente, no se les ha considerado bastante importantes para incluirlos como variables de la investigación, ya que las empresas no solían modificar los sistemas de remuneración cuando introducían a los programas de cambio en la organización.

**Tabla 3.4.- Frecuencia de aparición de los programas de participación económica en las publicaciones sobre cambio en la organización.**

Programa	(Macy, B. A. e Izumi, H., 1993)	(Appelbaum, E. y Batt, R., 1994)
Recompensas no monetarias	8%	16,3%
Complemento por competencias	-	16,3%
Reparto de beneficios	15%	12%
Complementos por logro de objetivos	-	10,3%
Seguridad en el empleo	-	10,3%
Reparto de ganancias por sugerencias	-	9,8%
Participación en el capital de la compañía (ESOP)	-	3,8%

#### **4.4 GRADO DE USO EN LAS EMPRESAS DE LOS PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN**

A continuación presentaremos datos sobre el grado de uso de los programas de participación en las empresas.

Empezaremos exponiendo los programas de participación en el proceso de toma de decisiones y dentro de ellos repasaremos los datos disponibles para los programas de gestión participativa. Continuaremos con los programas de democracia industrial y terminaremos con los de participación económica.

#### 4.4.1 Procedimientos de gestión participativa

##### 4.4.1.1 SISTEMAS DE SUGERENCIAS INDIVIDUALES.

Estos programas han sido usados de manera informal en muchas empresas desde hace bastantes años. Así, por ejemplo, en 1972, el 40% de las empresas inglesas tenía sistemas de sugerencias, si bien éstos eran más frecuentes en las empresas de gran tamaño (Poole, M., 1995). La forma más habitual de utilización es mediante «buzones de sugerencias».

En 1996, el 89% de las grandes empresas estadounidenses tenía estos programas (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Mientras que en España, un año más tarde, sólo estaba presente en el 32,5% de las mayores empresas (Aragón Sánchez, A., 1998). De todas formas, debemos tener en cuenta que el grado de uso varía mucho en función del sector que observemos. Por ejemplo, en 1994, prácticamente todos los fabricantes de automóviles tenían algún tipo de buzón de sugerencias individual (Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros, 1994)

##### 4.4.1.2 ENCUESTAS DE OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS.

El uso de estos programas en las empresas empieza en los años cincuenta, a raíz de los trabajos de Rensis Likert. Durante los años sesenta se trabaja principalmente en el desarrollo de los cuestionarios de medida, los cuales, a partir de 1970, se convierten en programas habituales en las empresas grandes estadounidenses.

Halal y Brown (1981) consideran que, antes de 1980, este tipo programas estaban implantados en el 23% de empresas grandes americanas. Se estima que, durante los años ochenta, más del 50% usaba este instrumento de forma habitual para medir las actitudes de los trabajadores, aunque muchas menos lo usaban como una herramienta de participación (Lawler, E. E., 1991). En la actualidad, el 91% de las empresas grandes estadounidenses utilizan este procedimiento (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).

El grado de implantación en Europa ha sido considerablemente menor. Sin embargo, para muchas empresas, la satisfacción de los empleados empieza a considerarse como uno de los indicadores clave del rendimiento. Esto es más claro en las organizaciones que han puesto en marcha programas de gestión de la calidad total (TQM). Actualmente, las encuestas de opinión se están convirtiendo en el «mecanismo principal a través del cual la voz del empleado se escucha en lo más alto de la organización» (Stewart, T., 1996) y es lógico pensar que se irán utilizando cada vez

más como una herramienta de medición, control y gestión de las mejoras en el nivel de satisfacción de los empleados.

#### 4.4.1.3 ENRIQUECIMIENTO Y REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

El desarrollo teórico de los programas de enriquecimiento del trabajo se inicia a mediados de los años cincuenta aunque su difusión en las empresas se generaliza a finales de los años sesenta y durante los años setenta gracias a los trabajos de Herzberg<sup>11</sup> y Hackman y Oldham<sup>12</sup> (Lawler, E. E., 1991; Poole, M., 1995).

Comentábamos en el capítulo anterior que el enriquecimiento de tareas presenta dos enfoques: vertical y horizontal.

Podemos considerar que existe enriquecimiento horizontal del trabajo cuando se incorporan a los puestos de trabajo directos las siguientes actividades : rotación de puestos, control de calidad, cambio de útiles, labores de programación simples en el proceso de trabajo y mantenimiento o reparaciones simples (Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros, 1994). El grado de uso de esta modalidad en las empresas estadounidenses ha sido evaluado como un 14% en 1981(Halal, W. y Brown, B. S., 1981), un 19% en 1983 (Appelbaum, E. y Batt, R., 1994) y un 55% en 1992 (Osterman, P., 1994).

Por otra parte, el enriquecimiento vertical estaría asociado a la delegación de responsabilidades de forma individual. En 1983 se usaba en el 29% de las empresas americanas (Appelbaum, E. y Batt, R., 1994) y en el 1990 en el 38% de las de Reino Unido (Wood, S. y Albanese, M. T., 1995). El grado de uso en la actualidad podría estimarse a partir de los datos que presentamos en la tabla 4.5.

**Tabla 3.5.- Porcentaje de empresas europeas con delegación individual (1996).**

	Delegación Individual
Suecia	69
Alemania	64
Irlanda	62
Holanda	59
Dinamarca	57
Francia	54
Reino Unido	53
Italia	44
<b>España</b>	<b>40</b>
Portugal	26

Fuente: OECD (1999)

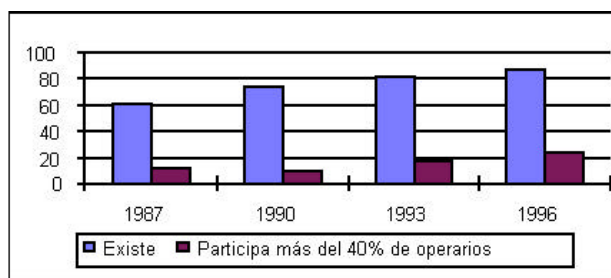
<sup>11</sup> Herzberg (1968)

<sup>12</sup> Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980)

Podemos comprobar que el grado de uso en España es de los más bajos de Europa.

Al observar estos porcentajes, debemos tener en cuenta que, aunque el programa esté presente en una empresa, es muy probable que el número de puestos de trabajo afectados en cada una de ellas sea muy limitado. Podemos observar en la figura 4.1 que, en la mayoría de las empresas norteamericanas donde está presente, sólo afecta a menos del 40% de los puestos de trabajo.

**Figura 3.1.- Porcentaje de empresas que usan enriquecimiento de trabajo en Estados Unidos.**



Fuente: Lawler, Mohrman y Ledford (1998).

En este sentido, hemos de tener presente que, en 1990, sólo un 4% de los operarios estadounidenses trabajaba en verdaderas líneas de montaje. Sin embargo, más de la mitad de los puestos de trabajo se habían diseñado con las características de en una línea de montaje tradicional, es decir, sin ningún tipo de enriquecimiento de trabajo (Lawler, E. E., 1991).

#### 4.4.1.4 CÍRCULOS DE CALIDAD Y OTROS SISTEMAS DE SUGERENCIA EN GRUPO.

Desde 1930, existían en EEUU grupos de resolución de problemas con el nombre de *productivity improvement groups*. Sin embargo, los programas de círculos de calidad tal como los conocemos hoy, se empezaron a utilizar a finales de los años cincuenta en algunas de las empresas japonesas más grandes. Los primeros tres círculos de calidad japoneses se registraron en 1962 (Armstrong, M., 1991; Wilkinson, A.; Marchington, M.; Ackers, P. y otros, 1992).

Hasta finales de los años setenta, los círculos no constituyeron una herramienta común en las empresas estadounidenses (Lawler, E. E., 1991). En 1984 se estimaba que unas 500 empresas los usaban regularmente (Griffin, R., 1988) y que había unos 25.000 círculos registrados hasta esa fecha (Barrick, M. y Alexander, R., 1987). En 1990, la mayoría de las empresas grandes de Estados Unidos usaban estos

programas (Lawler, E. E., 1991), aunque el porcentaje de trabajadores con participación activa en los círculos se podía estimar entre un 8% y un 30% de la plantilla (Li-Ping, T.; Tollison, P. y Whiteside, H., 1988; Buch, K. y Spangler, R., 1990; Freeman, R. y Rogers, J., 1994; Veciana Vergés, J. M., 1995).

Por otra parte, en España, el primer círculo de calidad documentado se puso en marcha en 1980 en la planta de fabricación de automóviles de Ford en Almusafes (Bañegil, T., 1993). Martín Hernández (1991) comenta que en el año 1991, en España, había menos de 1.000 círculos, de los cuales 548 estaban censados y pertenecían a 34 empresas. En total, estos programas afectaban a unos 10.000 trabajadores.

La duración media de los círculos españoles era de 33 meses y aportaban aproximadamente 8 ideas al año, de las cuales sólo un 30% se ponía en marcha. Estos datos están dentro de las cifras habituales en occidente, que rondan las 7 ideas por grupo<sup>13</sup>. Sin embargo, contrastan con los valores de Japón donde se obtiene una media de 30 ideas por año y cada grupo.

En la tabla 4.6 resumimos los datos encontrados en diferentes estudios transversales sobre el grado de uso de los círculos de calidad en las empresas.

**Tabla 3.6.- Porcentaje de empresas con círculos de calidad**

Investigación	País	Año	%
(Antoni, C., 1996)		1990	50%
(Addison, J. y Wagner, J., 1997)	Alemania	1994	56%
(Addison, J. y Wagner, J., 1997)		1997	61%
(Bañegil, T., 1993)		1993	40%
(Marín García, J. A., 1996)	España	1994	49%
(Aragón Sánchez, A., 1998)		1996	62%
(Wood, S. y Albanese, M. T., 1995)		1990	15%
(McNabb, R. y Whifield, K., 1998)	G.B.	1992	45 %
(Marchington, M., )		1994	20%
(Halal, W. y Brown, B. S., 1981)		1981	37%
(Osterman, P., 1994)	EEUU	1992	45,6% <sup>14</sup>
(Wilkinson, A.; Marchington, M.; Ackers, P. y otros, 1992)		1992	50%

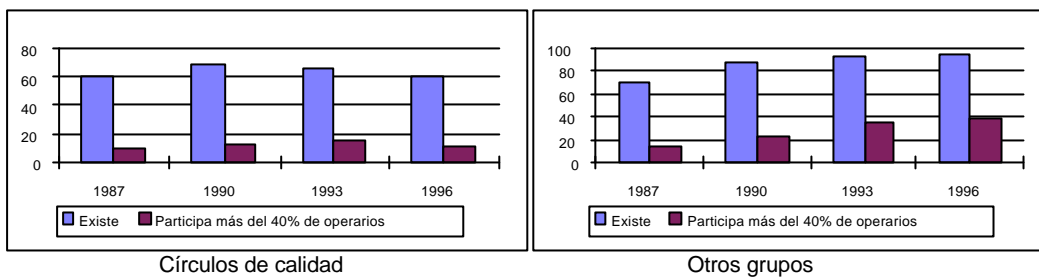
Podemos observar que hasta mediados de los años noventa el uso de los círculos de calidad se va extendiendo en las empresas de los diferentes países. A pesar de la difusión actual, durante el periodo comprendido entre 1993 y 1996 ha disminuido el porcentaje de empresas con círculos de calidad porque se pasa a utilizar otros programas de sugerencias con los mismos fines (figura 4.2).

<sup>13</sup> Renault en su planta de Palencia, que es una de las mejores en este aspecto, consigue unas 5 sugerencias implantadas por año y grupo (Pérez, J. L., 1997).

<sup>14</sup> Sólo el 29,7% de las empresas tienen a más del 50% de sus trabajadores en círculos de calidad.



**Figura 3.2.- Evolución de los programas de círculos de calidad y otros grupos de sugerencias en Estados Unidos.**

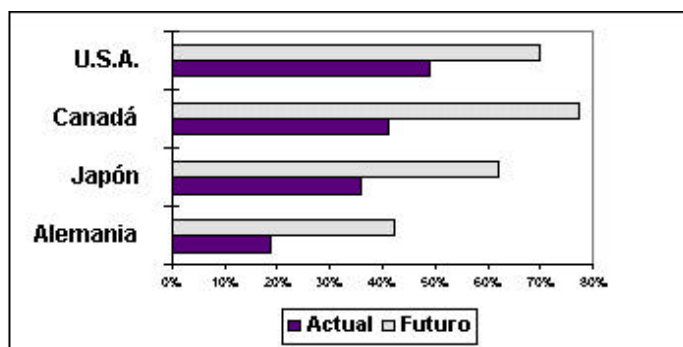


Fuente: Lawler, Mohrman y Ledford (1998).

En España, la situación es similar. Así, Gómez Sánchez y sus colaboradores (1994) consideran que los círculos de calidad no han tenido mucho éxito en su aplicación en las empresas. A finales de 1994, del conjunto de fabricantes de automóviles, que fueron los pioneros en implantar estos programas, sólo tres los mantenían: General Motors–Opel (300 círculos en los que participaban 3.000 trabajadores), Citroën (128 círculos, 1.300 trabajadores) y algunos departamentos de Seat. El resto de empresas del sector habían dado paso a otros programas de sugerencias mediante grupos en los que se incorporaba la recompensa monetaria a cambio de las sugerencias aportadas.

Con todo, cabe esperar un aumento progresivo del grado de uso de los grupos de sugerencias, tanto de círculos de calidad como de otras variantes (figura 4.3).

**Figura 3.3.- Porcentaje de empresas con más del 25% de trabajadores en equipos relacionados con la calidad.**



Fuente: *International Quality Study. Cleveland: American Quality fundation y Ernst & Young (1991)*. Citado en Ivancevich y colaboradores (1997).

#### 4.4.1.5 TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPOS SEMIAUTÓNOMOS.

Los grupos semiautónomos de producción han existido en todas las épocas y probablemente sea una forma de trabajo más natural que la división de tareas

individuales o la cadena de producción con tiempos de ciclo corto. De hecho, esta última necesita un gran esfuerzo de control burocrático para funcionar correctamente (Alcain Partearroyo, R., 1976).

Sin embargo, la teoría relacionada con la aplicación de grupos semiautónomos de trabajo es relativamente reciente. Los primeros estudios se realizaron en Inglaterra en los años cincuenta y corresponden a autores de la escuela de los sistemas sociotécnicos (Lawler, E. E., 1991; Barker, J., 1993; Jenkins, A., 1994). Estos trabajos buscaban la optimización conjunta de los aspectos técnicos y sociales del trabajo (Manz, C. C., 1992; Lantz, A., 1994; Neck, C. y Manz, C., 1994; Amelsvoort, P. y Benders, J., 1996).

Actualmente los grupos semiautónomos de trabajo están enmarcados dentro de la «moderna sociotecnología» (Amelsvoort, P. y Benders, J., 1996) y constituyen uno de los elementos básicos en los sistemas de producción más innovadores (gestión de la calidad total, justo a tiempo, producción ajustada, etc.) (Trist, E., 1991; Corominas, A., 1996; Igual, J. y Stokes, D., 1999).

Podemos diferenciar dos etapas en la puesta en marcha de estos programas.

En la primera etapa, que duró desde finales de los años sesenta hasta finales de los años setenta, se empezaron a usar en Inglaterra, en Suecia y en Estados Unidos. En este último país, se pusieron en marcha en varias de las principales empresas como, por ejemplo, *General Electric*, *Procter & Gamble*, la planta *Saturn* de *General Motors*, *TRW*, *DEC*, *Shell Oil*, *Honeywell*, etc. (Lawler, E. E., 1991). La mayoría de estas experiencias acabaron en fracaso y en los años ochenta sólo unas pocas se mantenían en funcionamiento. Durante el periodo que comprende desde 1980 a 1990, las empresas prefirieron dedicar sus esfuerzos a poner en marcha programas de participación del tipo de los círculos de calidad u otros grupos de sugerencias.

La segunda etapa se inició hacia finales de los años ochenta y ha venido cosechando éxitos notables. En 1989, se usaban en 300 de las mayores empresas estadounidenses (Cotton, J. L.; McFarlin, D. B. y Sweeney, P. D., 1989; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989) y más de 1.000 estaban preparándose para ponerlos en funcionamiento (Manz, C. C.; Keating, D. E. y Donnellon, A., 1990). En 1995, prácticamente todas las grandes empresas estadounidenses consideraban seriamente la posibilidad de implantar grupos semiautónomos (Thoms, P.; Moore, K. S. y Scott, K. S., 1996), mientras que en Europa, la mayoría de las plantas de fabricación

de automóviles usaban alguna forma de trabajo en equipo (Jenkins, A., 1994; Murakami, T., 1995; Amelsvoort, P. y Benders, J., 1996).

En España, las primeras experiencias de trabajo en equipo en empresas industriales se realizaron en SEAT a partir de 1994. En ese mismo año, Nissan y Suzuki estaban pensando si los implantaban y General Motors-Opel tenía una estructura con ciertas características de grupo semiautónomo (Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros, 1994).

En la tabla 4.7 resumimos los datos de diferentes estudios sobre el grado de uso de los grupos semiautónomos o trabajo en equipo.

**Tabla 3.7.- Porcentaje de empresas con grupos semiautónomos o equipos de trabajo.**

País	Investigación	Año	%	País	Investigación	Año	%
Alemania	(Antoni, C., 1996)	1990	23%	EEUU	(Halal, W. y Brown, B. S., 1981)	1981	39%
	(Antoni, C., 1996)	1994	32%		(Appelbaum, E. y Batt, R., 1994)	1990	23%
	(Addison, J. y Wagner, J., 1997)	1997	53%		(Osterman, P., 1994)	1992	50%
España	(Marín García, J. A., 1996)	1994	33%		(Rigby, D. K., 1995)	1993	58%
	(Aragón Sánchez, A., 1998)	1996	32%	G.B.	(Wood, S. y Albanese, M. T., 1995)	1990	62%

A la hora de analizar estos datos, debemos tener cierto cuidado por diversos motivos. Uno es que la mayoría de los estudios no son representativos del conjunto de las empresas del país, pues incluyen en la muestra sólo a las empresas grandes. Otro es que los estudios pueden contener sesgos producidos por una baja tasa de respuesta. Un tercer motivo es que se contabilicen diferentes tipos de programas bajo un mismo nombre. Hemos podido comprobar que existe poco consenso acerca de dónde situar la frontera que separa cada uno de los tipos de grupo (Thompson, P. y Wallace, T., 1996). Algunos investigadores llaman grupos autónomos a estructuras que, por sus características, son más bien lo que nosotros hemos definido como trabajo en equipo.

En la tabla 4.8 presentamos los resultados de un estudio que se refiere a la delegación de tareas y responsabilidades en grupo y que podríamos asociar a los grupos semiautónomos

**Tabla 3.8.- Porcentaje de empresas con grupos semiautónomos (1996).**

Suecia	56%
Holanda	48%
Irlanda	42%
Francia	40%
Reino Unido	37%
Alemania	31%
Dinamarca	30%
Italia	28%
Portugal	26%
<b>España</b>	<b>10%</b>

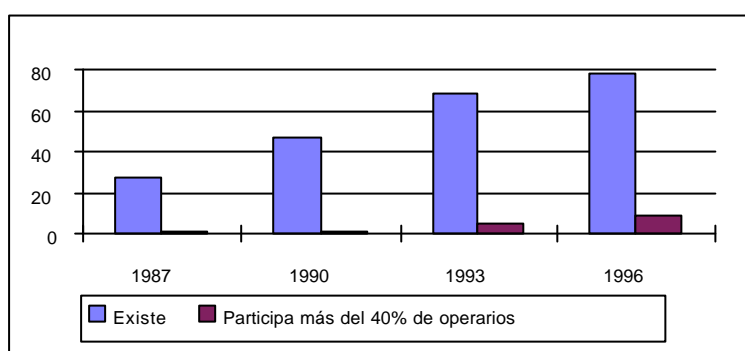
Fuente: OECD (1999)

Resumiendo los datos de ambas tablas, podemos considerar que cerca de un 60% de las empresas grandes del sector industrial europeas y norteamericanas pueden estar utilizando alguna forma de equipos de trabajo (en España, aproximadamente la mitad de esta cifra). Sin embargo, los grupos semiautónomos están presentes, como mucho, en un tercio de las grandes empresas. De nuevo, en España, la cifra es la

mitad. Esto nos indica que, en la actualidad, los grupos autónomos son un fenómeno poco habitual.

Por otra parte, al igual que ocurre en otros programas ya comentados, el porcentaje de trabajadores afectados directamente por estas formas de organización del trabajo es bastante pequeño. Para justificar esta impresión, presentamos los datos ofrecidos por Lawler y colaboradores (1998) (figura 4.4) donde se aprecia que muy pocas empresas utilizan los grupos semiautónomos con más del 40% de la plantilla

**Figura 3.4.- Evolución de los programas de grupos semiautónomos de trabajo en Estados Unidos.**



Fuente: Lawler, Mohrman y Ledford (1998).

Batt y Appelbaum (1995) estiman que sólo un 5% de la plantilla de las grandes empresas estadounidenses trabaja en grupos semiautónomos, mientras que Antoni (1996) considera que en Alemania la cifra se eleva hasta un 13%.

En general, podríamos aventurar que el número de trabajadores afectados por el trabajo en equipo es, más o menos, la mitad de los que intervienen en los círculos de calidad u otros grupos de sugerencias.

Por lo que respecta a la evolución futura, de mantenerse la tendencia que reflejan los datos de la tabla 4.9, es previsible que aumente el porcentaje de trabajadores en grupos semiautónomos dentro de las empresas.

**Tabla 3.9.- Porcentaje de empresas agrupadas por la proporción del total de trabajadores que están en grupos semiautónomos.**

Proporción de la plantilla	1990	Previsto en 1995
Menos del 10%	59%	10%
Entre el 11 y el 50 %	31%	43%
Más del 50%	10%	47%
Suma	100%	100%

Fuente: Appelbaum y Batt (1994)

#### 4.4.1.6 COMITÉS DE CONSULTA O COMITÉS SINDICATO – EMPRESA PARA LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Estos programas se originaron en Estados Unidos y pretendían dar respuesta a las mismas inquietudes de los trabajadores que hicieron desarrollar los programas de democracia industrial en Europa (Mills, T., 1978). Hasta principios de los años setenta los modelos teóricos de estos programas sufrieron un fuerte rechazo, tanto por parte de los mandos como por los sindicatos. Debido a ello, no fueron implantados en las empresas. A partir de 1970 se empezaron a introducir en las empresas y poco a poco, fueron ganando la opinión favorable de las partes implicadas.

En 1978 se utilizaban en 500 empresas americanas entre las que figuraban las más grandes y mejor gestionadas del país (Mills, T., 1978). Durante los primeros años de la década de los años ochenta la proliferación de estos programas fue masiva en las empresas grandes americanas (Lawler, E. E., 1991).

En Europa el uso de estos comités se extendió con rapidez. En el Reino Unido, por ejemplo, en 1978, el 40% de las grandes empresas tenía comités de consulta. En 1980, un 9% de empresas que no los tenía en 1978 había empezado a utilizarlos, mientras que fue suprimido sólo en el 1% de las que sí los tenían (Poole, M., 1995). McNabb y Whifield (1998) consideran que, en 1992, un 21% de las empresas británicas usaba los comités de consulta. En Alemania, un 45% de las empresas tiene estos comités (Addison, J. y Wagner, J., 1997).

En España, un 37% de las grandes empresas tienen comités de resolución de conflictos, sin embargo, menos de un 30% consulta a los trabajadores o sus representantes a la hora de introducir cambios tecnológicos en la empresa. En los restantes países de Europa, tan sólo Portugal presenta un grado de uso de estos comités menor que España (Gill, C. y Krieger, H., 1993).

#### 4.4.1.7 DIRECCIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS

Estos programas aparecen reflejados por primera vez en los trabajos de Peter Drucker a partir de 1954 (Richards, B., 1986; Seyna, E. J., 1986).

Durante los años comprendidos entre 1960 y 1970 proliferan tanto los artículos en revistas como las conferencias que tienen como tema la Dirección por objetivos. Muchos mandos creyeron que estos programas resolverían todos los problemas de gestión en la empresa. Este hecho originó expectativas poco realistas que impulsaron la puesta en marcha de los programas de manera precipitada, sin asegurar las condiciones mínimas para un funcionamiento correcto (Richards, B., 1986).

En esta época fue especialmente crítico el descuido de los aspectos humanos y la falta de habilidad por parte de los mandos para establecer objetivos que pudiesen medirse y controlar (Richards, B., 1986). Como resultado, la mayoría de las experiencias realizadas acabaron en fracaso, generando un exceso de papeleo y aumentando la burocracia en las empresas. Esto derivó en frustración y resentimiento en las personas implicadas, propiciando una imagen negativa de la dirección por objetivos.

No obstante, se continuó con la difusión del método y a partir de 1975, se consiguieron muy buenos resultados en aquellas empresas que lo empleaban, dentro del proceso de planificación estratégica, como herramienta para transmitir y coordinar los planes a través de los diferentes niveles jerárquicos. Actualmente se suelen poner en marcha utilizando un nombre adaptado de los modelos japoneses de gestión: despliegue de políticas (*hoshin kanri* o *policy deployment*).

En 1981 se estimaba que entre el 30% y el 50% de las grandes empresas usaba dirección por objetivos (Ford, R. C.; McLaughlin, F. S. y Nixford, J., 1980; Halal, W. y Brown, B. S., 1981). En España, en 1996, cerca del 42% de las empresas grandes afirmaba tener en marcha estos procedimientos (Aragón Sánchez, A., 1998)

#### 4.4.1.8 LIDERAZGO PARTICIPATIVO:

Una de las cuestiones pendientes de resolver después de la revisión teórica es si, al estudiar la participación, se deben incluir los trabajos sobre estilos de liderazgo. Autores como Cotton y colaboradores (1988) consideran que no. Sin embargo Leana, Locke y Schweiger (1990), si lo incluyen. Para estos últimos, la capacidad que poseen los trabajadores para intervenir en la toma de decisiones depende no sólo de la formación e información que posean, sino también de los canales de comunicación que puedan utilizar y de la atención que se preste a sus aportaciones. Teniendo en cuenta que es muy posible que la participación de bastantes de las empresas sea de carácter informal, nosotros consideramos que, probablemente, la línea de Leana, Locke y Schweiger (1990) sea la más acertada. Cuando no hay cauces formales para tramitar las aportaciones de los operarios, la existencia de canales de comunicación ascendente dependen en gran medida de los estilos de liderazgo. A esta misma conclusión podríamos llegar interpretando los resultados de Bonavía (1996). Este autor comprueba que las creencias del mando tipo Y están correlacionadas positivamente

( $p= 0,37^{***}$ ) con la participación global mientras que las creencias tipo X tienen una asociación negativa ( $p= -0,23^{***}$ ).

Debido al carácter informal de estos sistemas de participación, es bastante difícil cuantificar el grado de uso en las empresas. Sin embargo, intentaremos hacerlo basándonos en los trabajos que estudian la influencia que pueden ejercer los operarios sobre las decisiones de la empresa. Estos trabajos suelen reflejar las percepciones de los mandos o de los trabajadores.

Veamos en primer lugar cuáles son las percepciones de los trabajadores acerca de las oportunidades que les ofrecen sus jefes directos para influir en las decisiones y proponer sugerencias (tabla 4.10)

**Tabla 3.10.- Opiniones de los trabajadores en 1997.**

	Francia	Alemania	Italia	España	Reino Unido	Estados Unidos
Mi jefe está bien informado de lo que pasa en su equipo	6,45	6,57	7,06	6,86	6,11	6,28
Mi jefe directo sabe delegar y confiar en nosotros	6,35	6,65	6,8	6,67	6,68	7,13
Mi jefe directo siempre nos consulta antes de tomar decisiones que nos afectan	5,61	6,18	6,12	5,85	5,7	6,03
Las ideas y sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta por la dirección	5,24	5,56	5,72	5,63	5,7	6,1

Valoraciones de 0 a 10. Fuente: Pardo Avellanada (1998).

Podemos observar que, según la opinión de los trabajadores, los mandos están moderadamente informados sobre lo que sucede en su área de responsabilidad, gracias al *feed-back* que le proporcionan sus operarios. Cuando los mandos desean que los trabajadores participen en una decisión, usan más la delegación que la consulta y en general, confían en sus colaboradores. Por último, los trabajadores consideran que la dirección no hace demasiado caso de las sugerencias que proponen.

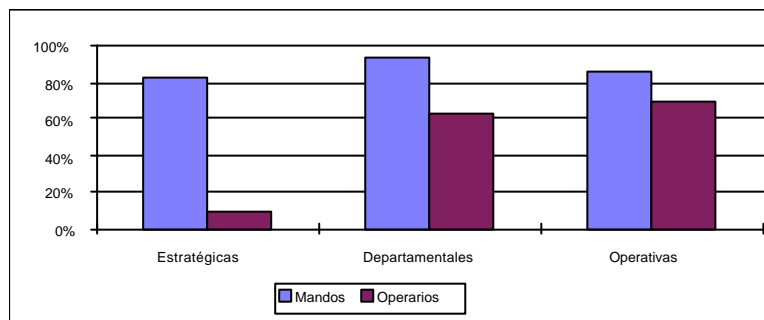
La opinión de los mandos es algo diferente. Por ejemplo, los directivos de las empresas valencianas estudiadas por Bonavía (1996), consideran que informan bastante de las decisiones que afectan a sus subordinados, deciden conjuntamente o consultan algunas decisiones y que delegan pocas decisiones. De alguna manera, estos datos son corroborados por Aragón Sánchez (1998): «el 57% de los mandos toma las decisiones después de consultar o informar a sus trabajadores y un 41% tiende a tomar las decisiones de manera conjunta».



En Marín (1994) vemos que el 75,2 % de los gerentes de empresas pequeñas y medianas consideraba que las decisiones las tomaban los mandos de manera centralizada.

Continuando con las opiniones de los directivos, éstos consideran que la participación de los trabajadores es elevada cuando se refiere a aspectos del propio trabajo de los operarios, moderada en cuestiones departamentales y baja en temas que afectan a la empresa en su totalidad (Bonavía, T., 1996). De nuevo, estos datos parecen coincidir con los reflejados por Aragón Sánchez (1998) (figura 4.5) y en bastante medida, con Marín (1994) , donde el 52% de los gerentes consideraba que los operarios podían aportar ideas e influir sensiblemente en las decisiones que afectaban al trabajo (Marín García, J. A., 1994).

**Figura 3.5.- Porcentaje de empresas con participación en diferentes tipos de decisiones por niveles de mandos.**



Fuente: adaptado de Aragón Sánchez (1998).

En los apartados anteriores hemos comentado que los programas formales de participación, afectaban a un porcentaje limitado de la plantilla. Aquí hemos comprobado que, tanto los directivos como los trabajadores, perciben que los operarios pueden influir bastante en las decisiones. Por tanto, no sería descabellado aventurar que gran parte de la participación en las empresas se realiza de manera informal y directa, utilizando estilos de liderazgo consultivos. Esta influencia afecta, fundamentalmente, a decisiones referentes al trabajo del operario (Koch, J. y Fox, C., 1978; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Armstrong, M., 1991; Pasmore, W. A. y Fagans, M. R., 1992; Marchington, M.; Wilkinson, A.; Ackers, P. y otros, 1994; Keller, B. K., 1995; Knudsen, H., 1995; Miller, R., 1996).

#### **4.4.2 Programas formales de democracia industrial**

##### **4.4.2.1 NEGOCIACIÓN COLECTIVA, COMITÉS DE EMPRESA Y CONSEJOS DE SUPERVISIÓN**

El país precursor de esta modalidad de participación fue Alemania. Entre 1830 y 1840 se promulgaron leyes que favorecían la incorporación de representantes de los trabajadores en los órganos de decisión de las empresas, sin embargo, no llegaron a ponerse en práctica debido a la oposición de los empresarios. En 1891 se promulgó una nueva ley que obligaba a crear comités en las empresas con más de 19 trabajadores. En 1906, quince años después de haberse aprobado, sólo un 10% de las empresas afectadas cumplían esta ley (Poole, M., 1995). Durante los años setenta se trasladan estos programas a otros países europeos, fundamentalmente a Holanda y a los países escandinavos.

En opinión de la profesora Lourdes Munduate<sup>15</sup>, los programas de democracia industrial constituyen el principal instrumento de participación de los trabajadores en determinados países como Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido, incluso España. En cambio, Knudsen (1995) afirma que en nuestro país, la influencia que pueden ejercer los trabajadores es muy débil ya que se limita a recibir información y en algunos casos, a ser consultados. En definitiva, estos comités no representan un medio para la toma conjunta de decisiones y acaban convirtiéndose en un instrumento para reaccionar ante las iniciativas de la gerencia que no satisfacen a los representantes de los trabajadores.

Debemos tener en cuenta que los sistemas de relaciones industriales son más bien recientes en nuestro país. Las primeras leyes españolas relativas a la democracia industrial aparecieron en 1938 con la creación de los sindicatos verticales. Posteriormente, en 1947, se regularon las figuras de enlaces sindicales y jurados de empresa (comités compuestos por representantes de la empresa y de los trabajadores). Durante los años cuarenta y cincuenta se observa una falta de interés por parte de los trabajadores en la representación mediante sindicatos verticales. Sin embargo, a partir de los años sesenta y sobre todo en la década de los setenta, aumentó el aliciente por explotar las posibilidades que los enlaces sindicales y los jurados de empresa ofrecían para la asociación de los trabajadores en pequeños comités (germen del movimiento sindical Comisiones Obreras) (Knudsen, H., 1995).

---

<sup>15</sup> Intervención en la tesis de Dr. Tomás Bonavía (1996)

En 1971 se reguló la creación de comités de seguridad e higiene en las empresas de más de 100 trabajadores. En ellos, la mayoría de los componentes procedía de la jerarquía de la empresa, aunque muchas de sus funciones podrían ser realizadas por el comité de empresa, donde la mayoría era de los operarios.

A partir de 1978 se cambia la dinámica y la participación se centra en los sindicatos a través de los sistemas de negociación colectiva y los comités de empresa.

Normalmente, la negociación colectiva se ocupa de acuerdos provinciales o nacionales, mientras que los comités de empresa tienen un papel predominante en los acuerdos de la propia empresa. Por su parte, las pequeñas y medianas empresas, al carecer de comités, se rigen también por los acuerdos de negociación colectiva (Knudsen, H., 1995). En este sentido, la ley 8/1980 sobre el Estatuto de los Trabajadores, en la que se regula la representación de los trabajadores en la empresa y los cauces de participación asociados a la democracia industrial, da un poder especial a las organizaciones empresariales y sindicales mayoritarias (CEOE, UGT y CCOO).

Por otra parte, en las empresas públicas también se avanza en la línea de la democracia industrial. Desde 1986, en los centros con más de 1.000 empleados, los sindicatos pueden estar representados en el consejo de administración o crear comisiones de información y seguimiento. Con ello se consigue un instrumento similar a la codecesión alemana pero más limitado en cuanto al número de participantes e influencia.

En la tabla 4.11 resumimos la evolución del grado de sindicalización en diferentes países.

**Tabla 3.11.- Porcentajes de sindicalización en diferentes países.**

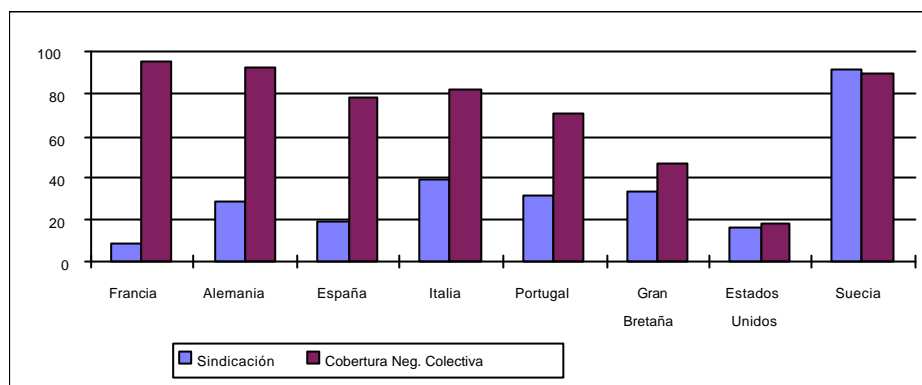
País	1970	1980	1990	1994
Suecia	90	80	83	91
Italia	56	49	39	39
Reino Unido	40	50	39	34
Portugal	n.d.	61	32	32
Alemania	50	36	33	29
Japón	35	31	25	24
España	n.d.	9	13	19
Estados Unidos	25	22	16	16
Francia	n.d.	18	10	9

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de varios autores (Koch, J. y Fox, C., 1978; Gómez Mejía, L.; Balkin, R. y Cardy, R., 1997; Nakamura, K., 1997; OECD, 1997; Pardo Avellanada, R., 1998).

Hacia mitad de los años noventa el grado de sindicalización de la fuerza laboral se sitúa entre el 10% y 40%, con la excepción de Suecia. Sin embargo, el 90% de los

miembros elegidos para los comités de empresa son miembros de sindicatos y el 75% de los trabajadores está cubierto por algún tipo de convenio colectivo en el que han participado las principales fuerzas sindicales. Esta situación es bastante común en los países mediterráneos y centro europeos como podemos observar en la figura 4.6.

**Figura 3.6.- Relación entre el grado de cobertura de la negociación colectiva y el porcentaje de afiliados a sindicatos.**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de varios autores (Poole, M., 1995; OECD, 1997; Pardo Avellanada, R., 1998).

El punto de vista de las organizaciones sindicales acerca de los programas de democracia industrial estaba contenido en la propuesta sindical prioritaria de 1989. En ella, los sindicatos apostaban por una participación en los órganos de decisión y control de la empresa y solicitaban una ley similar a la codecisión alemana. También reclamaban una ampliación de la influencia a través de negociación colectiva<sup>16</sup>. Sin embargo, no había demandas concretas para ampliar el papel de los comités de empresa (quizás por tratarse de instrumentos que no necesitan la mediación del sindicato y pueden escapar a su control).

Las preferencias sindicales no coinciden con las de los directivos de las empresa, que se oponen a una ampliación de los derechos de participación de los trabajadores asegurados por leyes. La propuesta empresarial considera que la gestión de los programas que fomenten una mayor implicación de los trabajadores debe depender de las decisiones del equipo directivo y como mucho, de acuerdos derivados de la negociación colectiva (Knudsen, H., 1995). La resistencia de los empresarios se demuestra con el siguiente dato: en 1996, sólo un 13,3% de las grandes empresas

<sup>16</sup> Incluyendo aspectos de condiciones de trabajo, movilidad funcional y geográfica, organización del trabajo, planes industriales y negociaciones durante la introducción de nueva tecnología, sobre todo relacionadas con empleo y formación.

españolas tenía en marcha un sistema parecido a la codecisión (Aragón Sánchez, A., 1998).

Por último recalcamos que los programas de democracia industrial se utilizan más en las empresas públicas españolas que en las privadas. Así mismo, la cantidad e importancia de asuntos a tratar y la capacidad de influencia que pueden ejercer los trabajadores es mayor, también, en las empresas públicas.

#### 4.4.2.2 COOPERATIVISMO

Aunque existen ejemplos de explotación comunitaria de recursos que datan de la Edad Media, la primera cooperativa de la que tenemos noticias se creó en Inglaterra en 1843, mientras que en España, la pionera se fundó en 1855, (Sanchis Palacio, J. R., 1995).

Sin lugar a dudas, el caso más espectacular de cooperativismo español en empresas de producción sigue siendo el grupo Mondragón, que no deja de ser un referente para las numerosas cooperativas que actúan en nuestro país.

La tabla 4.12 refleja el número de cooperativas que operan en España. Hemos desglosado las cantidades correspondientes a Empresas de Trabajo Asociado (Cooperativas de Trabajo Asociado y Sociedades Anónimas Laborales) que constituyen el grupo más importante en cuanto a la cantidad de empleados. A este tipo suelen pertenecer, fundamentalmente, las empresas de los sectores industriales y de servicios.

**Tabla 3.12.- Distribución del cooperativismo en España (1996).**

	Cooperativas	Trabajo asociado	Soc. Anónima Laboral
Nº empresas	21.531	8.433	5.777
Nº socios	2.097.000	95.000	56.000
Empleados	381.000	149.000	75.000

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de varios autores (Monzón, J. L. y Barea, J., 1994; Sanchis Palacio, J. R., 1995; Morales Gutiérrez, A., 1996; Levante, 1998)

En 1994 había censadas en la Comunidad Valenciana cerca de 2.000 empresas de trabajo asociado, 1.250 de ellas en Valencia (IVE, 1990). Es de resaltar que el País Vasco, la Comunidad Valenciana y Castilla La Mancha son las Comunidades con mayor porcentaje de trabajadores en empresas de trabajo asociado respecto al número de asalariados totales (tabla 4.13).

**Tabla 3.13.- Cooperativas en España (1997)**

	SOCIEDADES		Miles de TRABAJADORES			
	Coop.	Total	Coop./Tot.	ETA	Total	ETA/Tot.
CC.AA						
País Vasco	1.212	146.928	0,82%	36,4	792	4,60%
Com. Valenciana	2.528	266.763	0,95%	36,0	1.503	2,40%
Castilla La Mancha	1.408	98.147	1,43%	11,8	586	2,02%
Extremadura	701	46.501	1,51%	6,0	328	1,85%
Murcia	783	65.523	1,20%	7,4	405	1,83%
Andalucía	4.349	359.426	1,21%	39,1	2.145	1,83%
Navarra	299	38.294	0,78%	3,6	209	1,76%
Cataluña	5.599	489.656	1,14%	38,9	2.428	1,60%
La Rioja	167	18.398	0,91%	1,5	96	1,59%
Aragón	703	78.476	0,90%	7,1	453	1,58%
Castilla y León	1.172	143.953	0,81%	10,7	848	1,27%
Canarias	497	100.008	0,50%	6,6	600	1,12%
Asturias	274	46.612	0,59%	2,8	300	0,95%
Galicia	750	157.045	0,48%	7,6	970	0,79%
Baleares	178	67.132	0,27%	1,8	305	0,60%
Cantabria	83	31.447	0,26%	0,9	170	0,55%
Madrid	790	357.833	0,22%	8,2	2.007	0,41%

CC.AA.: Comunidades Autónomas; Coop.: cooperativas; ETA: empresas de trabajo asociado

Fuente: *Boletín mensual de Estadística INE (2000) y Ficheros de códigos de cuentas de cotización y de autónomos de la SS, Elaborados por la Dirección General de Fomento de la Economía Social.*

A pesar de la cantidad de empresas que han ido creándose bajo la fórmula jurídica de cooperativa, su peso en el conjunto de la economía nacional es más bien escaso como puede apreciarse en la tabla 4.14

**Tabla 3.14.- Peso relativo de las empresas cooperativas españolas (1990)**

	Cooperativas (1)	Resto de empresas	(1) / (2)
Número de empresas	21.493	2.512.142	0,86%
Producción (MM)	1.606.266	78.108.092	2,1%
Valor Añadido (MM)	505.903	47.632.579	1,1%
Inversión (MM)	320.982	10.287.929	3,1%
Empleo	317.000	14.145.000	1,61%

Fuente: Sanchis Palacio (1995)

Respecto a la utilización del cooperativismo en otros países, existen marcadas diferencias. En Europa, exceptuando Italia, no hay demasiada utilización del sistemas cooperativo en las empresas industriales (tabla 4.15).

**Tabla 3.15.- Cooperativas de producción en la Unión Europea (1989)**

	Nº Cooperativas	Nº socios
Italia	20.800	373.250
<b>España</b>	<b>13.100</b>	<b>206.000</b>
Alemania	6.000	66.500
Reino unido	1.650	11.650
Francia	1.350	42.200
Dinamarca	1.200	14.800
Holanda	300	5.000
Bélgica	270	5.600

Portugal	155	5.100
Irlanda	110	500
Grecia	30	300
Total UE	44.965	730.900

Fuente: Monzón y Barea (1994)

En Estado Unidos el movimiento cooperativo es más bien escaso, siendo más habitual el procedimiento de adquisición de acciones por parte de los trabajadores (*Employee Stock Ownership Plan -ESOP-*) o de los directivos (*Leverage management buy out -LMBO-*) (Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Morales Gutiérrez, A., 1996).

Por otra parte, hemos constatado que se trata de un sistema cuya popularidad es mayor en los países del tercer mundo que en los países de mayor nivel económico (Lara, B. J., 1996).

#### 4.4.3 Programas formales de participación económica

A partir de los datos obtenidos, presentaremos una estimación del grado en el que las empresas están empleando diferentes programas de remuneración, que permiten a los trabajadores participar en el valor añadido de la empresa.

En nuestro país, el salario está constituido principalmente por el sueldo base. Según Pardo Avellanada (1998), sólo el 29% de los trabajadores tiene complementos salariales. Además, en el 63% de los casos en los que el sueldo tiene una parte de complementos, éste no alcanza el 20% de la remuneración total. Estos datos concuerdan con la opinión de Osorio (1997) quien señala que el porcentaje de los complementos fluctúa entre un 6% y un 24% del salario total, situándose la media en el 12,2%. Esta situación parece ser similar en Reino Unido, donde en el 85% de las empresas, el porcentaje de complementos es menor al 20% de la remuneración total (Wood, S., 1996).

En la tabla 4.16 presentamos una comparación internacional del uso de diferentes tipos de complementos salariales con los operarios y con los directivos.

**Tabla 3.16 Porcentaje de trabajadores con diferentes tipos de complementos salariales**

	Operarios						Directivos	
	España (1997)	EEUU (1991)	EEUU (1983)	Alemania (n.d.)	GB (1998)	GB (1990)	España (1997)	EEUU (1996)
Por Competencias	2%	n.d.	8%	n.d.	20%	5%	6%	62%
Lograr objetivos individuales	20%	25%	n.d.	n.d.	15,3%	16%	65%	91%

Lograr objetivos de grupo	18%	20%	30%	27%	n.d.	11%	38%	87%
Reparto de beneficios	22%	26%	20%	24%	46%	20%	24%	69%
Reparto de ganancias	9%	8%	5%	19%	n.d.	25%	n.d.	45%
	(Watson Wyatt, 1997)	(Gómez Mejía, L.; Balkin, R. y Cardy, R., 1997)	(Appelbau m, E. y Batt, R., 1994)	(Addison, J. y Wagner, J., 1997)	(Drucker, J., 2000)	(Wood, S., 1996)	(Watson Wyatt, 1997)	(Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998)

En definitiva, el modelo de retribución usado con los operarios en las empresas españolas no es diferente de los que usan las americanas o de otros países europeos. Aunque existe interés por adaptar los sistemas de remuneración a los cambios en la organización, incluyendo complementos que dependan del rendimiento, la realidad es que se siguen usando esquemas que retribuyen, ante todo, el puesto que se ocupa (Olabarrieta, J. C. y Revuelta, I., 1997).

Sin embargo, en lo que se refiere a los directivos, las grandes empresas americanas suelen usar más tipos de complementos que las españolas.

Por otra parte, el 23% de las empresas españolas disponen de algún programa de recompensas no monetarias (premios, menciones públicas...) que suele ofrecerse a todos los miembros de la empresa sin distinguir entre niveles de mando (Watson Wyatt, 1997) y cerca del 65% de las empresas grandes ofrecen premios en metálico (Olabarrieta, J. C. y Revuelta, I., 1997).

Tradicionalmente, los programas que más se han asociado con la participación del trabajador han sido el reparto de beneficios y el reparto de ganancias, por lo que nos detendremos un poco más en conocer su evolución histórica.

En Europa, el uso generalizado de los programas de reparto de beneficios comenzó hacia finales de 1970. En este año, los gobiernos europeos aprobaron leyes que fomentaban la participación financiera, pues la consideraban una prioridad social.

En el año 1954, 500 empresas inglesas utilizaban estos programas (Poole, M., 1995) y en 1992, se extendió el uso hasta el 54% de las grandes (McNabb, R. y Whifield, K., 1998). En Francia supone una práctica obligatoria en todas las empresas con más de 100 trabajadores y en Alemania se emplea desde hace decenios a través de fondos salariales (Poole, M., 1995). En Estados Unidos se aplica en unas de 300.000 empresas en las que trabajan más de 9 millones de personas (Poole, M., 1995). El



75% de estas empresas retribuyen los repartos beneficios cuando se retira el empleado.

Los programas de reparto de ganancias se han desarrollado principalmente en Estados Unidos y cuentan con diferentes variantes. Por ejemplo, el uso del plan *Scanlon* data de 1930 y su empleo solía ser más frecuente en las pequeñas empresas. Hasta 1970 lo habían puesto en marcha menos de 500 compañías. A partir de esa fecha, el número que lo utilizan ha crecido de manera espectacular. El plan *Rucker* se aplica en Estados Unidos desde mediados de los años cincuenta. Bajo la modalidad *Improshare* se empezó a utilizar a mediados de los años setenta. En la actualidad, el reparto de ganancias se suele poner en marcha a la vez que los sistemas de sugerencias (Lawler, E. E., 1991).

Por otro lado, Stewart (1996) afirma que las empresas españolas y en general, las europeas, ofrecen muy pocas prestaciones sociales al margen de las estrictamente exigidas por ley, que son muy amplias<sup>17</sup>.

Asimismo, la participación en el capital de la empresa sigue siendo una opción poco común en nuestro país. También lo es en Estados Unidos, donde los operarios que poseen acciones de la empresa en la que trabaja no superan el 10% (Alvarez de Mon, S., 1998). A pesar de que en 1989 ya había más de 10.000 empresas con participación en el capital que afectaba a más de diez millones de trabajadores (Pérez Giner, F., 1992). Se pueden consultar otras fuentes en la tabla 4.17.

**Tabla 3.17.- Porcentaje de empresas con planes de compra de acciones (1997)**

	EE.UU.	Alemania	G.B.	Italia	España	Francia
Directivos	52%	26%	26%	27%	19%	23%
Operarios	33%	15%	11%	10%	9%	8%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Watson Wyatt (1998) y Hyman (2000)

Como se observa, los planes de compra de acciones son más comunes en las empresas de Estados Unidos que en las europeas. No obstante, el interés de los gobiernos es acrecentar el uso de este tipo de planes con todos los trabajadores y tras la introducción leyes que mejoren su fiscalidad, es de esperar que aumente el número de estos planes (Watson Wyatt, 1998).

<sup>17</sup> Festivos, vacaciones, ausencias justificadas, lactancia y causas ajenas al trabajador, además de incluirse como complemento extrasalarial el pago de la Seguridad Social y el seguro de desempleo (VVAA, 1998)

## 4.5 CONCLUSIONES

Los programas de participación aparecen frecuentemente en las publicaciones sobre gestión del cambio en las empresas. Los más documentados son los programas que crean estructuras paralelas para la toma de decisiones. Sin embargo, se escribe menos sobre los programas que transforman el puesto de trabajo y los programas de participación económica, entre otras razones porque su empleo no se halla tan extendido.

El grado de uso de los diferentes procedimientos para la participación del empleado es muy variable. Dentro de la gestión participativa, los más extendidos son los sistemas de sugerencias, que empezaron a emplearse masivamente en las grandes empresas a partir de 1970. A continuación podríamos situar las encuestas de opinión, los círculos de calidad, los comités de consulta y algunas formas de enriquecimiento del trabajo. Casi todos estos programas empezaron a ser populares a partir de 1980 y en la actualidad están presentes en la mayoría de las empresas grandes. Los grupos semiautónomos y las miniempresas son relativamente recientes. Las empresas empiezan a ser receptivas a estos procedimientos a partir de 1990. En la actualidad están presentes en muy pocas empresas.

La negociación colectiva está muy arraigada en los países europeos y da cobertura a una cantidad elevada de trabajadores. Sin embargo, el cooperativismo es un movimiento minoritario en la mayoría de los países de la Unión Europea, aunque en España tenga una importancia notoria. De hecho, si usamos cifras relativas al tamaño de los países, España es la nación con más cooperativas industriales.

En cuanto a la participación económica, los operarios españoles disfrutaban de unos sistemas salariales muy similares a los que se ofrecen en el resto de países europeos y en Estados Unidos. La única diferencia notable se presenta en el uso de complementos mediante reparto de beneficios. Sin embargo, los directivos de nuestro país tienen unos esquemas de retribución con menos complementos que sus homólogos americanos.

Por lo que respecta a la puesta en marcha conjunta de procedimientos de participación, las empresas suelen utilizar diferentes programas al mismo tiempo. Así, por ejemplo, el número medio de programas implantados en grandes empresas de Estados Unidos fue de 4 (desviación típica: 1,76) y el grado de participación activa de los operarios fue cercano al 17% (desviación típica: 13%) (Coye, R. W. y Belohlav, J. A., 1995).

Sin embargo, el porcentaje de operarios que pueden ejercer una influencia significativa en las decisiones relacionadas con su trabajo es muy bajo (tabla 4.18). Las decisiones se toman en un nivel jerárquico superior al que podrían tomarse (Rees, F., 1997) y las empresas están buscando alternativas para bajar las decisiones al nivel en el que se dispone de la información de una manera directa. Éste es uno de los motivos por los que las empresas están introduciendo los equipos de trabajo.

**Tabla 3.18.- Porcentaje de operarios con participación «significativa» en las decisiones sobre temas de producción.**

Alemania	Reino Unido	Canadá	Japón	EEUU	Suecia	Australia
3.8	7.3	7.4	7.6	10.8	12.4	16.1

Fuente: Boreham (1992)

Centrándonos en España, a partir de 1980 se pusieron en marcha bastantes programas que fomentaban la participación directa (equipos de proyectos, círculos de calidad, grupos semiautónomos, *task forces*). Normalmente, esta implantación estaba relacionada con la introducción de programas de gestión de la calidad total y de nuevas tecnologías de producción. Sin embargo, a partir de la recesión de los años 1992 a 1995 estas experiencias se estancan (Knudsen, H., 1995) y comienzan a resurgir al final de la década de los noventa.

Por último, queremos resaltar que la mayoría de los procedimientos puestos en marcha en las empresa sólo permiten la participación en la primeras etapas del proceso de toma de decisiones (investigación y diseño). Debido a esto, lo que las empresas suelen llamar gestión participativa, realmente se corresponde a una gestión consultiva, que depende, sobre todo, de la iniciativa o del estilo personal de los directivos del momento (Alvarez de Mon, S., 1998). Este hecho nos hace suponer que la participación sobrevivirá mientras no surja un choque frontal de pareceres con los mandos, o si se emplea para decidir asuntos de poca transcendencia para la empresa. En todo caso, suele abandonarse cuando llega una crisis.

## 5. RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN

### 5.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior hemos expuesto cuáles eran los programas de participación que se usaban con mayor frecuencia en las empresas. En este capítulo nos vamos a centrar en identificar los beneficios que se pueden obtener de la utilización de los mismos.

Empezaremos presentando qué efectos producen los procedimientos participativos en los trabajadores. Compararemos estos efectos con los asuntos que más les interesan. También ofreceremos el punto de vista de los sindicatos y el de los mandos, identificando hacia qué tipo de colaboración muestran mayor preferencia.

Posteriormente, analizaremos los objetivos de las empresas y los indicadores que se suelen emplear para medir el avance hacia ellos. Por último, evaluaremos en qué medida contribuye la participación a mejorar esos indicadores.

Para completar estas tareas nos hemos encontrado con varias dificultades. Por un lado, ya hemos comentado que no existe una única forma de poner en marcha la participación y que cada una de ellas difiere en cuanto a sus potencialidades. Además, los efectos que producen no dependen tanto de las características del programa como de su compatibilidad con las particularidades de la empresa donde se implanta (Lawler, E. E., 1991; Batt, R. y Appelbaum, E., 1995). Por otro, el tipo de resultados que se miden y la forma como se obtiene las medidas pueden diferir mucho de una investigación a otra.

En algunos estudios se recogen datos de pocas empresas observando la evolución de las variables a lo largo del tiempo (estudios longitudinales). En otros, los datos se obtienen en un solo instante respecto a un número representativo de empresas (estudios transversales). En ambos casos, las fuentes de información pueden ser medidas subjetivas (percepciones, entrevistas, observaciones...), medidas objetivas (datos financieros, informes de producción...) o mezclando diferentes fuentes (triangularizaciones).

Las revisiones y los meta-análisis forman un tercer grupo de publicaciones. En ellas se resumen las aportaciones de otras investigaciones. Las revisiones de artículos se refieren, sobre todo, a aspectos cualitativos, mientras que los meta-análisis intentan cuantificar los efectos de la participación sobre las diferentes variables y por lo que

respecta a la metodología empleada, son más rigurosos que las revisiones (Macy, B. A. e Izumi, H., 1993).

En la tabla 5.1 mostramos las principales publicaciones que hemos manejado en este capítulo. Indicamos el tipo de investigación realizada y algunas de sus características más importantes.

**Tabla 4.1.- Publicaciones sobre resultados de la participación.**

Referencia	Tipo	Observaciones
(Addison, J. y Wagner, J., 1997)	R	Recogen las conclusiones de cuatro estudios transversales sobre el efecto de los consejos de trabajadores en la rentabilidad de las empresas alemanas. El conjunto de estudios resume las experiencias de ciento setenta y seis empresas industriales.
(Amelsvoort, P. y Benders, J., 1996)	T	Estudia doscientos sesenta y siete equipos de trabajo en veintitrés empresas.
(Appelbaum, E. y Batt, R., 1994)	R	Resume cincuenta y seis variables de implicación del trabajador y diecisiete variables sobre resultados de ciento setenta y ocho casos de empresas estadounidenses publicados en revistas o llevados a cabo por ellos o el <i>American Productivity and Quality Center</i> entre los años 1970 y 1992.
(Armstrong, M., 1991)	T	Cita el estudio del <i>University of Manchester Institute of Science and Technology's</i> (1983) sobre los círculos de calidad en Gran Bretaña.
(Barrick, M. y Alexander, R., 1987)	R	Seleccionan treinta y tres trabajos sobre círculos de calidad en Estados Unidos, publicados desde 1971 hasta 1985.
(Beekun, R. I., 1989)	R	Hace un meta-análisis de los artículos estadounidenses que comentan los resultados de la implantación de grupos sociotécnicos en empresas. Selecciona diecisiete artículos entre 1956 y 1978 que cumplen las características necesarias.
(Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros, 1988)	R	Amplían la revisión de (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979) a noventa y ocho artículos publicados en inglés entre 1948 y 1985. Los autores clasifican los programas estudiados en cada artículo en seis categorías de participación en función de sus características (directa-indirecta, formal-informal, grado de influencia de los trabajadores, tipo de decisiones en las que participan y duración de los programas).
(Doucouliagos, C., 1995)	R	Realiza un meta-análisis con artículos publicados que cumplan las siguientes características: son estudios de campo con medidas objetivas que cuantifican la correlación entre diferentes formas de participación y la productividad.
(Frieling, E.; Freiboth, H.; Henniger, D. y otros, 1997)	L	Estudia, durante tres años, siete plantas fabricantes de automóviles (tres alemanas, dos francesas, una española y una japonesa).
(Greenbaum, H.; Kaplan, I. y Metlay, W., 1988)	R	Revisa dieciséis artículos publicados en inglés sobre círculos de calidad entre 1981 y 1986.
(Iguar, J. y Stokes, D., 1999)	L	Resultados de un estudio de tres años de duración en una planta industrial perteneciente a una gran empresa española. Se pasó un cuestionario a una muestra de ciento treinta trabajadores sobre los resultados de la implantación de grupos semiautónomos.
(Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979)	R	Una de las primeras revisiones realizadas <sup>18</sup> y de las más citadas en la literatura sobre participación. Agrupa setenta y cuatro artículos publicados en inglés entre 1939 y 1978. Su revisión omite los trabajos que traten delegación o toma de decisiones participativa en centros de educación.
(Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989)	L	Programa de participación (comité de consulta) llevado a cabo en la división de ingeniería de una gran empresa de generadores eléctricos (trescientos ochenta empleados). Los datos se obtuvieron mediante encuestas sobre aspectos percibidos por los trabajadores, entrevistas cada dieciocho meses y observaciones en la propia planta.
(Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989)	R	Revisa dieciocho estudios longitudinales llevados a cabo en empresas americanas desde 1948 a 1987. Sólo selecciona estudios de campo

<sup>18</sup> Hay una revisión anterior de Anderson en 1959 y otra de Stogdill en 1974.

		experimentales (en los que se altera una variable manteniendo el resto constante). No incluye estudios de laboratorio (que sí aparecen en otras revisiones (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros, 1988))
(Macy, B. A. e Izumi, H., 1993)	R	Seleccionan ciento treinta y un estudios de campo de empresas estadounidenses para realizar un meta-análisis. Entre otros, incluyen los estudios que revisaron (Miller, K. y Monge, P., 1986; Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z., 1987b; Beekun, R. I., 1989).
(McNabb, R. y Whifield, K., 1998) (Fernie, S. y Metcalf, D., 1995)	T	Resumen los datos de la 3ª <i>Workplace Industrial Relation Survey</i> en el Reino Unido. La tasa de respuesta fue del 83% y recoge los datos de empresas con veinticinco o más trabajadores (aunque un 57% de las respuestas provenían de empresas con más de quinientos trabajadores).

**Tabla 5.1.- Continuación (publicaciones sobre resultados de la participación).**

Referencia	Tipo	Observaciones
(Miller, K. y Monge, P., 1986)	R	Meta-análisis de artículos extraídos de revistas y libros editados en inglés. La primera selección contenía ciento seis trabajos de los cuales cuarenta y siete (nueve estudios de laboratorio, trece experimentos de campo y veinticinco estudios correlacionales) cumplían los requisitos para aplicar un meta-análisis. De estos cuarenta y siete, veinticinco (53%) analizaban los efectos de la participación sobre la productividad y cuarenta y uno (87%) los efectos sobre la satisfacción del trabajador.
(Murakami, T., 1997)	T	Estudio sobre la implantación de grupos semiautónomos de trabajo en veinte fábricas de automóviles
(Rigby, D. K., 1995)	T	Encuesta a empresas grandes americanas en 1993.
(Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z., 1987b; Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z., 1987a)	R	Utiliza setenta de los estudios citados por (Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros, 1988) para realizar un meta-análisis de los efectos de la participación sobre la productividad, la calidad de las decisiones, la motivación, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.
(Wagner III, J., 1994)	R	Selecciona cincuenta y seis de los estudios de (Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros, 1988) para aplicar la técnica de meta-análisis y cuantificar los efectos de diferentes formas de participación en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores.

R: revisiones y meta- análisis. L: estudio longitudinal. T: estudio transversal

## 5.2 LA PARTICIPACIÓN Y LOS TRABAJADORES

### 5.2.1 Ventajas e inconvenientes de la participación

La participación directa individual ofrece a los trabajadores la posibilidad de mejorar los canales de comunicación (Armstrong, M., 1991), adquirir habilidades o conocimientos profesionales y proporcionar un crecimiento personal a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas de autoestima y autorrealización (Buch, K. y Spangler, R., 1990; Peiró Silla, J. M. y González Romá, V., 1993; Lantz, A., 1994).

Si el procedimiento participativo incorpora estructuras de grupos de sugerencias, además de los beneficios anteriores, los trabajadores pueden mejorar el ambiente de trabajo y satisfacer las necesidades de afiliación (Buch, K. y Spangler, R., 1990; Lantz, A., 1994; Nakamura, K., 1997). Asimismo, estos procedimientos facilitan a los operarios información sobre cómo están desempeñando sus tareas y les permite alcanzar objetivos personales. Normalmente estos objetivos están relacionados con el contexto del trabajo. Esto es posible porque los grupos de sugerencias constituyen un canal formal y permanente que permite a los trabajadores comunicarse con los mandos de las empresas (Stohl, C. y Jennings, K., 1988; Murakami, T., 1995; Alvarez de Mon, S., 1998).

Otra de las ventajas de la participación en grupo es que, en la fase de introducción, resulta algo novedoso en la empresa y por tanto, reducen la monotonía. Esto permite que el operario perciba el trabajo como una actividad más interesante o divertida (Lantz, A., 1994; Batt, R. y Appelbaum, E., 1995). Sin embargo, al pasar el tiempo, lo

que era una novedad suele acabar convirtiéndose en una rutina (Lawler, E. E. y Mohrman, S. A., 1985).

También podemos observar que los principales inconvenientes surgen cuando la incorporación al grupo no es voluntaria, cuando no se recompensan adecuadamente los esfuerzos que realizan los trabajadores o cuando la gerencia no presta atención a las sugerencias propuestas (Batt, R. y Appelbaum, E., 1995; Kawakita, T., 1997; Nakamura, K., 1997).

Si la colaboración del operario se realiza mediante nuevas formas de organización del trabajo en grupo (trabajo en equipo, grupo semiautónomo o grupo autónomo), además de las ventajas citadas en los párrafos anteriores, se incrementa la autonomía sobre las decisiones relativas a métodos de producción y calidad (Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Manz, C. C., 1992; Murakami, T., 1995).

Junto a los aspectos positivos, los grupos imponen a los trabajadores un control (llamado presión de grupo) que, la mayoría de las veces, es superior a la que podría ejercer el mando sobre un conjunto de trabajadores individuales (Batt, R. y Appelbaum, E., 1995).

Si para crear los grupos de trabajo se rompen los lazos sociales habituales en el puesto de trabajo, debemos tener en cuenta que se alterarán las normas informales de los grupos tradicionales. La misión de estas normas era amortiguar las consecuencias de la alienación del trabajo individual y repetitivo (Poole, M., 1995) y su supresión crea descontento entre los trabajadores. Este descontento remitirá cuando se implanten en el seno del grupo unas nuevas normas informales.

### **5.2.2 Aspectos valorados por los trabajadores**

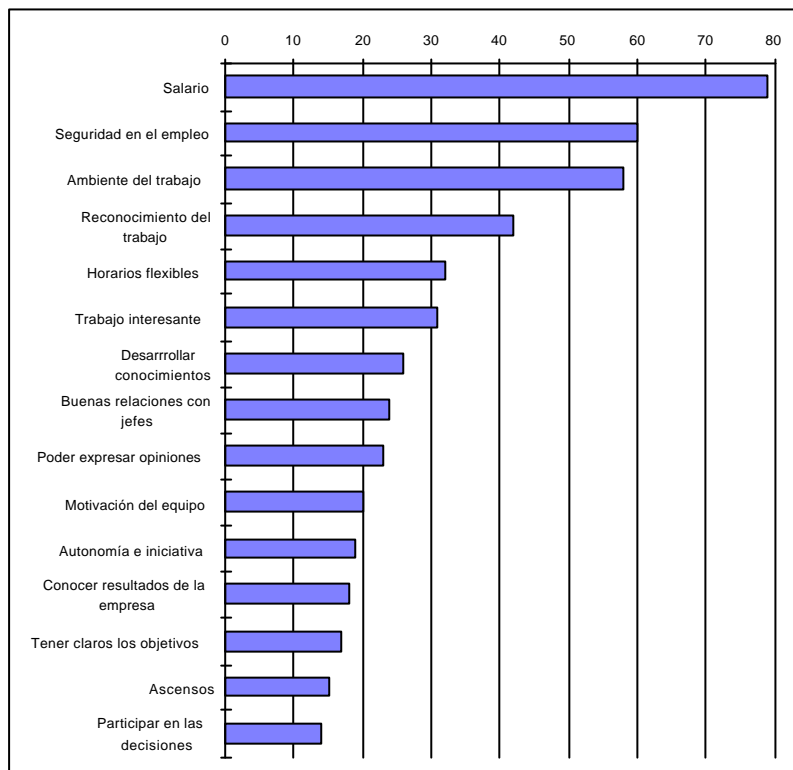
Según estudios recientes, los trabajadores españoles fijan como asuntos más importantes de su trabajo el salario, la seguridad en el empleo y el tener unas buenas relaciones con sus compañeros (buen ambiente) (figura 5.1). El siguiente grupo en importancia lo forman el reconocimiento del trabajo bien hecho, la disposición de flexibilidad en el horario laboral y la percepción de las tareas que realiza como algo interesante (Orizo, F. A., 1996; Pardo Avellanada, R., 1998).

La importancia que los trabajadores otorgan a la participación es limitada y en todo caso, prefieren expresar sus opiniones antes que influir en las decisiones de la empresa a través de procedimientos formales (Frieling, E.; Freiboth, H.; Henniger, D. y



otros, 1997). Estas pautas se observan con muy ligeras variaciones en otros países (Francia, Alemania, Italia, Reino Unido y Estados Unidos).

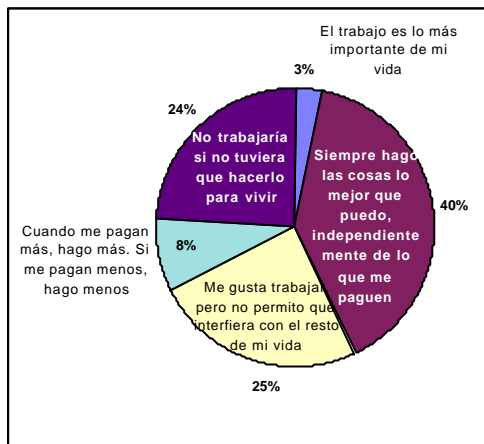
**Figura 4.1.- Importancia de los diferentes asuntos del trabajo. Datos de España**



Fuente: Pardo Avellanada (1998).

Los datos presentados pueden dar la impresión que el trabajador español se interesa en primer lugar por las recompensas extrínsecas al trabajo (factores higiénicos en la terminología de Herzberg (1968)) y podría justificar que los mandos desarrollaran un conjunto de creencias parecidas al tipo X de McGregor (1969). Sin embargo, en el estudio de Orizo (1996) (figura 5.2) se puede apreciar que un 68% de los españoles consideran que se entregan y disfrutan en su trabajo, lo que podría justificar un tipo de creencias XY (Quintanilla Pardo, I., 1997) por parte de los mandos.

**Figura 4.2.- Valoración del trabajo por los españoles en 1994**



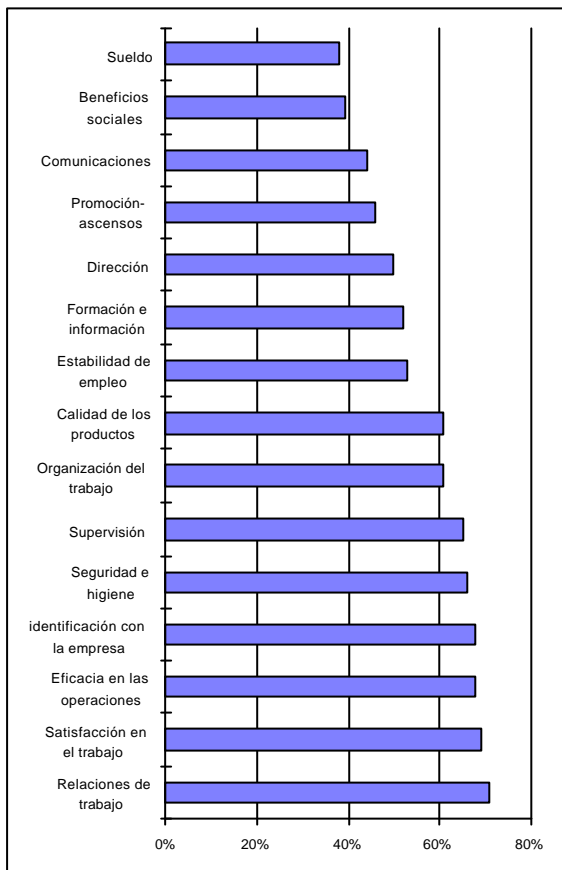
Fuente: Orizo (1996)

Existe una contradicción entre la percepción que de sí mismos tienen los operarios, en cuyo caso el dinero no es lo fundamental, y la gran importancia que le otorgan al salario, al compararlo con otros temas del trabajo.

Un motivo para ello es que las recompensas intrínsecas que pueden obtener los operarios, sobre todo los de producción, suelen ser muy limitadas. Por tanto, el trabajador tenderá a solicitar mayores cantidades de recompensas extrínsecas para compensar la insatisfacción de un trabajo aburrido (Lawler, E. E., 1991).

También es posible que los trabajadores presten mayor atención a las cuestiones en las que estén menos contentos. Si observamos el grado de satisfacción de los trabajadores (figura 5.3), entre los temas peor cubiertos se encuentran la remuneración, la comunicación interna y la formación. Precisamente, estas carencias afectan a seis de las nueve cuestiones más importantes para los trabajadores (salario, relaciones con jefes y compañeros, reconocimiento, desarrollo de conocimientos y expresión de opiniones).

**Figura 4.3.- Porcentaje de trabajadores españoles satisfechos con determinados asuntos relacionados con el trabajo (España, 1995)**



Fuente: Stewart (1996)

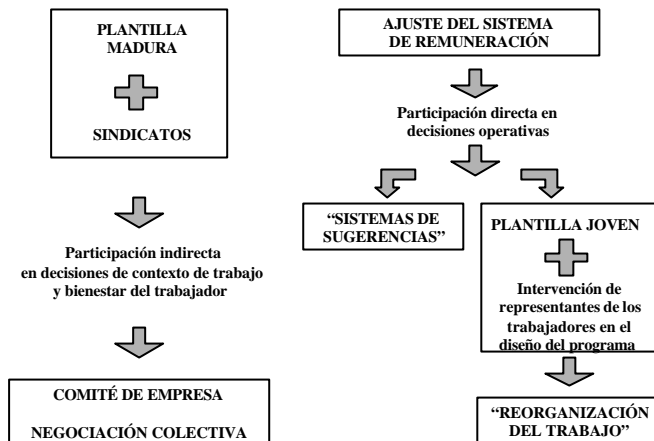
Cuando se comparan las opiniones de los operarios españoles con la media europea, la insatisfacción española es significativamente mayor en los aspectos de formación, información, calidad, dirección, promoción y beneficios sociales (Stewart, T., 1996).

En esta situación es muy difícil disfrutar de una influencia real a través de la participación directa informal. Los operarios consideran que las sugerencias y quejas que exponen a sus mandos se van distorsionando a medida que se transmiten a niveles superiores. Asimismo, perciben que los mandos toman decisiones que les afectan sin consultarles y que se comunican de manera inadecuada. De hecho, sólo una tercera parte de los operarios cree que su empresa hace un esfuerzo por conocer sus opiniones y menos de la mitad cree que su empresa les mantiene informados de los asuntos que les afectan (Stewart, T., 1996).

Otra de las quejas frecuentes de los trabajadores se refiere a que la dirección de las empresas espera que se mejore la calidad sin tener que invertir más tiempo o más dinero. También opinan que, en su empresa, se sacrifica, con demasiada frecuencia, la calidad de los productos/servicios con el fin de reducir los costes o cumplir con los plazos de entrega (Stewart, T., 1996).

Así las cosas, la introducción de técnicas participativas generará mayores beneficios para la organización cuando consiga que los trabajadores afectados valoren sus ventajas. En este sentido y como recomendación, planteamos las siguientes estrategias de participación (figura 5.4).

**Figura 4.4.- Estrategias de participación.**



Por un lado, a la mayoría de los trabajadores les interesa aumentar su influencia en las decisiones que versan sobre los asuntos salariales (Lawler, E. E., 1986; Jechinis, C., 1998), la seguridad en el empleo (Poole, M., 1995) o la formación a recibir (Jechinis, C., 1998). En estos casos, prefieren la participación indirecta a través de comités de empresa o de negociación colectiva (Knudsen, H., 1995). Esta preferencia es todavía mayor si la empresa tiene una plantilla madura y con elevada presencia sindical.

Por otro lado, si la empresa asegura, mediante algún programa de participación en el valor añadido, que las ganancias obtenidas por la empresa se compartirán con los operarios, es más probable que los operarios valoren la oportunidad para intervenir en la toma de decisiones (Freeman, R. y Rogers, J., 1994; Poole, M., 1995) o en la resolución de problemas que afectan a la calidad y a la productividad (Peiró Silla, J. M. y González Romá, V., 1993).

Los trabajadores suelen preferir los sistemas de sugerencias para colaborar directamente en las decisiones operativas (Halal, W. y Brown, B. S., 1981). Los programas de reorganización del trabajo obligan a grandes cambios en la empresa. Este hecho genera mayor desconfianza y resistencia por parte de los operarios, salvo que ellos o sus representantes hayan intervenido activamente en el nuevo diseño en la organización (Kirkman, B. L.; Jones, R. y Shapiro, D. 2000).

En las empresas nuevas, con elevado nivel tecnológico y con plantillas jóvenes, es más probable encontrar operarios dispuestos a trabajar en las nuevas formas de

organización del trabajo (trabajo en equipo y grupos semiautónomos) (Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros, 1994; Iven, R., 1997).

También se ha constatado que, a la mayoría de los trabajadores, no les interesa participar en las decisiones estratégicas y suelen prestar poca atención a las oportunidades que, a través de procedimientos de participación indirecta, ofrecen algunas empresas (Mintzberg, H., 1992; Marchington, M.; Wilkinson, A.; Ackers, P. y otros, 1994). En este sentido, debemos tener en cuenta que, en España, estas oportunidades son poco frecuentes.

Asimismo, como muy pocas empresas modifican el sistema de retribución al introducir los programas de participación, es comprensible que sólo un tercio de los operarios aproveche la posibilidad de participar en las decisiones, bien a través de grupos de sugerencias o bien mediante participación informal, aunque se ofrezca a todos los trabajadores (Pasmore, W. A. y Fagans, M. R., 1992).

### **5.3 LA PARTICIPACIÓN Y LOS SINDICATOS.**

Los representantes de los trabajadores desean intervenir en las decisiones que puedan afectar al entorno de trabajo (Lawler, E. E., 1991), fundamentalmente las que afectan de manera directa a los salarios, la seguridad en el empleo y el bienestar del trabajador (Mintzberg, H., 1992). En este sentido, los dirigentes sindicales tienen una opinión favorable sobre el cooperativismo y los programas de democracia industrial (Alvarez de Mon, S., 1998). Estos últimos permiten que los sindicatos aumenten la información disponible sobre la empresa y que estén presentes en los centros de decisión.

En general, los sindicatos se muestran escépticos, cuando no hostiles, hacia los programas de gestión participativa, sobre todo hacia los de participación directa, cuando no se ve con demasiada claridad cuál es el objetivo último que persigue la gerencia. Una forma de evitar la resistencia es mediante la colaboración de los representantes sindicales en la gestión de esos programas.

Otra de las reivindicaciones habituales es que los procedimientos de participación contemplen el reparto de los resultados obtenidos con los trabajadores. De esta manera, pueden repercutir en la mejora de las condiciones de trabajo o empleo y no sólo en la mejora de productividad de la empresa (Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros, 1994). Sin esta condición, la participación se percibe como un

instrumento para apropiarse de los conocimientos de los operarios y obtener concesiones de la fuerza laboral (Miller, R., 1996; Alvarez de Mon, S., 1998).

Por otra parte, cabe señalar que el uso de programas de gestión participativa (círculos de calidad, trabajo en equipo, comités de consulta, etc.) contribuye a disminuir la representación sindical en las empresas y a debilitar el poder de la negociación colectiva (Freeman, R. y Rogers, J., 1994; Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros, 1994; Keller, B. K., 1995; Miller, R., 1996).

Por último, algunos representantes sindicales consideran que las nuevas formas de organización del trabajo son un primer paso hacia una verdadera democracia industrial o la autogestión, siempre y cuando la incorporación de nuevas tareas se recompense con una nueva calificación del operario. Otros, sin embargo, las temen y han manifestado el riesgo que pueden suponer los grupos autónomos y semiautónomos para el mantenimiento de la comunidad de intereses o la conciencia de clase entre los trabajadores. En algunos casos, los delegados sindicales pueden verse excluidos de estos grupos, debido a que su dedicación a los asuntos sindicales puede afectar a la productividad. También es posible que los grupos negocien directamente con la gerencia de las empresas y el papel de los delegados sindicales sea menos necesario. Otro aspecto preocupante es el referido a las diferencias salariales que pueden aparecer en el seno de la empresa, ya que el trabajo en grupo modifica el concepto tradicional de «categoría profesional» y limita la posibilidad de usarla como base de la retribución salarial (Dubois, P. y Giannini, M., 1984; Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros, 1994; Regalia, I., 1996).

Las opiniones desfavorables hacia la gestión participativa podemos resumirlas con la opinión del presidente del principal sindicato norteamericano, que parece seguir estando en vigor a pesar de haber sido expresada hace más de veinte años: «Nosotros no pretendemos ser socios de la gerencia puesto que, probablemente seríamos los socios minoritarios en los éxitos y los mayoritarios en los fracasos» (Mills, T., 1978).

#### **5.4 LA PARTICIPACIÓN Y LOS MANDOS DE LA EMPRESA.**

Los mandos estiman que la participación es un mecanismo básico para conseguir mejorar la calidad (Wilkinson, A.; Marchington, M.; Ackers, P. y otros, 1992). Asimismo, consideran que contribuye a disminuir la resistencia de los trabajadores cuando se producen cambios en la empresa (Hermel, P., 1990; Mintzberg, H., 1992). Además,

creen que mejora la comunicación (Gelinier, O., 1976) y que ayuda a tomar decisiones más acertadas en el nivel operativo (Batt, R. y Appelbaum, E., 1995).

Junto a esto, la participación reduce la necesidad de supervisar continuamente a los subordinados. Esto otorga más tiempo a los mandos para pensar, planificar, organizar y para apoyar las iniciativas de sus operarios (Seyna, E. J., 1986).

En general, los mandos perciben que, en el futuro, sólo sobrevivirán las empresas industriales que adopten programas de participación en los puestos de trabajo (Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z., 1987a; Aragón Sánchez, A., 1998).

Hace unos años, los directivos se mostraban mayoritariamente reacios a aceptar métodos que proponían algún tipo de dirección participativa (Peiró Silla, J. M. y González Romá, V., 1993). Hoy, se observa una menor resistencia aunque los mandos prefieren que la intervención de los operarios en las decisiones operativas se haga a través de un estilo consultivo (Miller, R., 1996), mediante la participación informal o utilizando programas formales que no afecten a las estructuras de autoridad de la empresa. Con ello consiguen que no se reduzca su derecho tradicional a decidir y que el poder de tomar decisiones se mantenga donde está en la actualidad (Manz, C. C.; Keating, D. E. y Donnellon, A., 1990; Lawler, E. E., 1991; Murakami, T., 1995; Poole, M., 1995; Miller, R., 1996). En definitiva, los mandos desean controlar los límites que determinan hasta dónde puede llegar la influencia de los operarios para no perder el dominio de la situación (Cotton, J. L.; McFarlin, D. B. y Sweeney, P. D., 1989; Dorihne, T., 1998; Spreitzer, G. y Mishra, A., 1999).

Los sistemas de sugerencias tipo círculos de calidad o similares han alcanzado una gran popularidad debido a que los mandos consideran que permiten obtener las ventajas de la implicación del trabajador sin modificar los supuestos tradicionales de la gestión (Stohl, C. y Jennings, K., 1988).

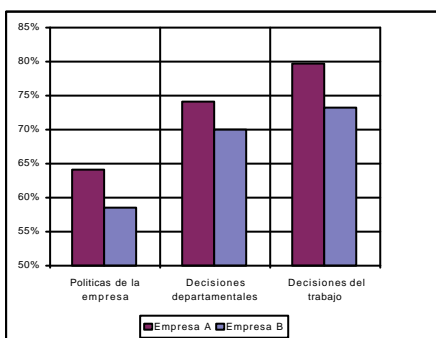
Además, a los empresarios les interesa incorporar fórmulas de participación que mejoren o permitan conocer la evolución de la satisfacción del trabajador, ya que la insatisfacción con el trabajo, con el salario o con los mandos, aumenta el interés de los trabajadores por buscar la participación indirecta a través de los sindicatos (Lawler, E. E., 1991). Muchos mandos consideran que la presencia de sindicatos puede condicionar los resultados de la empresa.

La jerarquía de la empresa también tiene una opinión favorable hacia la rotación de puestos o el enriquecimiento horizontal de tareas. Sin embargo, prefieren automatizar las tareas mediante la adquisición de tecnología antes que utilizar el rediseño de

puestos de trabajo, el enriquecimiento vertical de tareas o los grupos semiautónomos (Lawler, E. E., 1991).

Los mandos demuestran poco interés por la intervención de los trabajadores tanto en las decisiones departamentales como en las de política de empresa (Long, R. J., 1988) (figura 4.5). De hecho, la incorporación, por ley, de los trabajadores a los órganos de decisión estratégicos ha generado mucha resistencia por parte de los directivos de las empresas (Keller, B. K., 1995). Prueba de esta resistencia es que en los países en los que la participación de los trabajadores está asegurada por leyes, éstas no se cumplieron de inmediato, sino bastante tiempo después de ser publicadas. Además, se trasladaron las decisiones a comités de directivos, dejando los consejos como meros órganos de ratificación de las decisiones ya tomadas (Mintzberg, H., 1992; Poole, M., 1995).

**Figura 4.5.- Participación deseada en los trabajadores<sup>19</sup>.**



Fuente: adaptado de Long (1988).

Una de las principales amenazas que los mandos ven en la participación es que disminuye las diferencias de posición (Hermel, P., 1990; Poole, M., 1995; Taira, K., 1996), lo que les obliga a utilizar otras fuentes de poder (experiencia o referencia) (French y Raven, 1959)<sup>20</sup>. Además, cuando toman decisiones, deben convencer a los afectados en lugar de imponer sus criterios. Esto les obliga a consumir más tiempo que cuando aplican formas más autoritarias (McGregor, D., 1969).

Con la participación también es más fácil que otras personas se den cuenta de las equivocaciones o dudas de los mandos (Taira, K., 1996).

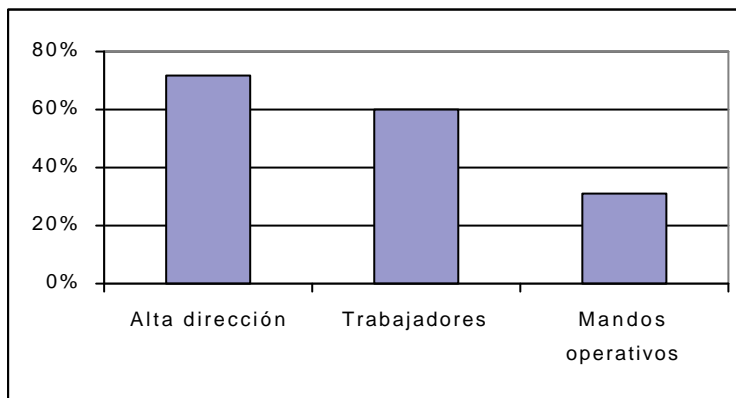
<sup>19</sup> El gráfico presenta el promedio del grado de influencia deseado (entre 0%: ninguna influencia y 100%: mucha influencia) para los mandos de dos empresas.

<sup>20</sup> French, J. Y Raven, B. (1959). "The bases of social power". En Cartwright, D. (ed.). *Studies in social power*. University of Michigan Press. Michigan. Citado por (de Miguel Fernández, E., 1993b).



Otros problemas que afectan principalmente a los mandos operativos son: el temor a dejar de ser necesarios para la empresa, no saber qué se espera exactamente de ellos o cómo se les va a evaluar y el trabajo adicional que provoca la implantación de los programas participativos (Klein, J., 1984). Consecuentemente, perciben que la participación beneficia a la alta dirección y a los trabajadores, pero no a ellos (figura 5.6). Por este motivo, las mayores resistencias a la implantación de la participación suelen provenir de los mandos operativos.

**Figura 4.6.- Porcentaje de supervisores que consideran que los programas de participación paralela son beneficiosos para cada nivel de la empresa**



Fuente: Klein (1984).

En definitiva, los mandos no tienen problemas para entender las ventajas e inconvenientes de la gestión participativa, sino en adecuar sus conductas de modo que hagan posible la participación de los empleados (Alvarez de Mon, S., 1998).

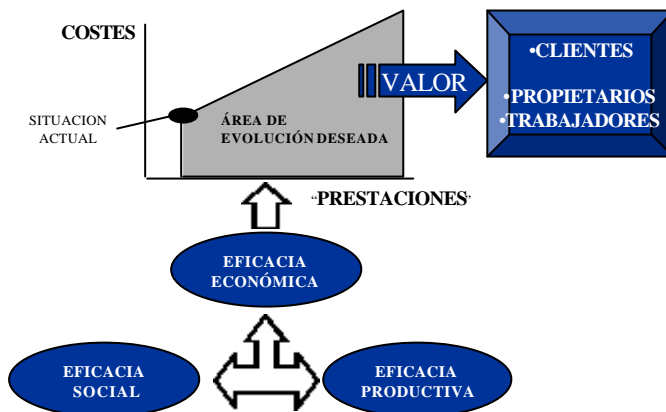
Por último, comentaremos que las variables que más condicionan a los mandos para desear una mayor implicación de los operarios son el tipo de decisión de que se trate (estratégica, táctica, operativa o de contexto de trabajo) y la propia influencia que el mando tenga en esas decisiones (Long, R. J., 1988). Otras variables a tener en cuenta son las características personales del mando, el tipo de control, las características de los subordinados y la cultura de la empresa (McGregor, D., 1969; Vroom, V. H. y Yetton, P. W., 1973; Fiedler, F. y Chemers, M., 1985; Vroom, V. H. y Jago, A. G., 1990; Bonavía, T., 1996).

## 5.5 PARTICIPACIÓN Y EFICACIA DE LA EMPRESA.

La visión actual de los negocios considera que el objetivo principal de las empresas es generar valor. Para lograr la supervivencia de la empresa este valor debe repartirse equilibradamente entre los clientes, los propietarios y los trabajadores (Nassar, N.,

1995; Argyris, C., 1998; Prado Pardo, J. C., 2000). Si una empresa realiza cambios para mejorar su producción, debe conseguir que las «prestaciones» de sus productos o servicios aumenten en mayor medida de lo que aumentan los costes en los que incurre para lograr las modificaciones. Esto será posible en la medida en que la conducta de los trabajadores (eficacia social) favorezca las mejoras en los procesos y productos (eficacia productiva) que son necesarias para que la empresa sea rentable (eficacia económica) (figura 5.7).

**Figura 4.7.- Generación de valor en la empresa.**



Hasta la década de los ochenta era habitual que los mandos consideraran que la eficacia dependía casi exclusivamente de las habilidades directivas de los mandos y del uso de la tecnología más avanzada (Peiró Silla, J. M. y González Romá, V., 1993). Actualmente, ni las habilidades ni la tecnología pueden lograr resultados sin la implicación y el compromiso de los trabajadores (Quintanilla, I., 1997). De hecho, uno de los elementos centrales sobre los que se articula la producción ajustada, que es considerada como una de las formas más eficientes de entender los procesos de fabricación (Womack, J. P.; Jones, D. T. y Roos, D., 1992), es la participación de los trabajadores en grupos bien de trabajo, bien paralelos (Murakami, T., 1995; Igual, J. y Stokes, D., 1999).

Hemos recopilado en diversas publicaciones los indicadores que pueden usar las empresas para medir la eficacia de la empresa (tablas 5.2 , 5.3 , 5.4)<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Estas tablas se han elaborado a partir de los datos de varios autores (Mills, T., 1978; Barrick, M. y Alexander, R., 1987; Steel, R. y Mento, A., 1987; Stohl, C., 1987; Greenbaum, H.; Kaplan, I. y Metlay, W., 1988; Griffin, R., 1988; Li-Ping, T.; Tollison, P. y Whiteside, H., 1988; Stohl, C. y Jennings, K., 1988; Buch, K. y Spangler, R., 1990; Giffi, C.; Roth, A. y Seal, G., 1990; Cordery, J.; Mueller, W. y Smith, L., 1991; Lawler, E. E., 1991; Barrick, M. y Alexander, R., 1992; Manz, C. C., 1992; Barker, J., 1993; Macy, B. A. e izumi, H., 1993; Peiró Silla, J. M. y González Romá, V., 1993; Cohen, S. y Ledford, G. E., 1994; Jenkins, A., 1994; Lantz, A., 1994; Neck, C. y Manz, C., 1994; Wallace, T. F. y Bennett, S. J., 1994; Doucouliagos, C., 1995; Fabi, B. y Pons, O., 1995; Huselid, M., 1995; Martínez Sánchez, A., 1995; Maskell, B., 1995; Merli, G., 1995; Murakami, T., 1995; Poole, M., 1995; Rigby, D. K., 1995; de Toni, A. y Tonchia, S., 1996;

**Tabla 4.2.- Principales indicadores de eficacia social en la empresa.**

Eficacia Social	Indicadores
Socialización del trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consenso sobre objetivos<sup>22</sup></li> </ul>
Lealtad del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Absentismo<sup>23</sup></li> <li>• Bajas voluntarias de la empresa<sup>24</sup></li> </ul>
Clima social de la empresa y Calidad de vida del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación<sup>25</sup></li> <li>• Satisfacción del trabajador<sup>26</sup></li> <li>• Nº de quejas</li> <li>• Carga de trabajo</li> <li>• Recompensas intrínsecas<sup>27</sup></li> <li>• Recompensas extrínsecas<sup>28</sup></li> </ul>
Desarrollo del trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de competencias adquirido por el trabajador</li> <li>• Nº de puestos que puede desempeñar el trabajador</li> </ul>
Facilitar procesos de cambio. Coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia a la introducción de nuevos programas.</li> <li>• Canales de comunicación interna<sup>29</sup></li> </ul>

Fernández Rios, M. y Sánchez, J., 1997; Kaplan, R. S. y Norton, D. P., 1997; Aragón Sánchez, A., 1998; Martínez Fuentes, C.; Balbastre Benavent, F. y Escrig Tena, A. B. 2001).

<sup>22</sup> «Grado en que los operarios perciben los mismos objetivos para la empresa» (Fernández Rios, M. y Sánchez, J., 1997).

<sup>23</sup> Ausencia no justificada del trabajo.

<sup>24</sup> En inglés *Turnover*.

<sup>25</sup> «Predisposición para llevar a cabo las tareas asociadas al puesto de trabajo.» (Fernández Rios, M. y Sánchez, J., 1997)

<sup>26</sup> «Grado de correspondencia entre el entorno real del trabajo y el entorno deseado o esperado» (Fernández Rios, M. y Sánchez, J., 1997)

<sup>27</sup> Variedad, identificación y significado de las tareas, autonomía, *feedback* (Hackman, J. R. y Oldham, G. R., 1980) y los «factores motivadores» (logro, reconocimiento, la tarea en sí misma, responsabilidad, ascensos, desarrollo personal) (Herzberg, F., 1968).

<sup>28</sup> Los «factores higiénicos» (normas y procedimientos, supervisores, relaciones con el mando, condiciones de trabajo, salario, relación con compañeros, posición, seguridad) (Herzberg, F., 1968).

<sup>29</sup> Se pueden obtener de manera sencilla mediante el método desarrollado por el profesor de Miguel (de Miguel Fernández, E., 1993a) o mediante variaciones al «sociograma» (test de frecuencia de contactos entre miembros de un grupo y fuera del grupo) (Engel, P. y Riedman, W., 1982).

**Tabla 4.3.- Principales indicadores de eficacia productiva en la empresa.**

Eficacia productiva	Indicadores
Calidad y atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Productos desechados<sup>30</sup>.</li> <li>• % productos «recuperados»<sup>31</sup></li> <li>• % entregas fuera de tiempo</li> <li>• % productos devueltos por los clientes.</li> <li>• Horas de mano de obra en «recuperados»</li> <li>• Quejas de clientes.</li> <li>• Cambio de productos en garantía</li> </ul>
Creatividad e innovaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº sugerencias por trabajador</li> <li>• % Sugerencias implantadas</li> <li>• Ahorros de las sugerencias implantadas</li> </ul>
Productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor añadido bruto (V.A.B.) por trabajador.</li> <li>• Ventas/salarios totales</li> <li>• Ventas por empleado</li> <li>• Unidades producidas por hora de trabajo</li> </ul>
Costes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equivalente en días del inventario de productos acabados, productos en curso y materias primas.</li> <li>• Consumo de materiales.</li> <li>• Desviación del coste real sobre el estándar.</li> <li>• Evolución del coste estándar.</li> <li>• Tiempo productivo de las máquinas.</li> <li>• Metros cuadrados del área de producción.</li> <li>• Costes de personal.</li> </ul>
Tiempo- flexibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de cambio de lote.</li> <li>• Tiempo de entrega del producto desde la realización del pedido.<sup>32</sup></li> <li>• Tiempo de fabricación<sup>33</sup>.</li> <li>• Cumplimiento de los programas de producción.</li> <li>• Capacidad productiva utilizada</li> </ul>
Intensidad administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de niveles jerárquicos de la empresa.</li> <li>• Mano de obra directa / indirecta.</li> </ul>
Accidentes y seguridad en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de accidentes de trabajo</li> <li>• Horas perdidas a causa de accidentes</li> </ul>

**Tabla 4.4.- Principales indicadores de eficacia financiera en la empresa.**

Eficacia Financiera	Indicadores <sup>34</sup>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios sobre ventas</li> <li>• Beneficio por empleado</li> <li>• Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)</li> <li>• Rentabilidad sobre activos</li> <li>• Gross rate of return on capital<sup>35</sup></li> <li>• Rotación de activo neto</li> <li>• % capacidad para alcanzar el «punto de equilibrio»</li> </ul>

<sup>30</sup> En inglés *scrap*

<sup>31</sup> En inglés *rework*.

<sup>32</sup> En inglés *throughput time* o *dock to dock time*. *lead time* se reserva para el tiempo transcurrido entre que se origina una orden de fabricación y se finaliza su producción

<sup>33</sup> Tiempo dedicado a realizar operaciones que añaden valor al producto o servicio.

<sup>34</sup> Para la traducción de los términos ingleses nos hemos basado en Coopers & Lybrand (1989)

<sup>35</sup> Definido como flujo de caja dividido entre inmovilizado bruto. Huselid (1995) lo considera más fiable que los ratios de rentabilidad sobre activos o rentabilidad sobre fondos propios para medir los beneficios contables

Las prioridades de las empresas suelen centrarse en los aspectos de mejora de productos y procesos o en los beneficios (ver tabla 5.5). Sin embargo, resulta curioso observar que, cuando evalúan formalmente los programas gestión participativa o de cambio en la organización, suelen centrarse en los indicadores de conducta (91% de los casos (Barrick, M. y Alexander, R., 1992)). En pocas ocasiones utilizan los indicadores de mejora de productos o procesos (39% (Barrick, M. y Alexander, R., 1992), 22% (Greenbaum, H.; Kaplan, I. y Metlay, W., 1988)). Tampoco suelen emplear los indicadores de eficacia financiera, a pesar de que podrían obtenerse fácilmente con un buen sistema de información contable.

**Tabla 4.5.- Porcentaje de empresas que consideran muy importantes los indicadores de resultados**

	España (1997)	EE.UU. (1979)
Calidad del producto o servicio	89%	60%
Productividad	82%	50%
Costes	78%	n.d.
Atención al cliente	75%	n.d.
Conflictos	67%	62%
Beneficios	64%	89%
Absentismo	59%	n.d.
Número de innovaciones	53%	54%
Bajas voluntarias de la empresa	35%	39%

Fuente: Aragón Sánchez (1998) y Fernández Rios y Sánchez (1997).

Greenbaum, Kaplan y Metlay (1988) cita algunas razones para justificar esta contradicción. Por un lado, es probable que los programas constituyan un factor demasiado nuevo para la empresa y que los objetivos estén poco definidos. En este caso, es difícil realizar una evaluación con medidas cuantitativas. También es posible que la obtención de los datos o su tratamiento sea demasiado costosa. Otra posibilidad, como hemos visto en otro apartado de este capítulo, es que los mandos intermedios o los trabajadores puedan oponerse a colaborar en la obtención de los datos e incluso entorpecerla porque temen las reacciones negativas derivadas de la evaluación de su trabajo, en cuyo caso los datos dejarían de ser fiables.

## 5.6 RESULTADOS

En este apartado vamos a resumir las conclusiones de diferentes trabajos que se ocupan de establecer la relación entre los procedimientos participativos y los resultados que obtiene la empresa.

### 5.6.1 Eficacia social

Como hemos comentado, la mayoría de las publicaciones consultadas se centran en los indicadores de clima, calidad de vida laboral y lealtad del trabajador.

Basándonos en las conclusiones de Locke y Schweiger (1979) y de Wilpert (1984), podemos considerar que el efecto de la participación es, en general, positivo. En el 60% de los casos publicados, cuando la empresa pone en marcha algún programa de participación, la satisfacción de sus trabajadores aumenta, mientras que en el 30% de los casos permanece sin cambios. Macy e Izumi (1993) nos proporcionan más pruebas de la asociación entre participación y eficacia social. Estos autores cuantifican los efectos mediante el «estadístico d»<sup>36</sup> y comprueban que la participación produce un efecto positivo, aunque débil, en la satisfacción y la motivación de los operarios ( $d=0,41$ ), mientras que mejora mucho los indicadores de lealtad del trabajador (disminuye absentismo y bajas) ( $d=0,89$ ). Coincidiendo con esta opinión, Huselid (1995) considera que el absentismo se reduce un 7,05% por cada desviación estándar que se incrementa el uso de programas de participación.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que Miller y Monge (1986) advierte de que las correlaciones entre la satisfacción de trabajador y el uso de programas de participación pueden no ser muy fiables. Los autores comprueban que existen variaciones considerables en función de la metodología de recogida de los datos. De este modo, las asociaciones mayores se producen en los trabajos que se basan en las percepciones de los mandos de las empresas ( $\rho=0,46$ ) y en los que provienen de situaciones figuradas (estudios de laboratorio) ( $\rho=0,38$ ). Los trabajos en los que, en lugar de solicitar las percepciones de los mandos o los trabajadores, se emplean observaciones más objetivas de la satisfacción, la correlación se reduce hasta un valor de  $\rho=0,16$ . Wagner y Gooding (1987b) obtienen unos resultados similares.

---

<sup>36</sup> El «estadístico d» es usado frecuentemente en los meta-análisis. Representa la cantidad de desviaciones estándar, del grupo de control, que aumenta o disminuye la media de la variable dependiente (en este caso los indicadores de eficacia) cuando la variable independiente (en este caso los programas de participación) toma determinados valores. Se calcula del modo siguiente:  $d = (\text{media del grupo experimental} - \text{media del grupo de control}) / \text{desviación estándar del grupo de control}$ .

Cuando el valor es positivo significa que la participación ha producido un aumento de la variable dependiente, mientras que si el valor es negativo, se ha producido una disminución. Para interpretar los valores podemos utilizar la tabla siguiente (Macy, B. A. e Izumi, H., 1993):

Valor absoluto de d	Interpretación
De 0 a 0,24	Efecto marginal
De 0,25 a 0,49	Poco efecto
De 0,5 a 0,74	Efecto moderado
Mayor que 0,75	Mucho efecto

Los trabajos que hemos citado calculan los efectos de la participación sin diferenciar unos procedimientos de otros. Sin embargo, es bastante razonable pensar que las diferencias en el éxito de la aplicación de un programa pueden explicarse parcialmente si tenemos en cuenta las características de la participación utilizada.

En este sentido, podemos comparar los resultados obtenidos por diferentes autores al revisar el mismo conjunto de casos (tabla 5.6). Cotton y colaboradores (1988), extraen sus conclusiones al contar el número de casos favorables y desfavorables. Wagner (1994) se vale de la técnica del meta-análisis para agregar las correlaciones de los diferentes casos.

**Tabla 4.6.- Efectos de diferentes tipos de participación sobre la satisfacción de los trabajadores.**

Tipo de participación	Cuenta de casos (Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros, 1988)	Coefficiente de correlación (Wagner III, J., 1994)
Informal	Mejora	0,34 ± 0,04
Consulta a los operarios en las decisiones operativas	Mejora	0,23±0,09
Indirecta	Queda igual	0,19 ± 0,07
En los resultados	Mejora	0,16 ± 0,11
A corto plazo	Queda igual	0,08 ± 0,13

La única incoherencia aparece en la participación indirecta que, según Wagner (1994), mejoraría la satisfacción pero de acuerdo con la opinión de Cotton y colaboradores (1988) no afecta a este indicador.

Macy, Petterson y Norton (1989) coinciden con Cotton y colaboradores (1988) al afirmar en su revisión que la participación indirecta no altera ni el compromiso, ni la satisfacción, ni la motivación de los operarios, mientras que la participación directa mejora el compromiso, la satisfacción, disminuye las bajas voluntarias, el absentismo y los conflictos, aunque no afecta a la motivación.

Las observaciones de Macy, Petterson y Norton (1989) pueden corroborarse con el trabajo de Appelbaum y Batt (1994). En las figuras 5.8, 5.9, 5.10 y 5.11 podemos apreciar la diferencia de proporciones (P1-P2)<sup>37</sup>. P1 es el porcentaje que representa el número de empresas que aplican el programa de participación y mejoran el indicador, respecto al total de empresas que aplican el programa; P2 representa el porcentaje del

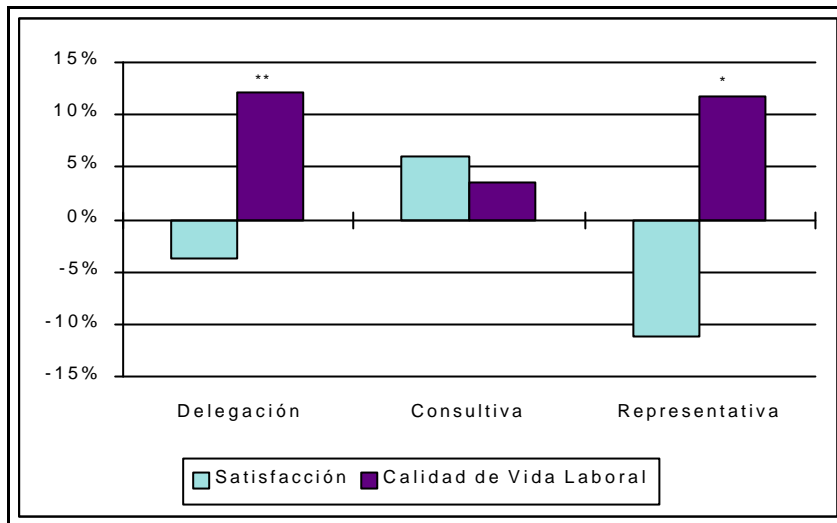
<sup>37</sup> Los 178 estudios seleccionados por los autores se pueden distribuir en 45 (5 indicadores x 9 programas) tablas con el siguiente formato:

	Usa el programa	Nos usa el programa
Mejora indicador	A	B
No mejora indicador	C	D

número de empresas que no utilizan el programa y mejoran el indicador, respecto al total de empresas que no utilizan el programa. Las diferencias de proporciones significativas están marcadas con asteriscos.



**Figura 4.8.- Diferencia de proporciones entre las empresas que aplican diversos tipos de participación y las que no los aplican (eficacia social).**



Tipos de participación:

Delegación: los trabajadores tienen derecho a tomar decisiones importantes sin necesidad de ser aprobadas por los mandos. Consultiva: Los mandos consultan a los trabajadores pero se reservan el derecho de decidir.

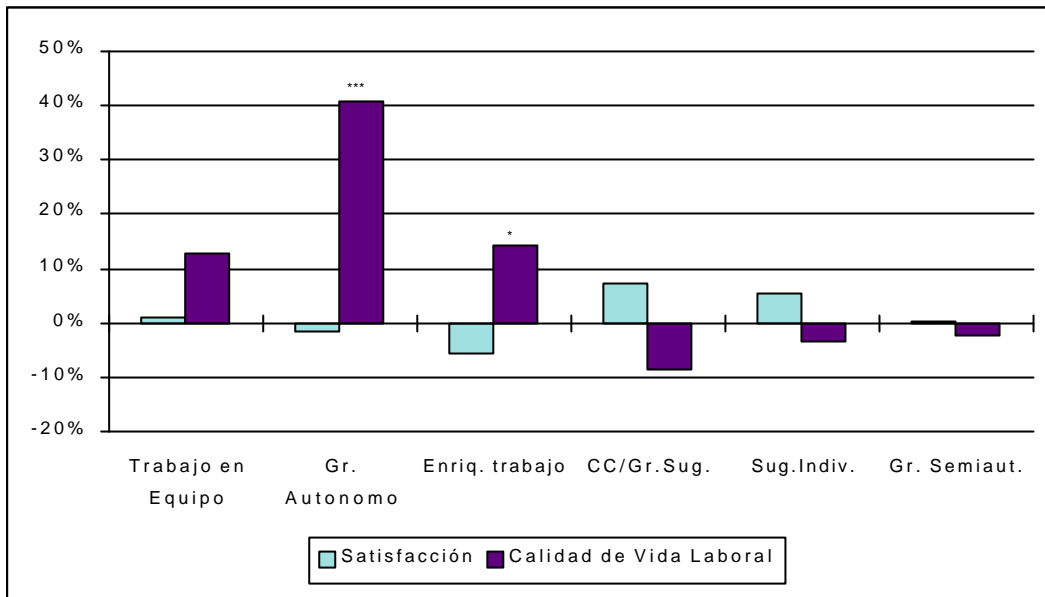
Representativa: Los sindicatos representan a los trabajadores en los órganos de decisión de la empresa.

Nivel de significación de las diferencias: \*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

Podemos apreciar (figura 5.8) que la mejora de satisfacción tiende a producirse cuando se usa la participación consultiva, aunque el efecto no es lo suficientemente importante como para lograr una significación estadística. Sin embargo, sí que hay pruebas de que la participación de los trabajadores a través de la delegación o de forma indirecta, a través de los sindicatos, fomenta la mejora de la calidad de vida laboral. En el primer caso porque aumenta la recompensas intrínsecas y en el segundo porque aumentan las extrínsecas.

En la figura 5.9 presentamos un análisis más detallado de algunos de los procedimientos de participación directa que son habituales en las empresas. Cuatro de ellos (trabajo en equipo, grupo autónomo, grupo semiautónomo y enriquecimiento del trabajo) se corresponden con la delegación de tareas y los otros dos (sugerencias individuales y círculos de calidad o grupos similares) con la participación consultiva mediante estructuras paralelas.

**Figura 4.9.- Diferencia de proporciones entre las empresas que aplican diversos programas de participación y las que no los aplican (eficacia social)**



Trabajo en equipo: se mantiene la estructura jerárquica de supervisión en el grupo. Grupo autónomo: Sin supervisor. Enriq. Trabajo: rediseño de puestos de trabajo y enriquecimiento de trabajo vertical u horizontal. CC/Gr.Sug.: círculos de calidad u otros grupos de sugerencias. Sug. indi: sistemas de sugerencias individuales. Gr. Semiaut. grupos semiautónomos con supervisor que actúa como entrenador o coordinador.  
Nivel de significación de las diferencias: \*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

Podemos observar que la satisfacción de los operarios no está necesariamente asociada al uso de estos procedimientos de participación, aunque en opinión de otros autores (Fernie, S. y Metcalf, D., 1995; McNabb, R. y Whifield, K., 1998; OECD, 1999), los programas de sugerencias en grupo podrían ayudar a mejorar ligeramente este indicador. En este caso, la mejora de la satisfacción puede producirse de forma indirecta a través de dos mecanismos de acción. Por un lado, se vería incrementada gracias a las relaciones interpersonales que se crean en el seno del grupo (Lantz, A., 1994; Frieling, E. y Freiboth, N., 1997). Por otro, también se vería favorecida gracias a la seguridad en el empleo que suele disfrutar el grupo de operarios que normalmente participa en estos programas (OECD, 1999).

En cuanto a la calidad de vida en el trabajo, la asociación entre el uso de los programas de grupos autónomos o de enriquecimiento de trabajo y la mejora en el indicador es significativa.

Si evaluamos otros indicadores de eficacia social, la motivación de los trabajadores está relacionada con la aplicación de programas de participación ( $p=0,30$ ) (Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z., 1987b) y en el 40% de los casos mejoran la actitud de los trabajadores (Hopwood, A. G., 1991). Por otro lado, la disminución del absentismo y las

bajas voluntarias suele resultar favorecida cuando se introducen estructuras de grupo (Beekun, R. I., 1989; Hopwood, A. G., 1991; Macy, B. A. e Izumi, H., 1993; Lantz, A., 1994). Esto puede explicarse porque, en estas situaciones, el control de la empresa se refuerza con el control de grupo.

Los grupos autónomos o semiautónomos ayudan también a mejorar la coordinación (Rigby, D. K., 1995), aunque ésta se ve más favorecida por el empleo de grupos de sugerencias (Armstrong, M., 1991) o de la dirección por objetivos (Ford, R. C.; McLaughlin, F. S. y Nixford, J., 1980).

Finalmente, los grupos, bien sean de trabajo bien de sugerencias, no parecen ser una buena herramienta para lograr la socialización del trabajador, ya que sólo lo consiguen en un 8% de los casos (Armstrong, M., 1991; Amelsvoort, P. y Benders, J., 1996).

### **5.6.2 Eficacia Productiva**

Si tenemos en cuenta la revisión de artículos realizada por Locke y Schweiger (1979), los efectos de la participación sobre la productividad son más bien limitados. Estos autores consideran que en el 22% de los casos los resultados fueron favorables y en otro 22% fueron desfavorables, mientras que en el 56% restante no se modificó la productividad. Para ellos, los resultados no dependían del tipo de investigación realizada. Sin embargo, Macy, Peterson y Norton (1989) consideran que el 87% de las investigaciones de campo con variables de control proporcionaron resultados positivos en la productividad, además de reducir costes y accidentes

Para intentar aclarar esta situación revisaremos las publicaciones que cuantifican los efectos y los desglosan por tipo de investigación. En estos casos descubrimos que en los estudios de laboratorio la correlación entre productividad y participación es negativa ( $\rho=-0,33$ ), mientras que en los estudios en empresas resulta positiva (a correlación media fluctúa entre  $\rho= 0,11$  y  $\rho= 0,27$  dependiendo del tipo de programa utilizado) (Miller, K. y Monge, P., 1986). Para Wagner y Goodind (1987b) la correlación promedio varía entre los estudios donde los datos son percepciones subjetivas ( $\rho=0,45$ ) y los que provienen de fuentes objetivas ( $\rho=0,10$ ).

En la tabla 5.7 podemos apreciar que las mejoras de productividad tienden a asociarse al uso de participación consultiva, participación informal o a la participación en los resultados, mientras que los programas utilizados durante poco tiempo o la

participación indirecta, a través de representantes de los trabajadores, apenas modifican la productividad.

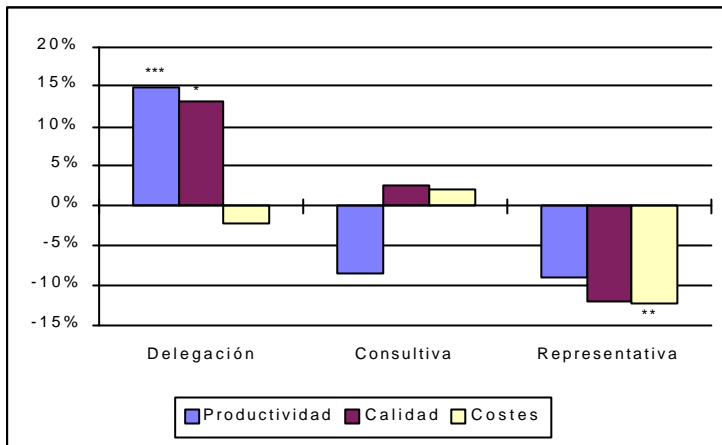
**Tabla 4.7.- Efectos de diferentes tipos de participación sobre la productividad de los trabajadores**

Tipo de participación	Contar casos (Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros, 1988)	Coefficiente de correlación (Wagner III, J., 1994)
Consulta sobre decisiones operativas	Mejora	0,26± 0,08
En los resultados	Mejora	No hay datos
Informal	Mejora	0,21 ± 0,09
A corto plazo	Queda igual	0,10 ± 0,08
Indirecta	Queda igual	No hay datos

Si en lugar de ponderar las correlaciones de diversos estudios buscando un promedio, normalizamos los efectos de la participación mediante el «estadístico d», podremos realizar comparaciones no sólo entre estudios, sino también entre los efectos producidos sobre diferentes indicadores. Siguiendo esta estrategia, Macy e Izumi (1993) comprueban que la productividad ( $d=1,13$ ) y la calidad ( $d=1,08$ ) mejoran sustancialmente cuando se ponen en marcha programas de participación. Los efectos sobre la reducción de costes son aproximadamente tres veces mayores ( $d=3,64$ ). Para Lawler y sus colaboradores (1998), cuando se amplía el uso de los programas de participación a un 30% más de la plantilla, se consigue un incremento del 1% en las ventas por empleado. Según Huselid (1995) el aumento de la participación produce un incremento estimado de ventas por empleado del 16%.

A partir de la investigación de Appelbaum y Batt (1994) y fijándonos en las características de los programas de participación (figura 5.10), podemos comprobar que la delegación está asociada con la mejora de la calidad y la de la productividad. Por otra parte, las empresas que mejoran los costes tienen tendencia a no usar participación indirecta a través de sindicatos.

**Figura 4.10.- Diferencia de proporciones entre las empresas que aplican diversos tipos de participación y las que no la aplican (eficacia productiva)**



Tipos de participación. **Delegación:** los trabajadores tienen derecho a tomar decisiones importantes sin necesidad de ser aprobadas por los mandos. **Consultiva:** Los mandos consultan a los trabajadores pero se reservan el derecho de decidir. **Representativa:** Los sindicatos representan a los trabajadores en los órganos de decisión de la empresa.

Nivel de significación de las diferencias:\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

En esta línea, Hopwood (1991) considera que los grupos de trabajo en los que se delegan responsabilidades en los operarios, aportan grandes ventajas a las empresas (tabla 5.8). No obstante, debemos tener en cuenta que parte de estas mejoras se deben al empleo de nuevas tecnologías, una mejor planificación o descripción de las tareas y una mejora en los flujos de información que permiten que los operarios conozcan con mayor rapidez el resultado de su trabajo.

Por otro lado, algunos de los costes asociados a la puesta en marcha de las estructuras de los grupos (formación, más herramientas, más espacio en fábrica) se pueden recuperar de las propias ganancias que producen (menos bajas, menos absentismo, mayor eficiencia de las máquinas, menos espacio para almacenes...).

**Tabla 4.8.- Efectos del trabajo en equipo y los grupos autónomos de trabajo sobre diversos indicadores .**

Indicador	Evolución
Unidades producidas por operario.	+ 48%
Costes de fabricación	- 36%
Calidad	+ 20%.
Existencias	de -25% a - 70%
El salario de los operarios	de +10% a + 20% <sup>38</sup>
Mano de obra directa	de -11% a - 40%
Coste de las instalaciones	+ 10%
Tiempo efectivo de máquinas	+ 50%
Máquinas y útiles necesarios	de + 10 a + 30%
Desechos	- 30%
Gastos generales	de - 10% a - 50%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Hopwood (1991).

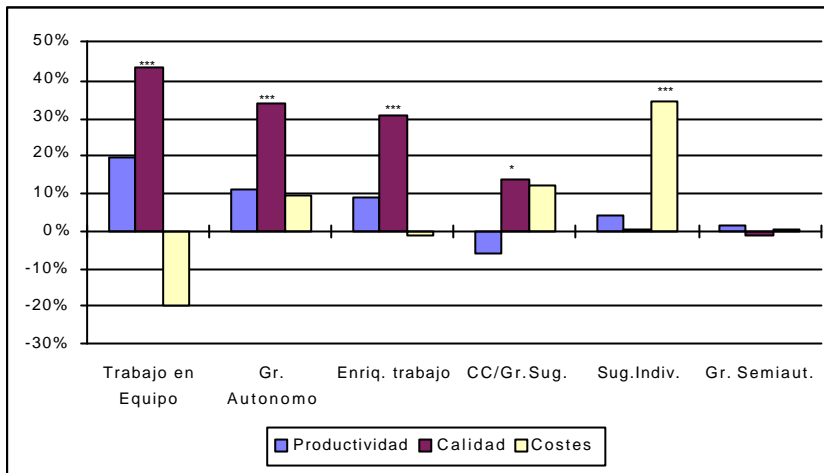
Por otra parte, en la figura 5.11 podemos apreciar que no hay una asociación fuerte entre la mejora de la productividad y los programas formales de participación. Para Doucouliagos (1995) la correlación entre el uso de círculos de calidad o grupos semiautónomos y la productividad es de  $\rho=0,21$ . Rigby (1995) considera que las principales mejoras de productividad, cuando se usan grupos autónomos, se producen a largo plazo, por este motivo es difícil descubrir la correlación.

Otra forma de mejorar la productividad es a través de un aumento de la motivación del trabajador mediante programas de participación en el valor añadido, como los complementos salariales por logro de objetivos o el reparto de beneficios (Seyna, E. J., 1986; Fernie, S. y Metcalf, D., 1995; McNabb, R. y Whifield, K., 1998; Addison, J. T., 2000).

---

<sup>38</sup> Si se paga por productividad, los aumentos se sitúan entre el 12 y el 60%.

**Figura 4.11.- Diferencia de proporciones entre las empresas que aplican diversos programas de participación y las que no los aplican (eficacia productiva)**



Trabajo en equipo: se mantiene la estructura jerárquica de supervisión en el grupo. Grupo autónomo: Sin supervisor. Enriq. Trabajo: rediseño de puestos de trabajo y enriquecimiento de trabajo vertical u horizontal. CC/Gr.Sug.: círculos de calidad u otros grupos de sugerencias. Sug. indi: sistemas de sugerencias individuales. Gr. Semiaut. grupos semiautónomos con supervisor que actúa como entrenador o coordinador.

Nivel de significación de las diferencias: \*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

En la figura 5.11 también podemos comprobar que el empleo de trabajo en equipo, grupos autónomos, enriquecimiento del trabajo y grupos de sugerencias está fuertemente asociado a las mejoras de calidad. Los programas de sugerencias individuales y en cierta medida, los grupos de sugerencias y los autónomos, se asocian a la reducción de costes (Appelbaum, E. y Batt, R., 1994).

Para justificar que la reorganización del trabajo aumenta más la calidad que la productividad, Lawler (1991) considera que, por un lado, se pierde rendimiento y ritmo al pasar de realizar una operación simple a realizar varias más complejas. Por otro, el operario se identifica con la tarea y suele dedicar más atención a evitar defectos que a ir rápido. Esto se debe a que el éxito personal suele estar más relacionado con la calidad de lo que se hace que con la cantidad producida.

En la tabla 5.9 resumimos algunos datos referentes a los logros de los programas de sugerencias en los indicadores de creatividad e innovaciones.

**Tabla 4.9.- Algunas cifras sobre los sistemas de sugerencias.**

	España (1995)	Alemania (1990)	Japón (1990)	EE.UU (1990)
Nº de sugerencias por empleado y año	3,2	2	24	0,16
Sugerencias puestas en práctica	17 %	40,5%	82%	22%
Ahorro por idea puesta en marcha	405.000 Pts	2.750 DM	100 \$	5.500 \$
% ahorro que se paga como premio	4%	28,4%	n.d.	n.d.

n.d. no disponible. Fuente: elaboración propia a partir de varios autores (Veciana Vergés, J. M., 1995; Esteve Fernández de Córdoba, P., 1998; Tort-Martorell, X., 2000).

A modo de ejemplo, es interesante resaltar que en una de las empresas españolas que trabajaba con círculos de calidad, el número de sugerencias durante el periodo de 1990 a 1994, estaba en torno a 0,2 (lo que significó 5 millones de pesetas de ahorro por idea puesta en marcha). En 1995 se cambiaron los círculos por otros grupos de sugerencias y se introdujo reparto de ganancias y trabajo en equipo, consiguiéndose en un año el mismo número de sugerencias que en el acumulado de los cuatro años anteriores.

### **5.6.3 Eficacia económica**

Debemos comenzar este apartado reconociendo que nos ha resultado extremadamente difícil encontrar publicaciones con datos sobre las repercusiones económicas que produce el uso de la participación de los trabajadores en las empresas.

A pesar de que la mayoría de la información necesaria para evaluar la eficacia económica está en los sistemas de contabilidad existentes, es difícil encontrar una forma de elaboración de los datos que ponga de manifiesto el efecto de determinados programas. Estos problemas suelen ser mayores en el sector servicios, en el que los sistemas de costes no suelen estar tan desarrollados como en las empresas industriales (Hopwood, A. G., 1991).

En cualquier caso, casi siempre es posible saber el coste de lanzamiento de los programas, la evolución de los gastos de personal y los gastos generales. Por el contrario, puede ser extremadamente difícil estimar, desde el punto de vista económico, los efectos de la mejora de calidad, los accidentes laborales, las quejas de los clientes, el absentismo o las bajas voluntarias de la empresa. Esto es debido a que los sistemas de contabilidad tradicionales no se han diseñado para permitir la evaluación cómoda de estos efectos, sino que su objetivo principal es el de determinar los resultados financieros de la empresa (Giffi, C.; Roth, A. y Seal, G., 1990; Hopwood, A. G., 1991; Maskell, B., 1995; Ford\_España, 2001).

Ya que en la mayoría de las empresas no se dispone de datos que ligen la participación con los efectos económicos que produce, las investigaciones publicadas son casi siempre correlacionales. Es decir, se limitan a comprobar si las empresas que aplican más participación son las que obtienen mejores resultados financieros. Sin embargo, Lawler y sus colaboradores (1998) opinan que hay pruebas suficientes para considerar que el origen de las mejoras financieras de la empresa viene dado por la



utilización de los programas de participación y no al revés. En la tabla 5.10 podemos observar el efecto de la participación sobre los beneficios de la empresa.

**Tabla 4.10.- Efectos financieros de la participación del trabajador**

Indicador	Al aumentar la cobertura del programa sobre un 30% más de operarios	Evolución del indicador al comparar las empresas muy participativas con las poco participativas <sup>39</sup>
Rentabilidad sobre activos	+1,1%	+34%
Beneficio sobre ventas	+2,0%	+25%
Rentabilidad sobre inmovilizado	+2,8%	+26%
Rentabilidad sobre recursos propios	+2,8%	+40%

Fuente: Lawler, Mohrman y Ledford (1998).

## 5.7 MODELO PARA LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA.

En los apartados anteriores hemos definido en qué consiste la participación, cuáles son los principales instrumentos para ponerla en marcha, en qué medida se están utilizando así como los resultados que se logran con ellos.

Completaremos nuestra revisión teórica explicando el modo en que actúa la participación para mejorar el clima social y los resultados de la empresa.

También resumiremos las acciones recomendadas para que los programas de participación funcionen de una manera más eficaz.

### 5.7.1 Modelos teóricos para explicar cómo actúa la participación

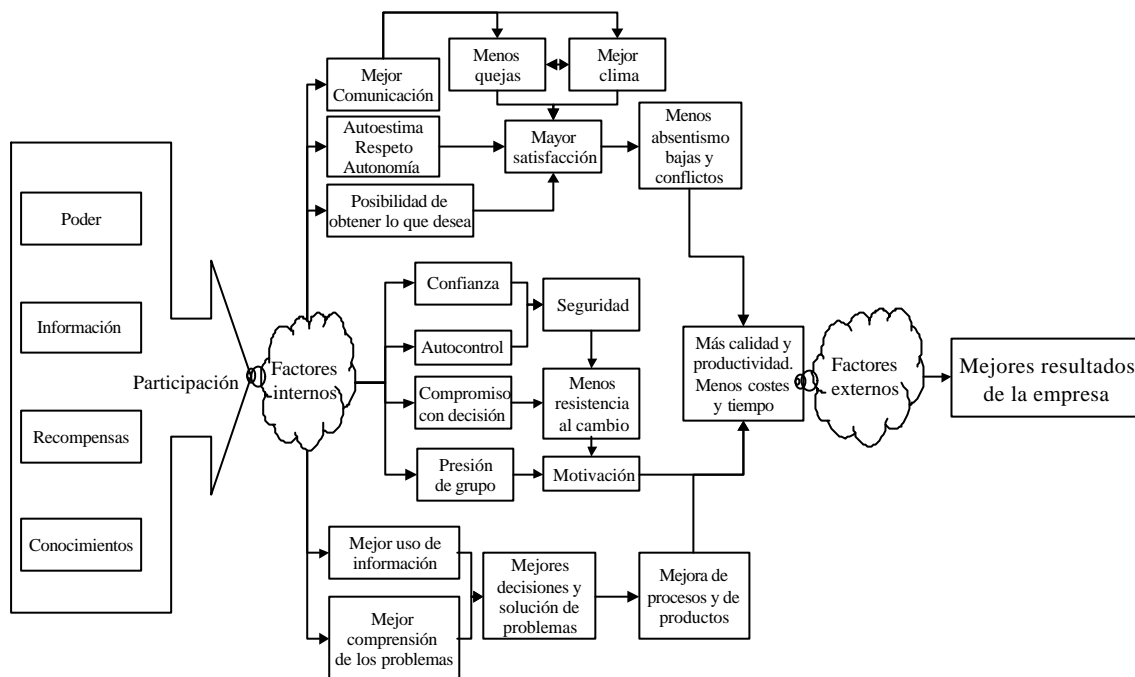
En la figura 5.12 hemos resumido los principales modelos que se han planteado para explicar el modo en que actúa la participación.

Las primeras aportaciones provenían de autores relacionados con la «escuela de las relaciones humanas» y dieron lugar a lo que se denomina el «modelo afectivo» (Bonavía, T., 1996). En él se planteaba que los procedimientos participativos mejoran los canales de comunicación ascendentes y descendentes. Esto permite una mejor interacción entre los mandos y los subordinados así como una mejora en las condiciones de trabajo, por lo que se reducen las quejas y se mejora el clima en el seno del grupo. Además, la participación ayuda a satisfacer las necesidades de orden superior de los trabajadores (autoestima, prestigio, respeto, autonomía...), siempre y

<sup>39</sup> Empresa muy participativas: usan programas formales de participación con un 30% más de empleados que la media. Empresas poco participativas: las que usan programas formales de participación con un 30% menos de empleados que la media.

cuando éstas estén activadas. Asimismo, la participación proporciona variedad de actividades, identidad con la tarea y un trabajo significativo. Todos estos factores producen un aumento de la satisfacción, que conduce a un menor absentismo, menos bajas voluntarias y menos conflictos. Como consecuencia de todo ello, se puede conseguir una mayor productividad y menores costes (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Miller, K. y Monge, P., 1986; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Batt, R. y Appelbaum, E., 1995).

**Figura 4.12.- Modo en que actúa la participación.**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de varios autores (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Sashkin, M., 1982; Miller, K. y Monge, P., 1986; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Lawler, E. E., 1991; Quintanilla Pardo, I. (1988); Latham, G. P.; Winters, D. C. y Locke, E. A., 1994; Batt, R. y Appelbaum, E., 1995; Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995; Wood, S. y Albanese, M. T., 1995; Black, J. y Gregersen, H., 1997; Argyris, C., 1998; Vandenberg, R.; Richardson, H. y Eastman, L., 1999).

La participación también puede mejorar la motivación, generando una sensación de confianza y autocontrol. Con ellas, los trabajadores se sienten más seguros. Al mismo tiempo, al haber participado los trabajadores en la decisión, su compromiso hacia ella aumenta y consideran la decisión como propia. El compromiso unido a la seguridad reducen la resistencia al cambio y facilita que los trabajadores adopten comportamientos adecuados para iniciar los cambios. Si la participación, en lugar de ser individual, tiene lugar en el seno de un grupo, la presión que pueden ejercer el resto de compañeros potencia aún más la motivación hacia comportamientos que facilitan la puesta en marcha de las decisiones operativas (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Sashkin, M., 1982).

Además, de acuerdo con los «modelos cognitivos», a través de la participación se pueden mejorar las decisiones y soluciones los problemas. Esto se debe a dos razones principales. La primera es que se usa mejor la información, ya que se utilizan los conocimientos del propio operario, se fomentan canales laterales de la organización y se agiliza la retroalimentación (*feedback*) sobre los resultados de las acciones que se realizan (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978). La segunda supone que los problemas se comprenden y definen con mayor claridad, ya que se aportan diferentes puntos de vista. Con mejores decisiones se pueden mejorar tanto los productos como los métodos seguidos para producirlos y la propia organización del trabajo (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Latham, G. P.; Winters, D. C. y Locke, E. A., 1994). De esta manera se favorece el aprendizaje interno de la empresa.

La mejora conjunta del comportamiento de los operarios (motivación) y de las decisiones a nivel operativo permite aumentar la calidad de los productos y la productividad de la empresa mientras se reducen los costes y el tiempo necesario para producir y entregar los productos (Lawler, E. E., 1991; Black, J. y Gregersen, H., 1997; Argyris, C., 1998).

Si se desea que la participación de los operarios se transforme en resultados positivos para la empresa es necesario, en primer lugar, que se combinen adecuadamente los conocimientos y la información de que disponen los empleados con la capacidad de influir en las decisiones que afectan a sus tareas<sup>40</sup> (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978; Vroom, V. H. y Jago, A. G., 1990; Lawler, E. E., 1991; Black, J. y Gregersen, H., 1997). Si, además, se comparte con los operarios el fruto de su esfuerzo mediante algún instrumento de participación en el valor añadido, resultará más fácil orientar los intereses de los trabajadores en la dirección de los intereses de la empresa (Lawler, E. E., 1991; Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995).

Sin embargo, todo esto no es suficiente para asegurar el éxito de los programas. Existen factores internos y externos a la empresa que pueden condicionar los efectos de la participación. Los principales factores externos los constituyen: la evolución de la demanda, la presión de la competencia, los cambios tecnológicos, la acción de los sindicatos y las regulaciones legales. Todos ellos quedan fuera del ámbito de decisión de la empresa. En el próximo apartado nos ocuparemos de identificar aquellas circunstancias que pueden ser modificadas de alguna manera por la compañía.

---

<sup>40</sup> Participación en el proceso de toma de decisiones operativas.

### 5.7.2 Factores internos a la empresa que afectan al éxito de la participación.

La organización del trabajo, las políticas de recursos humanos y la naturaleza del trabajador afectan más cuando se pone en marcha la participación en decisiones operativas, mientras que en las decisiones tácticas influyen más la cultura de la empresa y la naturaleza del mando. Para las decisiones estratégicas, los factores predominantes pasan a ser los factores externos, principalmente las leyes (Poole, M., 1995).

En la tabla 5.11 resumimos, clasificados en dos categorías, los principales factores internos que afectan a los resultados de la gestión participativa. La primera tiene que ver con las características personales de los mandos y los trabajadores. La segunda agrupa algunas cuestiones del diseño en la organización de la empresa.

**Tabla 4.11.- Factores internos condicionantes de la participación**

Personales	Empresariales
Necesidades de los operarios	Cultura de la empresa
Conocimientos	Políticas de recursos humanos (selección, formación, remuneración)
Información	Estructura de la empresa y redes de comunicación
Naturaleza de los mandos	Naturaleza de las tareas y descripción de los puestos de trabajo
Creencias y valores del mando	Tipo de sistema productivo
Estilo de liderazgo	Nivel de mecanización o automatización
Poder del mando	Tamaño de la empresa

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de varios autores (McGregor, D., 1969; Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Halal, W. y Brown, B. S., 1981; Sashkin, M., 1984; Fiedler, F. y Chemers, M., 1985; Likert, R., 1986; Vroom, V. H. y Jago, A. G., 1990; Armstrong, M., 1991; Manz, C. C., 1992; Pasmore, W. A. y Fagans, M. R., 1992; Barker, J., 1993; Hersey, P. y Blanchard, K. H., 1993; Macy, B. A. e Izumi, H., 1993; Cohen, S. y Ledford, G. E., 1994; Jenkins, A., 1994; Lantz, A., 1994; Neck, C. y Manz, C., 1994; Batt, R. y Appelbaum, E., 1995; Fabi, B. y Pons, O., 1995; Poole, M., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).

Empezando por los aspectos personales. La naturaleza de los trabajadores condiciona el deseo de participar, de este modo, cuanto mayores sean las necesidades de orden superior de los empleados (estima, autorrealización), más probable es que el empleado se sienta satisfecho por participar en los programas. Las aportaciones de los operarios serán más efectivas si disponen de conocimientos técnicos, información sobre los asuntos en los que participan y si poseen habilidades para relacionarse bien con otras personas.

Los programas de participación funcionarán mejor en la medida en que los mandos afectados sean accesibles a sus subordinados, confíen en ellos y propicien un clima de comunicación abierto y sincero.

Por otro lado, para favorecer la implicación de los operarios, la comunicación entre los mandos y los subordinados debe ser frecuente, abierta y sincera. Para conseguir esto es imprescindible que unos y otros sepan escuchar.

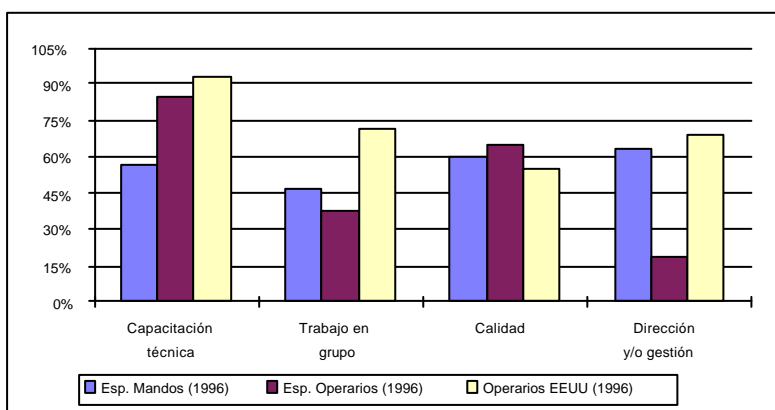
Otro asunto relacionado con la comunicación, pero dentro de las cuestiones empresariales es que para facilitar la participación, las relaciones entre los distintos departamentos o unidades en la empresa deben ser fluidas.

La mayoría de los programas de participación tienen como objetivo fomentar la innovación y la creatividad. Por este motivo, es necesario que el sistema de valores de la empresa acepte que los fallos son una forma natural de acercarse a las buenas soluciones. Asimismo, será interesante que el sistema social como conjunto considere la productividad como un bien que favorece a todos y por tanto, vale la pena esforzarse por mejorarla.

Dentro de las políticas de recursos humanos, quizás las que más afectan a la participación son aquellas relacionadas con la remuneración y la formación. Vimos en un capítulo anterior que las empresas, de momento, no están empleando demasiado los complementos salariales u otras formas de remuneración que apoyen a los sistemas de participación. Sin embargo, sí que están realizando esfuerzos para adaptar la formación a las nuevas necesidades.

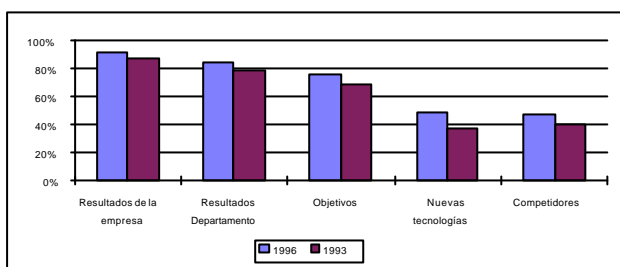
La formación que ofrecen las empresas españolas a sus operarios se centra en aspectos técnicos y de calidad (figura 5.13), lo que facilita la implantación de programas de sugerencias mediante estructuras paralelas a la jerarquía de la empresa. Sin embargo, apenas se desarrollan los temas de trabajo en grupo y los de gestión, que serían necesarios para poner en marcha programas de reorganización del trabajo.

**Figura 4.13.- Formación ofrecida en las empresas españolas y estadounidenses**



En el eje de ordenadas indicamos el porcentaje de empresas que han ofrecido programas formales de formación sobre diferentes temas. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Aragón Sánchez (1998) y Lawler, Mohrman y Ledford (1998).

Por otro lado, la participación en general se verá favorecida en las empresas con estructuras planas, con pocos niveles de mandos, con abundantes canales de comunicación laterales y en las que los trabajadores dispongan de información suficiente sobre los temas que tienen que decidir. En la figura 5.14 podemos ver la evolución de las grandes empresas estadounidenses respecto a la información que suministran a sus operarios.

**Figura 4.14.- Porcentaje de empresas que informan a los operarios (EEUU)**

Fuente: Lawler, Mohrman y Ledford (1998).

Probablemente, uno de los factores de la organización que más afecta a la gestión participativa es el tipo de tareas que realizan los operarios. Sólo este factor podría explicar entre el 30% y el 50% de la variación en los resultados de los grupos (Cohen, S. y Ledford, G. E., 1994; Lara, B. J., 1996). La naturaleza de las tareas se puede definir en función de la complejidad (variedad y número de actividades diferentes a realizar por el operario), frecuencia con la que se repiten, el número de excepciones no previstas que aparecen en el desarrollo de las mismas y la interdependencia con otras tareas.

Además, las tareas a realizar condicionan en gran medida el tipo de sistema productivo que puede utilizar la empresa. Los principales tipos de sistemas productivos según Dominguez Machuca (1995) son: proyectos, tecnología de procesos, taller y fabricación en serie. La fabricación en serie se puede plantear mediante la cadena de montaje tradicional, a través de producción ajustada o bien mediante sistemas sociotécnicos<sup>41</sup>. En la tabla 5.12 podemos comprobar que el tipo más habitual en las empresas industriales es la fabricación en serie mediante cadenas de montaje tradicionales<sup>42</sup>.

**Tabla 4.12.- Tipo de sistema productivo empleado en las empresas españolas y británicas (1995).**

Tipo de sistema productivo	España	Reino Unido
Fabricación en serie	54%	42%
Taller	29%	28 %
Proceso	10%	9%
Proyectos	7%	21%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de CEPYME (1995) -España- y Wood y Albanese (1995) -Reino Unido-

<sup>41</sup> Se puede consultar una descripción más detalladas de las características de los sistemas de fabricación en serie en (Marín García, J. A. y Bonavía Martín, T., 1999).

<sup>42</sup> Según Taira (1996) como mucho un 5% de las empresas ha optado por la producción ajustada y menos de un 10% han introducido cambios en la organización del trabajo que acercan sus sistemas de grupos a los modelos sociotécnicos.

En principio, cuanto más simple, estructurada, previsible e independiente sea una tarea mayor será la tendencia para que esté automatizada y que se organice el trabajo en torno a una cadena de montaje con trabajos repetitivos y rutinarios. En este caso las mejores opciones para la participación se centrarán en los tipos de sistemas de sugerencias (Amelsvoort, P. y Benders, J., 1996; Ford, R. C. y Fottler, M. D., 1996). Estos sistemas también son los recomendables en el caso de utilizar producción ajustada o tecnologías de proceso

Los proyectos o la organización de taller son más favorables para la puesta en marcha de la participación mediante la reorganización del trabajo, bien mediante enriquecimiento vertical de tareas, bien a través de grupos semiautónomos (Lawler, E. E., 1991). Estos programas también son recomendables en el caso de buscar la fabricación en masa a través de grupos sociotécnicos.

Por último, el número de empleados puede condicionar el tipo de participación presente en la empresa, aunque sus efectos no han quedado completamente demostrados hasta la fecha. En principio, la participación formal es más probable que se dé en las empresas grandes, que son las que más necesitan mejorar los sistemas de comunicación, mientras que las empresas pequeñas pueden obtener los mismos resultados a través de las comunicaciones informales. Además, las empresas grandes disponen de más recursos para el lanzamiento y mantenimiento de los programas formales.

Como resumen de todos los factores considerados, presentamos en la tabla (tabla 5.13) una serie de factores a tener en cuenta para que la participación se realice en unas condiciones favorables y aporte los efectos beneficiosos destacados en los apartados anteriores.

**Tabla 4.13.- Recomendaciones para poner en marcha programas formales de gestión participativa.**

- 
- Apoyar y sensibilizar por parte de la dirección de la empresa.
  - Fomentar una cultura participativa.
  - Realizar sesiones informativas y de sensibilización antes de la puesta en marcha del programa.
  - Alcanzar un compromiso y el apoyo de los mandos intermedios, empleados y sindicatos.
  - Establecer y transmitir, con claridad, los límites dentro de los cuales se permite la autonomía de decisión de los trabajadores
  - Centrar la participación en las decisiones que afectan al modo en que se realiza el trabajo.
  - Mantener sesiones de formación durante la duración del programa.
  - Proporcionar a los trabajadores, de forma ágil y actualizada, la información que necesiten.
  - Evaluar los resultados de los programas.
  - Compartir los ganancias obtenidas con los trabajadores.
- 

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de varios autores (Gelinier, O., 1976; Sashkin, M., 1984; Greenbaum, H.; Kaplan, I. y Metlay, W., 1988; Griffin, R., 1988; Li-Ping, T.; Tollison, P. y Whiteside, H., 1988; Stohl, C. y Jennings, K., 1988; Cotton, J. L.; McFarlin, D. B. y Sweeney, P. D., 1989; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Armstrong, M., 1991; Lawler, E. E., 1991; Martín Hernández, A., 1991; Pasmore, W. A. y Fagans, M. R., 1992; Barker, J., 1993; Peiró Silla, J. M. y González Romá, V., 1993; Quintanilla Pardo, I. y Bonavía Martín, T., 1993; Cohen, S. y



Ledford, G. E., 1994; Jenkins, A., 1994; Coye, R. W. y Belohlav, J. A., 1995; Fabi, B. y Pons, O., 1995; Murakami, T., 1995; Poole, M., 1995; Leavitt, H. y Lipman-Blumen, J., 1996; Majchrzak, A. y Wang, Q., 1996; Orero Gimenez, A.; Chaparro Peláez, J. y Pascual Miguel, F., 1996; Taira, K., 1996; Argyris, C., 1998; Hickey, J. y Casnerlotto, J., 1998; Tesluk, P.; Vance, R. y Mathieu, J., 1999).

## **6. DEFINICIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

A partir de los datos expuestos en la revisión teórica de los capítulos anteriores, nos han surgido una serie de preguntas a las que pretendemos dar respuesta con nuestro trabajo de campo.

En este capítulo justificaremos nuestra investigación y describiremos cuáles son las cuestiones que pretendemos resolver.

A continuación definiremos las variables incluidas en nuestro trabajo de manera conceptual y operativa. Indicaremos cuales de ellas formaban parte de nuestro instrumento de medida y cuáles se han construido a partir de aquellas.

Posteriormente describiremos el procedimiento seguido para obtener los datos y finalizaremos con un estudio sobre la representatividad de los datos obtenidos.

### **6.2 JUSTIFICACION**

A lo largo de los capítulos anteriores hemos reflejado la importancia que ha tenido y tiene el concepto de participación de los trabajadores, sus implicaciones para la práctica empresarial y la cantidad de estudios planteados para identificar las ventajas y desventajas que plantea.

Sin embargo, Wood y Albanese (1995) no conocen ningún estudio transversal anterior a 1990 que incluya conjuntamente el grado de uso de los diferentes programas de gestión participativa y diferentes indicadores de resultados, tanto objetivos como subjetivos.

Quizás la única excepción sean los trabajos del Center of Effective organizations (Lawler, E. E., 1991; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1992; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998), las investigaciones realizadas a través de sus datos (Coye, R. W. y Belohlav, J. A., 1995) o trabajos con otras orientaciones como los de Wood y Albanese (1995).

Del mismo modo, creemos que el fenómeno no ha sido suficientemente estudiado en España. Existen algunos trabajos sobre aspectos legales de la participación y la democracia industrial (Peña Baztan, M. A., 1985; Montañés Duato, P., 1987; Saenz de Varaona, E., 1994; López Egea, S., 1995) que abordan el tema desde el punto de vista de los derechos de los trabajadores. También hemos encontrado algunos trabajos sobre programas específicos, fundamentalmente círculos de calidad (Cañero Rojano,

J. C., 1987; Martín Hernández, A., 1991). En general, estos trabajos guardan poca relación con la investigación que aquí presentamos, tanto por sus planteamientos iniciales, como por las preguntas que se formulan y la metodología utilizada.

En este contexto, decidimos orientar nuestra tesis para identificar qué tipo de gestión participativa y participación en el valor añadido se usa en las empresas grandes españolas. También nos interesa conocer qué resultados se obtienen. Con este fin, en 1995 establecimos contacto con el *Center of Effective Organizations*<sup>43</sup> y en 1996 firmamos un acuerdo de colaboración para adaptar su cuestionario y utilizarlo en una comparación del grado de uso de los diferentes programas de *involvement* entre España y los Estados Unidos.

Entendemos que este trabajo complementa las investigaciones realizadas por otros compañeros como el profesor Dr. Tomas Bonavía de la Facultad de Psicología de la Universitat de Valencia, que en su tesis defendida en 1996 (Bonavía, T., 1996), se ocupaba de identificar las variables que influyen en el deseo de los mandos para usar en mayor o menor medida la gestión participativa con sus empleados. O la que la profesora Manuela Pardo (Facultad de Ciencias Empresariales de la Universitat de Valencia) abordará en su proyecto de tesis acerca del efecto de la participación en los programas de cambio.

Por otra parte, nuestro trabajo presenta ciertas similitudes con la tesis defendida por el Profesor Dr. Antonio Aragón (Aragón Sánchez, A., 1998). Entre ellas, el que nos dirijamos al mismo grupo de empresas y que incluyamos en nuestros cuestionarios preguntas relativas a diferentes programas de participación. Esto nos servirá para contrastar la validez de algunos de nuestros datos (Tabla 6.1)

**Tabla 5.1.- Correspondencia de variables entre Aragón Sánchez (1998) y nuestra tesis.**

Aragón Sánchez (1998)	Nuestra tesis
Factores que dificultan o favorecen la participación en opinión de los directivos.	Algunas de las variables de control (características de la empresa) de nuestra investigación.
Número de programas de participación presentes en la empresa y número de departamentos a los que afectan.	Además de la cantidad de programas de participación implantados, podemos saber a cuántos trabajadores afectan.
Importancia de determinados resultados para la empresa	Nosotros comprobamos el grado de consecución de los resultados gracias a la participación.
Tipo de formación usada en las empresas	Programas de formación.

<sup>43</sup> Con sede en la *University of Southern California* y que dirige el profesor E. E. Lawler

### 6.3 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Con nuestro trabajo de campo pretendemos lograr los siguientes objetivos, desglosados en diferentes preguntas de la investigación:

**OB.1.- Estimar el grado de uso de los programas de participación (*involvement*)<sup>44</sup> en las grandes empresas industriales españolas.**

PI.1.1.- Validar los índices propuestos por Lawler y su grupo (1998) para medir la participación y los «tipos de participación directa».

PI.1.2.- ¿En qué grado se están usando en las empresas los programas formales de participación?

PI.1.2.a.- Procedimientos para distribuir información.

PI.1.2.b.- Procedimientos para suministrar formación.

PI.1.2.c.- Procedimientos para que el operario participe en el valor añadido.

PI.1.2.d.- Procedimientos para que el operario influya en la toma de decisiones.

PI.1.3.- ¿Qué programas de participación tienden a usarse simultáneamente?

**OB.2.- Estimar los resultados que logran las empresas con la participación.**

PI.2.1.- Validar los índices de resultados propuestos por Lawler y su grupo (1998).

PI.2.2.- ¿Existe relación entre el grado de participación y los resultados de la empresa?

PI.2.2.a.- ¿Qué variables de control debemos tener en cuenta para los resultados?

PI.2.2.b.- ¿Qué efecto produce la participación sobre los resultados percibidos?

PI.2.2.c.- ¿Qué efecto produce la participación sobre los resultados financieros de la empresa?

PI.2.2.d.- ¿Afecta a los resultados percibidos que la participación en la empresa sea formal o informal?

---

<sup>44</sup> Para Lawler (1991) las dimensiones del *involvement* son: información, formación, recompensas y oportunidad de contribuir en el proceso de toma de decisiones. En nuestro trabajo las recompensas las hemos incluido en el grupo de participación económica y la oportunidad de contribuir en el proceso de toma de decisiones en los programas de gestión participativa.

PI.2.2.e.- ¿La colaboración de los sindicatos mejora los resultados percibidos?

PI.2.2.f.- ¿Están relacionados los «tipos de participación directa» y los resultados percibidos?

PI.2.2.g.- ¿Afectan las condiciones anteriores (origen de la participación, colaboración sindical y «tipo de participación») a los resultados financieros de la empresa?

**OB.3.- Conocer cómo actúa la participación formal.**

**OB.4.- Determinar qué tipo de participación desearán las empresas españolas en el futuro.**

PI.4.1.- ¿Qué características (Informal o formal, acciones temporales o permanentes, voluntaria o forzada, niveles jerárquicos, forma de representación y naturaleza de la participación) tendrá la participación que buscan las empresas en los próximos años?

**OB.5.- Identificar las situaciones en las que es más probable que la empresa sea participativa.**

PI.5.1.- ¿Qué características de la empresa «explican» las variaciones en los índices de participación?

**OB.6.- Comparar el grado de uso de los programas en España y en Estados Unidos.**

PI.6.1.- ¿Cuál es el porcentaje de trabajadores afectados por diferentes programas?

PI.6.2.- ¿Cuál es la cantidad de programas implantados en las empresas?

## **6.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

### **6.4.1 Variables del cuestionario**

La mayoría de las variables presentes en nuestro cuestionario son una adaptación de las incluidas por Lawler y colaboradores (1995). En la versión americana hay variables que nosotros eliminamos por no estar directamente relacionadas con los objetivos de nuestra investigación. Para ello contamos con la conformidad de los investigadores del *Centre of Effective Organizations*. (ver anexo B para más detalle sobre la correspondencia entre ambos instrumentos de medida).

También incluimos variables que nos ayudasen a cumplir nuestros objetivos. Así, las preguntas 4 a 7 tienen como intención identificar el tipo de sistema productivo y están basadas en Womack, Jones y Ross (1992). Las preguntas 17, 18 están basadas en el cuestionario de Hermel (1990). Las preguntas 20, 21 y 22 están adaptadas de Porter (1985) y Reid (1995) para identificar las condiciones del sector en que compite la empresa y la estrategia básica de la compañía. El resto de preguntas (1, 2, 3, 31 y 36) las incluimos nosotros por considerarlas importantes para nuestros objetivos.

En las definiciones aparece en primer lugar el número de la pregunta en el cuestionario. A continuación, entre paréntesis, la abreviatura de la variable usada en los análisis. Posteriormente, el nombre de la variable o su definición. Por último indicamos los valores que puede tomar y el tipo de variable de que se trata (nominal, ordinal, intervalo o numérica)<sup>45, 46</sup>.

- **Variables de control - características de la empresa**

1. (Sector) Sector de empresa: número de dos dígitos que representa el tipo de sector industrial según la denominación de la empresa Fomento de la Construcción que nos suministró los listados. Este valor lo introducíamos nosotros en el cuestionario antes de enviarlo. Los posibles valores aparecen en la tabla 6.2. Nominal

**Tabla 5.2.- Relación de los sectores de entre los que se seleccionó la muestra.**

01 - ACEITES Y ACEITUNAS	26 - MAT. DE CONSTRUCCIÓN
03 - ALIMENTACIÓN	28 - MINERÍA
04 - BEBIDAS	29 - PAPEL Y CARTÓN
06 - CEMENTO	30 - PERFUMERÍA Y DETERGENTES
08 - COMERCIALES AUTOMÓVIL	32 - PIEL, CALZADO Y CURTIDOS
13 - CONSTRUCCIONES MECANICAS	33 - PLÁSTICOS
15 - ELECTRODOMÉSTICOS	36 - QUÍMICA
16 - ELECTRÓNICA	39 - SIDEROMETALURGIA
21 - INDUSTRIA FARMACEÚTICA	40 - TEXTIL
24 - MADERA, CORCHO Y MUEBLES	42 - VEHICULOS

<sup>45</sup> Nominales: cuando los valores pueden agruparse en categorías lógicamente exhaustivas y mutuamente exclusivas. Ordinales: además de las propiedades de las variables nominales, los valores pueden ordenarse de mayor a menor. Intervalo: permiten interpretar la diferencia entre los valores. Numérica: permiten interpretar los cocientes o proporciones entre los valores (García Ferrando, M., 1984).

<sup>46</sup> En el cuestionario empleado en la toma de datos hemos presentado las categorías de las variables desordenadas o en orden inverso, para evitar patrones de respuesta rutinaria. Antes de los análisis hemos realizado una nueva codificación de las variables, para que los códigos reflejasen el orden de magnitud de las categorías y los valores perdidos:

- Las variables de intervalo con valores de 1-7 se han ordenado en cinco categorías tomando valores entre «1» y «5» («1» y «2» juntos, «6» y «7» juntos-). Lawler; Mohrman, y Ledford (1998) trabajan con la escala de siete valores, pero nosotros preferimos usar una de cinco. En ella, todos los intervalos tienen la misma amplitud (20%). No obstante mantenemos en el cuestionario la escala original para poder intercambiar los datos con los autores americanos.
- En las variables ordinales de las preguntas 14, 26.1 a 26.11, 28.1 a 28.10, 30 y 38 asignamos un nuevo código a sus categorías para que refleje el orden de menor a mayor y pasamos las contestaciones «no sabe/no contesta» a la categoría de «valores perdidos».

2. (NumEmple) Número de empleados: cantidad de trabajadores que componen la plantilla de la empresa. Numérica
  3. (ComProd) Empresa comercial o de producción. Puede tomar dos valores: 1 si es comercial o de servicios y 2 si es empresa industrial. Nominal
- (Las preguntas 4 a 7 sólo debían contestarlas las empresas industriales)
4. (TrabCual) Grado de cualificación de los trabajadores. Puede tomar uno de estos tres valores: 1 (muy cualificado), 2 (polivalentes) o 3 (poco cualificados). Ordinal
  5. (Maquinas) Tipo de máquinas empleadas en la fabricación de los productos. Puede tomar uno de estos tres valores: 1 (sencillas), 2 (de una sola operación) o 3 (flexibles). Ordinal.
  6. (Automat) Grado de automatización de la empresa. Puede tomar uno de estos tres valores: 1 (poco), 2 (moderado) o 3 (elevado). Ordinal
  7. (Lotes) Tamaño del lote de fabricación más habitual. Puede tomar uno de estos tres valores: 1 (un producto), 2 (lotes pequeños) o 3 (grandes lotes). Ordinal.
  8. (Cargo) Cargo ocupa la persona que responde el cuestionario. Puede tomar uno de los siguientes valores: gerente, director o presidente de la empresa, 2 director de recursos humanos o personal, 3 director técnico, 4 otro. Nominal.
- 9.1. (TitMast) Número de empleados con titulación universitaria y máster. Numérica.
  - 9.2. (TitSup) Número de empleados con titulación universitaria superior. Numérica.
  - 9.3. (TitMEd) Número de empleados con titulación universitaria media. Numérica.
  - 9.4. (TitGrad) Número de empleados graduado, F.P. o sin titulación. Numérica.
- 10.1. (AD) Número de empleados que trabajan como Alta Dirección-Gerencia. Numérica.
  - 10.2. (MI) Número de empleados que trabajan como Mandos Intermedios. Numérica.
  - 10.3. (MO) Número de empleados que trabajan como Mandos Operativos (supervisores). Numérica.
  - 10.4. (TR) Número de empleados que trabajan como operarios. Numérica.
11. (TRProd) Número de empleados que trabajan en tareas de producción. Numérica.
  12. (NumSind) Porcentaje de empleados de la empresa, que no ocupa niveles de mando, y está representado por los sindicatos. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%) Intervalo.
  30. (PartSind) Grado en que han participado los sindicatos en los esfuerzos de la empresa por lograr la implicación del trabajador. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (no existen sindicatos), 2 (poca o nula participación), 3 (algo), 4 (moderada), 5 (bastante), 6 (mucho participación). Ordinal.
13. (GrupEmpr) Porcentaje aproximado que representan los trabajadores de la planta sobre el total de los trabajadores que componen el grupo de empresas en España y en el extranjero. Si la empresa no pertenece a un grupo, marcan 100%. Numérica.
  14. (VarPlant) Variación de plantilla en los últimos 10 años. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (no cambia), 2 (ha aumentado menos del 20%), 3 (ha

aumentado el 20% o más), 4 (ha disminuido menos del 20%), 5 (ha disminuido el 20% o más). Ordinal.

15. (VarNivJe) Disminución en la cantidad de niveles jerárquicos en los últimos diez años. Puede tomar uno de los siguientes valores: de 1 a 5 (el número de niveles que han disminuido), 6 (si disminuyen en seis o más), 7 No han disminuido.
- 16.- (PolPers) Mejora y desarrollo de la política de personal. Dos posibles valores: 1 (cuando están trabajando en ello en la actualidad), 2 (no están trabajando). Nominal
17. (Hermel1) Percepción subjetiva del tipo de participación que hay en la empresa. Puede tomar uno de estos cuatro valores: 1 (Informal y en ocasiones), 2 (Informal y de manera habitual en el trabajo diario), 3 (etapa inicial en el uso de procedimientos formales de participación), 4 (participación formal desarrollada). Ordinal.
18. (Hermel2) Características de las acciones de gestión en la empresa. Puede tomar uno de estos tres valores: 1 (pocas acciones de gestión y dispersas), 2 (numerosas acciones pero no necesariamente coordinadas entre los diferentes mandos), 3 (son dirigidas por una estrategia clara y formal).

(Las preguntas 19 sólo las contestan las empresas que marcaron 3 en la pregunta 18, es decir, las que poseen gestión estratégica)

- 19.1. (GestEsta) Etapa en el uso de gestión estratégica. Puede tomar dos valores: 1 (etapa inicial), 2 (gestión estratégica desarrollada). Ordinal.
- 19.2. (EstIntegr) Integración de la estrategia de la empresa con el resto de las acciones. Toma uno de estos dos valores: 1 (cuando existe integración), 0 (cuando no existe). Nominal.
- 19.3. (MisVal) Definición de misión y valores. Toma uno de estos dos valores: 1 (cuando la estrategia esta guiada por una definición de misión y valores de la empresa), 0 (cuando no existen). Nominal.
- 19.4. (Plan3any) Horizonte de la planificación. Toma uno de estos dos valores: 1 (cuando la planificación se hace a 3 o más años vista), 0 (cuando se hace a un plazo más corto). Nominal.
- 20.1. (RivCom) Grado de rivalidad entre los competidores del sector. Toma valores de 1 (muy poca) a 5 (muy alta) o 6 (no sabe, no contesta). Ordinal
- 20.2. (ReqCap) Necesidad de grandes requerimientos de capital para introducirse en el sector. Toma valores de 1 (muy poca) a 5 (muy alta) o 6 (no sabe, no contesta). Ordinal
- 20.3. (IntVert) Grado de integración vertical en el sector. Toma valores de 1 (muy poco) a 5 (muy alto) o 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 21.1. (CreMerc) Percepción de la evolución del mercado de los productos de la empresa. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (crece muy rápidamente), 2 ( crece rápidamente), 3 (crece muy lento), 4 (Decrece), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 21.2. (CamTec) Percepción de la velocidad con la que se produce el cambio tecnológico en el sector. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy rápido), 2 (rápido), 3 (lento), 4 (muy lento), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.



- 21.3. (CiclVida) Percepción de la duración del ciclo de vida de los productos de la empresa. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy corto), 2 (corto), 3 (largo), 4 (muy largo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 21.4. (EstProd) Tipo de productos o servicios que se ofrecen. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (estandarizados), 2 (diferenciados), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 21.5. (CapProd) Percepción del ajuste de la capacidad productiva instalada en el sector a la demanda solicitada por el mercado. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (sobra mucha capacidad), 2 (sobra), 3 (ajustada), 4 (falta), 5 (falta mucha capacidad), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.1. (NuevProd) La estrategia de su empresa fomenta el aumento de las ventas de nuevos productos o servicios sobre el total. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.2. (Globaliza) La estrategia de su empresa fomenta el convertirse en una compañía global. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.3. (OriClie) La estrategia de su empresa fomenta el tener una fuerte orientación al cliente. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.4. (Vellanz) La estrategia de su empresa fomenta el aumentar la velocidad de lanzamiento de nuevos productos o servicios. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.5. (PlazEnt) La estrategia de su empresa fomenta el disminuir los plazos de entrega. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.6. (CapInt) La estrategia de su empresa fomenta el construir un capital intelectual y de conocimientos. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.7. (Bajocost) La estrategia de su empresa fomenta el ser un competidor de bajo coste. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.8. (AltCalid) La estrategia de su empresa fomenta el tener altos niveles de calidad en todo lo que hace. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.9. (ResRapid) La estrategia de su empresa fomenta que se responda rápidamente a los cambios del mercado. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.10. (Diferencia) La estrategia de su empresa fomenta el que sus productos o servicios sean percibidos por el cliente como únicos. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 22.11. (LidTecnol) La estrategia de su empresa fomenta el ser un líder tecnológico. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (bastante), 4 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

- 40.1. (EqTra) La empresa realiza acciones encaminadas a construir una estructura de la organización basada en equipos de trabajo. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.
- 40.2. (AreClav) La empresa realiza acciones encaminadas a centrarse en las áreas clave de la empresa. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.
- 40.3. (Subcont) La empresa realiza acciones encaminadas a subcontratar trabajo que no pertenezca a las áreas clave o que se pueda realizar más barato fuera de la empresa. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.
- 40.4. (RedStaff) La empresa realiza acciones encaminadas a reducir el número del *staff* de la empresa. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.
- 40.5. (MedRendi) La empresa realiza acciones encaminadas a introducir nuevos medidores del rendimiento. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.
- 40.6. (ModUnid) La empresa realiza acciones encaminadas a reestructurar la empresa creando nuevas unidades y suprimiendo otras existentes. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.
- 40.7. (RedNegoc) La empresa realiza acciones encaminadas a reducir el número de negocios en los que participa la empresa. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.
- 40.8. (RefCapac) La empresa realiza acciones encaminadas a reforzar las capacidades de los trabajadores. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.
- 40.9. (NTInf) La empresa realiza acciones encaminadas a usar ampliamente las nuevas tecnologías de la información. Puede tomar dos valores: 1 (si realiza la acción), 0 (si no la realiza). Nominal.

- **Información distribuida en la empresa:**

- 23.1. (Inf23.1) Porcentaje de trabajadores de la empresa que reciben de forma habitual información sobre resultados operativos globales de la empresa. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 23.2. (Inf23.2) Porcentaje de trabajadores de la empresa que reciben de forma habitual información sobre Resultados del departamento. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 23.3. (Inf23.3) Porcentaje de trabajadores de la empresa que reciben de forma habitual información sobre nuevas tecnologías que pueden afectarles. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 23.4. (Inf23.4) Porcentaje de trabajadores de la empresa que reciben de forma habitual información sobre Objetivos y planes del negocio. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

- 23.5. (Inf23.5) Porcentaje de trabajadores de la empresa que reciben de forma habitual información sobre Comparación con el desempeño de la competencia. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 23.6. (Inf23.6) Porcentaje de trabajadores de la empresa que reciben de forma habitual información sobre Política de remuneración de la empresa. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

- **Programas de formación ofrecidos en la empresa:**

- 24.1. (Form24.1) Porcentaje de trabajadores de la empresa que han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en toma de decisiones/solución de problemas en grupos. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 24.2. (Form24.2) Porcentaje de trabajadores de la empresa que han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en conocimientos de liderazgo. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 24.3. (Form24.3) Porcentaje de trabajadores de la empresa que han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en conocimientos de administración de empresas. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 24.4. (Form24.4) Porcentaje de trabajadores de la empresa que han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en análisis estadístico/calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 24.5. (Form24.6) Porcentaje de trabajadores de la empresa que han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en formación de equipos de trabajo. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 24.6. (Form24.6) Porcentaje de trabajadores de la empresa que han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en entrenamiento en las habilidades de su propio trabajo. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 24.7. (Form24.7) Porcentaje de trabajadores de la empresa que han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en formación para otras áreas o puestos de trabajo de la empresa. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

- **Programas de participación económica:**

- 25.1. (Rem25.1) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **pago por horas exclusivamente**: el trabajador cobra una cantidad por cada hora de trabajo que realiza sin recibir

ningún tipo de complementos adicionales. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

- 25.2. (Rem25.2) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **salario fijo mensual**: El trabajador cobra una cantidad fija que depende de las características del puesto de trabajo, no recibiendo ningún otro tipo de complemento adicional. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 25.3. (Rem25.3) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **complemento por habilidades o conocimientos**: el trabajador cobra el salario base más una cantidad adicional en función del número de puestos de trabajo que puede realizar o de la formación que posee. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 25.4. (Rem25.4) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **reparto de beneficios de la empresa**: reparto de una fracción de los beneficios de la empresa entre los trabajadores. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 25.5. (Rem25.5) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **reparto de ganancias por sugerencia aportadas**: (*Gainsharing, Scanlon...*) una parte de los ahorros o ganancias en productividad, calidad o costos que produce una sugerencia aportada por el trabajador o grupo, se reparte entre los que hicieron esa sugerencia. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 25.6. (Rem25.6) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **complemento por logro de metas individuales**: se añade una cantidad adicional al salario base del operario por la consecución de unos objetivos o unas metas a corto o largo plazo. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 25.7. (Rem25.7) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **complemento por logro de metas del grupo**: se añade una cantidad adicional al salario base de los operarios componentes de un grupo, cuando se consiguen los objetivos o metas del grupo. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%) Intervalo.
- 25.8. (Rem25.8) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **recompensas no monetarias**: felicitaciones, premios de la compañía, empleado del año. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 25.9. (Rem25.9) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **participación en el capital de la compañía**: el trabajador recibe como parte del pago una cantidad de acciones o participaciones en el capital de la empresa. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

- 25.10. (Rem25.10) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **remuneración flexible**: el trabajador decide cómo recibe el salario. Las alternativas habituales son: en metálico, mediante cursos de capacitación, viajes, prestaciones sociales, más vacaciones... El operario no decide cuánto cobrar, pero tiene plena autonomía para decidir cómo se le paga. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 25.11. (Rem25.11) Porcentaje de trabajadores de la empresa a los que se les aplica un sistema de remuneración compuesto por **seguridad en el empleo**: políticas de la empresa o cláusulas en los contratos dirigidas a evitar despidos. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 26.1. (IntRem26.1) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por pago por horas trabajadas. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.2. (IntRem26.2) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por salario fijo mensual. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.3 (IntRem26.3) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por complemento de sueldo en función de las habilidades y conocimientos del trabajador. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.4. (IntRem26.4) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por reparto de beneficios de la empresa. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.5. (IntRem26.5) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por reparto de ganancias por sugerencias aportadas. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.6. (IntRem26.6) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por Complemento por logro de metas u objetivos individuales. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.7. (IntRem26.7) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por Complemento por logro de metas u objetivos de grupo. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.8. (IntRem26.8) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por recompensas no monetarias. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.9. (IntRem26.9) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por participación en el capital de la compañía. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 26.10. (IntRem26.10) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por remuneración flexible/pago en especie. Puede tomar los

siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.

26.11. (IntRem26.11) Intención de uso en el futuro de los sistemas de remuneración compuestos por seguridad en el empleo. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.

- **Programas de participación en la toma de decisiones:**

27.1. (Part27.1) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **sugerencias individuales**: procedimientos que incitan a los trabajadores a proponer sugerencias para la mejora de los procesos o del entorno de trabajo. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

27.2. (Part27.2) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **encuestas de opinión**: la empresa recopila datos mediante cuestionarios sobre el nivel de motivación, satisfacción, necesidades, formación y expectativas de los empleados. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

27.3. (Part27.3) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo**: la empresa modifica las características de los puestos de trabajo para incrementar la productividad y satisfacción de los trabajadores, aportando mayor variedad de tareas, autonomía, identidad con las tareas, responsabilidad, sentido, tareas más completas... Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

27.4. (Part27.4) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **círculos de calidad**: grupos voluntarios de trabajadores del mismo nivel y bajo un mismo mando, que se reúnen periódicamente con el fin de buscar mejoras en su área de trabajo. Se ocupan de sugerir mejoras de calidad y productividad que serán evaluadas por la dirección de la empresa. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

27.5. (Part27.5) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **grupos de sugerencias diferentes a los círculos de calidad**: grupos para proponer sugerencias que pueden ser formados por personal de diferentes departamentos o niveles de mando y con áreas de trabajo más extensas que los círculos de calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

27.6. (Part27.6) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **comités de empresa o negociación colectiva**: participación indirecta a través de los sindicatos. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

27.7. (Part27.7) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **miniempresas**: parte de la empresa funciona como unidad de negocio independiente, produciendo sus propios bienes

o servicios, con un alto grado de autonomía. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

- 27.8. (Part27.8) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **grupos de trabajo autónomos o semiautónomos**: también llamados equipos de trabajo. El grupo es responsable del producto o parte del producto con gran autonomía en las decisiones operativas que son tomadas por los propios trabajadores. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 27.9. (Part27.9) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **comités de consulta**: grupos formados con personas de todos los niveles de mando para trata cuestiones estratégicas o de políticas de la compañía. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 27.10. (Part27.10) Porcentaje de trabajadores de la empresa que en la actualidad están participando directamente en programas de **dirección participativa por objetivos**: proceso donde los mandos y sus subordinados identifican sus objetivos comunes y definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados (metas) que se esperan de ellos. El trabajador recibe periódicamente y con frecuencia, indicadores sobre el rendimiento que está obteniendo en su trabajo diario, así como datos relativos a si está mejorando o empeorando su desempeño. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 28.1. (IntPar28.1) Intención de uso en el futuro de los programas de sugerencias individuales. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 28.2. (IntPar28.2) Intención de uso en el futuro de los programas de encuestas de opinión. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 28.3. (IntPar28.3) Intención de uso en el futuro de los programas de enriquecimiento o rediseño del puesto de trabajo. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 28.4. (IntPar28.4) Intención de uso en el futuro de los programas de círculos de calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 28.5. (IntPar28.5) Intención de uso en el futuro de los programas de grupos de participación diferentes de círculos de calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 28.6. (IntPar28.6) Intención de uso en el futuro de los programas de comités de empresa o negociación colectiva. . Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 28.7. (IntPar28.7) Intención de uso en el futuro de los programas de miniempresas. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.

- 28.8. (IntPar28.8) Intención de uso en el futuro de los programas de grupos de trabajo semiautónomo. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 28.9. (IntPar28.9) Intención de uso en el futuro de los programas de comités de consulta. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 28.10. (IntPar28.10) Intención de uso en el futuro de los programas de dirección participativa por objetivos. Puede tomar los siguientes valores: 1(incrementar), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.1. (IntMI) Evolución del uso en los próximos años de la participación en general de los mandos intermedios. Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.2. (IntMO) Evolución del uso en los próximos años de la participación en general de los mandos operativos (MO) . Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.3. (IntTR) Evolución del uso en los próximos años de la participación en general de los trabajadores (TR) . Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.4. (IntPlnf) Evolución del uso en los próximos años de la participación realizada de manera informal (a través de la comunicación personal entre los mandos y los subordinados) . Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.5. (IntPDir) Evolución del uso en los próximos años de la participación realizada de manera directa (el empleado tiene la oportunidad de exponer directamente sus puntos de vista) . Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.6. (IntPInd) Evolución del uso en los próximos años de la participación realizada de manera indirecta (a través de representantes elegidos para hablar en nombre de los operarios) . Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.7. (IntPunt) Evolución del uso en los próximos años de la participación a través de acciones temporales (participación que se lleva a cabo sólo en ocasiones excepcionales) . Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.8. (IntPerm) Evolución del uso en los próximos años de la participación a través de acciones permanentes (participación que se lleva a cabo de manera habitual en el trabajo diario) . Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.
- 31.9. (IntPIndiv) Evolución del uso en los próximos años de la influencia en las decisiones realizada individualmente (mediante delegación). . Puede tomar los



siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.

31.10. (IntPConjun) Evolución del uso en los próximos años de la influencia en las decisiones por medio de reuniones conjuntas del trabajador y su superior. Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.

31.11. (IntPGrup) Evolución del uso en los próximos años de la influencia en las decisiones por medio de reuniones de grupos. Puede tomar los siguientes valores: 1(mucha disminución), 2 (disminuir), 3 (mantener), 4 (aumento), 5 (mucho aumento), 6 (no sabe no contesta). Ordinal.

- **Resultados de la participación:**

29. (ValGen) Valoración de la experiencia de participación en la empresa. Puede tomar los siguientes valores: 1 (no hay experiencia de participación), 2 (muy negativa), 3(negativa), 4 (neutral), 5(positiva), 6 (muy positiva), 7 (no sabe, no contesta). Ordinal

32.1. (Res32.1) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de productividad. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

32.2. (Res32.2) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de calidad de los productos/servicios. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

32.3. (Res32.3) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de atención al cliente. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

32.4. (Res32.4) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de satisfacción del trabajador. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

32.5. (Res32.5) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de rotación del personal. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

32.6. (Res32.6) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de competitividad. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

32.7. (Res32.7) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de beneficios. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

32.8. (Res32.8) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de calidad de vida en el trabajo

Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

- 32.9. (Res32.9) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de flexibilidad Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 32.10. (Res32.10) Percepción del impacto que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los indicadores de lealtad del trabajador. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy negativo), 2 (negativo), 3 (neutral), 4 (positivo), 5 (muy positivo), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.1. (Cond33.1) Percepción del efecto que produce la participación de los trabajadores en la eliminación de niveles de mando o supervisión. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.2. (Cond33.2) Percepción del efecto que produce la participación de los trabajadores en el logro un estilo de liderazgo más participativo . Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.3. (Cond33.3) Percepción del efecto que produce la participación de los trabajadores en la mejora las relaciones sindicato-empresa. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.4. (Cond33.4) Percepción del efecto que produce la participación de los trabajadores en el desplazamiento de la autoridad para tomar decisiones a niveles más bajos en la organización. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.5. (Cond33.5) Percepción del efecto que produce la participación económica de los trabajadores en el uso de recompensas basadas en los resultados en niveles más bajos de la organización. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.6. (Cond33.6) Percepción del efecto que produce la formación recibida por los trabajadores en el desarrollo de habilidades y capacidades a niveles más bajos de la organización. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.7. (Cond33.7) Percepción del efecto que produce la información ofrecida a los trabajadores en el aumento del flujo de información a través de la empresa. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.8. (Cond33.8) Percepción del efecto que produce la participación de los trabajadores en el aumento de la confianza del trabajador en la empresa. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.
- 33.9. (Cond33.9) Percepción del efecto que produce la participación de los trabajadores en la mejora la toma de decisiones de gestión . Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

33.10. (Cond33.10) Percepción del efecto que produce la participación de los trabajadores en la mejora de los procesos y procedimientos de la empresa. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (muy poco), 2 (poco), 3 (moderado), 4 (bastante), 5 (mucho), 6 (no sabe, no contesta). Ordinal.

- **Políticas de calidad**

34. (TQM) Porcentaje de trabajadores que está realizando actividades de «control de la calidad total» (TQC), «gestión de la calidad total» (TQM) o similares. Numérica

35.1. (TQM35.1) Porcentaje de operarios que participan en equipos para mejora de la calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.2. (TQM35.2) Porcentaje de operarios que participan en consejos de calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.3. (TQM35.3) Porcentaje de operarios que trabajan en departamentos donde existe «despliegue de la función calidad» (QFD) . Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.4. (TQM35.4) Porcentaje de operarios que en su trabajo tienen trato directo con los clientes. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.5. (TQM35.5) Porcentaje de operarios que entre sus tareas realizan ellos mismos el control del propio trabajo. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.6. (TQM35.6) Porcentaje de operarios que entre sus tareas realizan ellos mismos simplificación de tareas o procesos. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.7. (TQM35.7) Porcentaje de operarios que entre sus tareas realizan ellos mismos control del coste de la calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.8. (TQM35.8) Porcentaje de operarios que entre sus tareas realizan ellos mismos control de la satisfacción del cliente. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.9. (TQM35.9) Porcentaje de operarios que trabajan en departamentos donde existe colaboración con los proveedores para la mejora de la calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.10. (TQM35.10) Porcentaje de operarios que trabajan en departamentos donde existe «justo a tiempo» (*just in time* -JIT-) . Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

35.11. (TQM35.11) Porcentaje de operarios que trabajan en departamentos donde existe fabricación en «células de trabajo». Puede tomar los siguientes valores:

1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.

- 35.12. (TQM35.12) Porcentaje de operarios que entre sus tareas usan ellos mismos métodos de control estadístico de calidad. Puede tomar los siguientes valores: 1(0%), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100%). Intervalo.
- 36.1. (ISO9000) La empresa tiene certificación ISO-9000. Puede tomar uno de estos valores: 1 (no tiene certificación), 2 (está en proceso de obtenerla), 3 (si tiene la certificación). Ordinal.
- 36.2. (añosISO9) Numero de años que tienen la certificación (si respondieron dos o tres a la pregunta 36.1). Numérica.
37. (IntenTQM) Evolución prevista del uso de políticas de calidad en la empresa para los próximos tres años. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (disminuirá mucho), 2 (disminuirá), 3 (permanecerá al mismo nivel), 4 (aumentará), 5 (aumentará mucho), 6 (no sabe / no contesta). Ordinal.
38. (TQMSind) Grado en que han participado los sindicatos en los esfuerzos de la empresa por poner en marcha políticas de calidad. Puede tomar uno de los siguientes valores: 1 (no existen sindicatos), 2 (poca o nula participación), 3 (algo), 4 (moderada), 5 (bastante), 6 (mucha participación), 7 (no sabe, no contesta). Ordinal.
39. (ValGenTQM) Valoración de la experiencia con las políticas de calidad en la empresa. Puede tomar los siguientes valores: 1 (no hay experiencia), 2 (muy negativa), 3(negativa), 4 (neutral), 5(positiva), 6 (muy positiva), 7 (no sabe, no contesta).
- **Variables no incluidas en el cuestionario (obtenidas a partir de los datos de «fomento de la producción» correspondientes al año 1997)**
41. (Vent.Trab) Volumen de ventas por empleado en millones de pesetas. Numérica.
42. (VAB.trab) Valor añadido bruto por empleado en millones de pesetas. Numérica.
43. (Ben.Ven) Beneficio sobre ventas en tanto por cien. Numérica.
44. (Ben.RRPP) Beneficios sobre recursos propios en tanto por cien. Numérica.

#### **6.4.2 Escalas o variables construidas a partir de las preguntas del cuestionario**

##### **N.1 (SistProd) Caracterización del sistema de producción:**

Siguiendo los criterios reflejados en varios autores (Womack, J. P.; Jones, D. T. y Roos, D., 1992; Appelbaum, E. y Batt, R., 1994; Dominguez Machuca, J. A., 1995; Karlsson, C. y Ahlström, P., 1996; Niepce, W. y Mollerman, E., 1998) consideraremos las siguientes categorías:

- Empresa comercial o de servicios (C/S): la empresa no fabrica los productos que vende.
- Productor por proyectos o bienes de equipo (PP): La empresa produce un producto cada vez y tiene operarios muy cualificados.
- Productor en masa (PM): si la empresa trabaja sólo en grandes lotes o con lotes pequeños con personal poco cualificado. También incluimos en este grupo las empresas que trabajan con grandes lotes con personal polivalente si las máquinas de que dispone no son flexibles.
- Productor flexible (PF): La empresa tiene trabajadores muy cualificados o polivalentes y fabrica en pequeños lotes. También caracterizamos dentro de este grupo a las empresas que fabrican en grandes lotes con trabajadores polivalentes cuya maquinaria es primordialmente flexible.

Dentro de la categoría de productor flexible distinguiremos dos subcategorías:

- Productor ajustado (PA): como productor flexible y además tienen a más del 20% de sus trabajadores con gestión de la calidad total o fabricación «justo a tiempo» o utilizando métodos de control estadístico.
- Productor sociotécnicos (PS): como productor flexible y además tiene a más del 20% de sus trabajadores con trato directo con los clientes o con control del propio trabajador o con fabricación en células de trabajo.

## **N.2 (GREMPREC) Pertenencia a un grupo empresarial:**

Clasificaremos a las empresas en alguna de estas tres categorías, en base a las contestaciones a la pregunta 13 (grupEmpre): planta minoritaria de un grupo, cuando la plantilla sea menor que el 50% de la suma de trabajadores de las empresas que forman el grupo (valor=1); planta mayoritaria de un grupo, cuando la plantilla sea superior al 50% de la cantidad de trabajadores contratados por las empresas del grupo (valor=2); planta que no pertenece a grupo, cuando la totalidad de trabajadores de la empresa pertenecen a la planta (valor=3). Ordinal.

- **Tipo de participación directa**

Conforme a la clasificación propuesta por Lawler y colaboradores (1998) <sup>47</sup> crearemos 5 nuevas variables que reflejen el tipo de participación directa que existe en la empresa. <sup>48</sup>

**N.3 (PartBaja) Baja participación:** las empresas en las que hay pocos programas formales que fomentan la participación directa del trabajador. Incluimos dentro de esta categoría a las empresas en donde no exista, al menos, uno de los siguientes programas implantado con más del 50%<sup>49</sup> de los empleados: pago de complementos (por conocimientos, metas individuales, metas de grupo, reparto de beneficios o de ganancias), participación en el capital de la compañía, enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo, círculos de calidad u otros grupos, miniempresas, grupos autónomos o dirección participativa por objetivos. Esta variable puede tomar dos valores (0 o 1) conforme a la fórmula:

$$N.3 = SI(O(ValGen=1; MAX(Rem25.3; Rem25.4; Rem25.5; Rem25.6; Rem25.7; Rem25.9; Part.27.3; Part27.5; Part27.7; Part27.8; Part.27.10) < 4); 1; 0)$$

Es una variable NOMINAL

**N.4 (PartSugGru) Participación mediante sugerencias en grupo:** los programas adoptados en estas empresas facilitan la existencias de grupos que proponen sugerencias de mejoras a sus mandos. Dentro de esta categoría se incluyen las empresas que, no perteneciendo al grupo de baja participación, tienen a más del 20%<sup>50</sup> de sus trabajadores en círculos de calidad, en otros grupos de sugerencias diferentes a los círculos de calidad o en comités empresa-trabajadores y en las que más del 20% de sus trabajadores recibe formación relativa al trabajo en grupo (solución de problemas, toma de decisiones y liderazgo). Esta variable puede tomar dos valores (0 o 1) conforme a la fórmula:

$$N.4 = SI(PartBaja=1; 0; SI(Y(O(Form24.1 >= 3; Form24.2 >= 3; Form24.5 >= 3); O(Part27.4 >= 3; Part27.5 >= 3; Part27.9 >= 3))); 1; 0))$$

<sup>47</sup> Existen clasificaciones alternativas a la que exponen Lawler y colaboradores (1998), entre ellas la de Macy e Izumi (1993) y la de Keller y Danserau (1995).

<sup>48</sup> Obtendremos esta clasificación a través de los datos de las preguntas 23, 24, 25 y 27 de nuestro cuestionario.

<sup>49</sup> Lawler y colaboradores (1998) y Osterman (1994) usan como límite 50% que es el valor de clase del intervalo 41%-60%.

<sup>50</sup> En Lawler y colaboradores (1998) un 33% que se aproxima al valor medio del intervalo 21% -40%.

Es una variable Nominal.

**N.5 (PartTarea) Participación en las tareas:** en estas empresas se organiza el trabajo en torno a grupos autónomos o semiautónomos o mediante trabajos enriquecidos. Clasificaremos en este grupo a las empresas con más del 20% de los trabajadores en los programas anteriores, o bajo dirección por objetivos, en las que además se incluya a más del 20% de trabajadores en programas de formación relativos a creación de equipos de trabajo o en otras áreas o puestos de trabajo y en las que más del 20% de los trabajadores tiene complementos de sueldo por habilidades o conocimientos o por logro de metas u objetivos. Esta variable puede tomar dos valores (0 o 1) conforme a la formula:

$$N.5=SI(PartBaja=1;0;SI(Y(O(Part.27.8>=3;Part27,3>=3;Part27.10>=3);O(Form24.5>=3;Form24.7>=3);O(Rem25.3>=3;Rem25.6>=3;Rem25.7>=3));1;0))$$

Es una variable Nominal.

**N.6 (PartEmpr) Participación en la gestión de la empresa:** la característica de estas empresas es que los trabajadores participan activamente en la gestión de la empresa. Clasificaremos en este grupo a las que cumplan los requisitos de participación en las tareas o mediante grupos de sugerencias o que tengan a más del 20% de sus trabajadores en miniempresas y que, además, tengan más del 20% de sus trabajadores formados en administración de empresas y participación en el capital de la compañía o reparto de beneficios y que reciban información de los diferentes resultados, de los objetivos de la empresa, de la comparación con la competencia y de la política de remuneración. Esta variable puede tomar dos valores (0 o 1) conforme a la formula:

$$N.6=SI(PartBaja=1;0;SI(Y(O(PartSugGru=1;PartTarea=1;Part27.7>=3);O(Form24.3>=3);O(Rem25.4>=3;Rem25.9>=3);MIN(Inf23.1;Inf32.2;Inf23.3;Inf23.4)>=3);1;0))$$

Es una variable Nominal.

**N.7 (PartOtra) Otras formas:** incluiremos en esta categoría a las empresas que no puedan ser clasificadas en ninguno de los grupos anteriores (N.3, N.4, N.5, N.6). Esta variable puede tomar dos valores (0 o 1) conforme a la formula:

$$N.7=SI(MAX(PartBaja;PartSugGru;PartTarea;PartEmpr)<1;1;0)$$

Es una variable Nominal.

**N.8 (TipoPart) Tipo de participación directa.** Esta variable resume las variables dicotómicas anteriores (N.3 a N.7) en una variable con cinco valores posibles. En los

casos donde una empresa pudiese estar clasificada en varios tipos de participación hemos seguido el criterio de mantenerla sólo en el grupo de mayor grado de poder para el trabajador (en la empresa, en las tareas y sugerencias, en este orden). Puede tomar los siguientes valores (Baja, Empresa, Tareas, Sugerencias, Otra) conforme a la fórmula:

$$N.8=SI(PartBaja=1;«Baja»);SI(PartOtra=1;«Otra»);SI(PartEmpr=1;«Empresa»);SI(PartTarea=1;«Tareas»);SI(PartSugGru=1;«Sugerencias»;«ERROR»))))$$

Es una variable Ordinal.

### **N.8bis (qcl\_2) grupo de empresas con participación elevada.**

La variable N.8 (tipoPart) la hemos calculado siguiendo los criterios de Lawler y colaboradores (1998). Es probable que las agrupaciones no acaben de discriminar bien a las empresas en cuanto a la intensidad de la participación. El principal motivo es que no diferencia entre las empresas que ofrecen los procedimientos de participación a unos pocos empleados y las que los ofrecen a la mayoría. Por medio de un «análisis de conglomerados K-means» hemos detectado dos<sup>51</sup> grupos de empresas que difieren en cuanto a su comportamiento respecto a la participación. En el primer grupo (baja participación, valor=0) hay 82 empresas. En el segundo grupo (participación elevada. Valor=1) hay sólo 23 empresas. Por medio de un «análisis de la varianza - ANOVA-» hemos comprobado que los índices de participación e *involvement*, que definiremos a continuación, son significativamente diferentes para los dos grupos.

Otra forma alternativa de identificar el tipo de participación en cada uno de los grupos creados en la variable qcl\_2 es viendo el promedio de trabajadores de las empresas que son afectados por los programas de participación. En este caso, los valores del grupo de participación elevada son sensiblemente superiores a los del grupo de baja participación, con la única excepción de el reparto de beneficios (tabla 6.3).

**Tabla 5.3.- Agrupación de las empresas en función de la intensidad de la participación que ofrecen a sus operarios.**

Gestión participativa	Baja	Alta	Participación en el valor añadido	Baja	Alta
Sugerencias Individuales	14%	82%	Complementos por competencias	29%	42%
Encuestas de opinión	9%	48%	Reparto Beneficios	14%	18%
Rediseño de puestos	14%	51%	Reparto ganancias	5%	41%
Círculos de calidad	19%	45%	Logro de objetivos individuales	19%	47%
Otros grupos	17%	57%	Logro de objetivos de grupo	17%	36%
Miniempresas	3%	14%	Recompensas no monetarias	11%	45%
Grupos semiautónomos	6%	17%			

<sup>51</sup> Hemos probado las soluciones de 2, 3, 4, 5 y 6 grupos. Siendo la primera la más interpretable.



---

Comités de consulta	6%	20%
---------------------	----	-----

---

- **Indices de participación e *involvement***

**N.9 (EscInf) Índice de información:** calculado como el promedio de los indicadores para cada uno de los tipos de información distribuida<sup>52</sup> (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica.

$$N.9 = (\text{Inf}23.1 + \text{Inf}23.2 + \text{Inf}23.3 + \text{Inf}23.4 + \text{Inf}23.4) / 5$$

**N.10 (EscForm) Índice de formación:** calculado como el promedio de los indicadores de formación en administración de empresas, análisis estadístico, habilidades del propio trabajo, polivalencia y el indicador de habilidades sociales (N.11 EscSocsk), construido como el promedio de los indicadores de formación relativa a creación de grupos o equipos y liderazgo (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica.

$$N.11 = (\text{Form}24.1 + \text{Form}24.2 + \text{Form}24.5) / 3$$

$$N.10 = (\text{EscSocsk} + \text{Form}24.3 + \text{Form}24.4 + \text{Form}24.6 + \text{Form}24.7) / 5$$

**N.12 (EscRem) Índice de participación económica mediante complementos:** calculado como el promedio de los indicadores de pago de complementos por conocimientos, logro de objetivos individuales o de grupo y reparto de ganancias<sup>53</sup> (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica

$$N12 = (\text{rem}25.3 + \text{Rem}25.5 + \text{Rem}25.6 + \text{Rem}25.7) / 4$$

**N.13 (EscPart) Índice de gestión participativa:** calculado como el promedio de los indicadores de retroalimentación de encuestas, enriquecimiento o rediseño de puestos, círculos de calidad u otros grupos de sugerencias, comités empresa-trabajadores, miniempresas y grupos autónomos de trabajo (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica.

$$N.13 = (\text{Part}27.2 + \text{Part}27.3 + \text{Part}27.4 + \text{Part}27.5 + \text{Part}27.6 + \text{Part}27.8 + \text{Part}27.9) / 7$$

---

<sup>52</sup> La variable 23.6 no se incluye por no estar contenida en los estudios de Lawler y colaboradores (1998).

<sup>53</sup> En Lawler y colaboradores (1998) se calcula como el promedio de los indicadores de pago por habilidades, reparto de beneficios, reparto de ganancias y participación en el capital de la compañía. Nosotros lo hemos adaptado conforme a los resultados del análisis de fiabilidad de escalas.

**N.14 (NivPart) Nivel de participación:** nivel de participación de la empresa comparado con la media de las contestaciones. Calculado a partir de la variable N.13 (EscPart). Puede tomar uno de estos tres valores: 1 (el valor de la EscPart para la empresa es menor que la media de EscPart menos 0.5 desviaciones típicas), 2 (el valor de la EscPart para la empresa está entre la media de EscPart menos 0.5 desviaciones típicas y la media mas 0.5 desviaciones típicas), 3 (el valor de la EscPart para la empresa es mayor que la media de EscPart mas 0.5 desviaciones típicas). Ordinal.

**N.14bis (NivRem) Nivel de participación económica mediante complementos:** nivel de participación de la empresa comparado con la media de las contestaciones. Calculado a partir de la variable N.12 (EscRem). Puede tomar uno de estos tres valores: 1 (el valor de la EscRem para la empresa es menor que la media de EscRem menos 0.5 desviaciones típicas), 2 (el valor de la EscRem para la empresa está entre la media de EscRem menos 0.5 desviaciones típicas y la media mas 0.5 desviaciones típicas), 3 (el valor de la EscRem para la empresa es mayor que la media de EscRem mas 0.5 desviaciones típicas). Ordinal.

**N.15 (NumPart) Numero de programas de gestión participativa implantados:** número de programas que se han puesto en marcha con más del 20% de los trabajadores de la empresa (Coye, R. W. y Belohlav, J. A., 1995; Wood, S. y Albanese, M. T., 1995). Contamos los programas marcados con 3 o más. Numérica. Valor máximo= 7.

**N.15.bis (NumPart40):** Numero de programas de participación que se han puesto en marcha en la empresa que afectan a más del 40% de los trabajadores. Numérica. Valor máximo= 7.

**N.16 (Esclnv) Indice de *involvement*:** calculado como el promedio de los índices de información, formación, participación económica y gestión participativa (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica.

$$N.16 = (EscPart + EscRem + EscFor + Esclnv) / 4$$

**N.17 (EscTQM) Indice de gestión total de la calidad y producción:** calculado como el promedio de los indicadores de uso de control estadístico por parte de los operarios, simplificación de tareas, control del propio trabajador y fabricación en células (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica.

$$N.17 = (TQM35.5 + TQM35.6 + TQM35.11 + TQM35.12) / 4$$

- **Indices de resultados**

**N.18 (ValGen\*) Satisfacción general con la participación:** escala de uno (muy negativa) a cinco (muy positiva). Se obtiene modificando la asignación de los valores de la pregunta 29. Ordinal

**N.19 (InRedCon) Reducción de conflicto:** promedio de los resultados percibidos del impacto de la implicación en la satisfacción del trabajador, calidad de vida en el trabajo, lealtad del trabajador y rotación de personal (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica

$$N.19=(Res32.4+Res32.5+Res32.8+Res32.10)/4$$

**N.20 (IndDesSer) Desempeño y servicio:** promedio de los resultados percibidos del impacto de la implicación en la productividad, calidad, atención al cliente y flexibilidad (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica.

$$N.20= (Res32.1+Res32.2+Res32.3+Res32.9)/4$$

**N.21 (IndResPer) Resultados percibidos:** promedio de los resultados percibidos del impacto de la implicación en la competitividad y beneficios (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Numérica.

$$N.21= (Res32.6+Res32.7)/2$$

**N.22 (EscResPer) Resultados percibidos agregados:** promedio de las preguntas N.19, N.20 y N.21. Numérica.

$$N.22= (IndRedCon+IndDesSer+IndResPer)/3$$

- **Otras variables**

**N.23 (IntAdm) Intensidad administrativa:** Porcentaje que representa el número de mandos en la empresa respecto a la plantilla total. Numérico.

$$N.23= (AD+MI+MO)/NumEmple$$

**N.24 (EscalaRivalidad):** estimación del grado de rivalidad del sector en el que compete la empresa. Construimos esta variable después de realizar un análisis mediante componentes principales sobre las contestaciones a las preguntas 20.1, 20.2, 20.3, 21.1, 21.2, 21.3, 21.5<sup>54</sup>. Todas ellas son categorías ordenadas con rangos

---

<sup>54</sup> Invertido el orden de las categorías respecto a la codificación presentada en el cuestionario.

muy similares (4 o 5 valores). Hemos eliminado la variable 21.4 por ser nominal con sólo dos categorías.

Con un eje se explica el 57,4% de la «varianza». Este eje está constituido por las variables 20.2, 20.1 y 20.5. El « $\alpha$  de Cronbach» de la escala construida con estas tres variables presenta un valor de 0,56. A pesar de ser un poco bajo, lo consideramos aceptable por tratarse de una variable de control y ser útil para simplificar nuestros análisis.

$$N.24 = (20.1 + 20.2 + 21.5) / 3^{55}$$

Los valores se sitúan entre 1 (poca rivalidad) y 5 (mucha rivalidad). Numérica.

**N.25 (NumInf):** Numero de tipos de información que se distribuyen en la empresa a más del 20% de los trabajadores. Numérica. Valor máximo= 6.

**N.25.bis (NumInf40):** Numero de tipos de información que se distribuyen en la empresa a más del 40% de los trabajadores. Numérica. Valor máximo= 6.

**N.26 (NumFor):** Numero de tipos de formación que se ofrecen en la empresa a más del 20% de los trabajadores. Numérica. Valor máximo= 7.

**N.26. bis (NumFor40):** Numero de tipos de formación que se ofrecen en la empresa a más del 40% de los trabajadores. Numérica. Valor máximo= 7.

**N.27 (NumRem):** Numero de tipos de participación económica que existe en la empresa que afectan a más del 20% de los trabajadores. Numérica. Valor máximo= 11.

**N.27.bis (NumRem40):** Numero de tipos de participación económica que existen en la empresa y que afectan a más del 40% de los trabajadores. Numérica. Valor máximo= 11.

**N.28 (TipoBenRRPP)** Beneficio sobre recursos propios promedio del sector. Puede tomar dos valores: 3 (alto) y 1 (Bajo). Ordinal

**N.29 (TipoVABTrab)** Valor añadido bruto por trabajador promedio del sector. Puede tomar tres valores: 3 (alto), 2 (medio) y 1 (Bajo). Ordinal

**N.30 (TipoVentTrab)** Cifra de ventas por empleado promedio del sector. Puede tomar tres valores: 3 (alto), 2 (medio) y 1 (Bajo). Ordinal

---

<sup>55</sup> Si alguna de las variables tiene datos en blanco calculo el promedio en lugar de dividir por tres

## 6.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Podemos considerar dos estrategias para investigar la participación. La primera consiste en resumir las opiniones de bastantes mandos, a los que se les pregunta si consideran que su empresa tiene gestión participativa. A continuación se evalúa qué programas están implantados en aquellas que están caracterizadas como participativas (Wood, S. y Albanese, M. T., 1995). Esta vía es utilizada por varios autores (Hermel, P., 1990; Aragón Sánchez, A., 1998; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).

Este punto de vista presenta el problema de que es muy difícil mantener criterios homogéneos sobre lo que significa «tener gestión participativa» y también lo es obtener una escala con la que medir de mayor a menor la participación de una empresa (Wood, S. y Albanese, M. T., 1995).

La otra estrategia realiza una aproximación estadística al concepto de la participación, intentando descubrir si existe una variable latente que encaje en alguno de los esquemas de participación propuestos en los trabajos teóricos (Wood, S. y Albanese, M. T., 1995). Este es el modelo usado por Macy e Izumi (1993); Appelbaum y Batt (1994) y los propios Wood y Albanese (1995).

Bajo la segunda estrategia, el aspecto crítico consiste en incluir en el análisis todos los programas importantes. A continuación, se trata de comprobar, mediante técnicas estadísticas, si los programas de participación tienden a usarse conjuntamente, formando un determinado esquema de participación. Este procedimiento permite más control de la investigación pues la fiabilidad de los resultados depende del diseño de cuestionario -que permita medir todas las variables teóricamente importantes- y de la aplicación de un método estadístico adecuado al tipo de datos recogidos.

Nuestra investigación se sitúa a medio camino entre ambas estrategias.

El carácter básico de nuestra investigación es «no experimental», ya que no modificamos ni controlamos la variación de las variables «predictoras» (independientes). Por otra parte, se trata de un estudio transversal, ya que realizamos la toma de datos para muchas empresas en un mismo instante. Las variables incluidas nos permitirán realizar unos análisis que serán fundamentalmente descriptivos y correlacionales.

Para la toma de datos hemos utilizado un cuestionario con respuestas cerradas dirigido a un universo de empresas grandes. Los cuestionarios se enviaron por correo

a la atención del director de recursos humanos o al gerente de la empresa. La mayoría de las contestaciones obtenidas provinieron del gerente de recursos humanos (tabla 6.4).

**Tabla 5.4 .- Distribución de cargos de la persona que responde al cuestionario.**

Gerente de RRHH 63%	Gerente General 15%	Gerente de Producción 2%	Otros 20%
------------------------	------------------------	-----------------------------	--------------

### 6.5.1 Muestra

La muestra se componía de 861<sup>56</sup> empresas de las 2.500 que aparecían en la base de datos de Fomento de la Producción en su edición de 1997. En este listado se incluyen las mayores empresas de España en términos de facturación.

El procedimiento de selección empezó con la extracción de las empresas que pertenecían a los sectores objeto de estudio (tabla 6.2). A continuación, se obtuvo la muestra probabilística mediante el procedimiento de números al azar.

En total se obtuvieron 183 cuestionarios devueltos (21,3%), de los cuales había 73 con datos incompletos y 110 con contestaciones válidas (12,8%).

A modo de prueba, mandamos una versión reducida de nuestro cuestionario que podía contestarse en 15 minutos. De 102 cuestionarios enviados a empresas grandes, recibimos 14 respuestas (13,7%). Ese mismo cuestionario enviado a una muestra de 165 empresas valencianas con una plantilla entre 20 y 70 trabajadores fue contestado por 24 empresas (14,5%). Entendemos que la extensión del cuestionario definitivo (6 hojas y aproximadamente 45 minutos para contestarlo) no parece haber sido un motivo para no contestarlo. Más bien parece que existe un grupo de empresas que sistemáticamente renuncian a contestar las encuestas, sin ni siquiera abrir los sobres<sup>57</sup>.

Adicionalmente, el cuestionario utilizado fue probado con los 35 directivos asistentes a un curso sobre gestión de pequeñas y medianas empresas, para ajustar el enunciado de las preguntas.

---

<sup>56</sup> El tamaño de la muestra se corresponde a, aproximadamente, los dos tercios de la población (1.259 empresas industriales de los sectores elegidos). Decidimos reservar un tercio de la población para el pase piloto (102 empresas) y por si fuese necesario realizar las entrevistas en persona si no conseguíamos al menos 90 cuestionarios completados.

<sup>57</sup> En diversas encuestas realizadas hemos comprobado que más del 80% de las empresas, que deciden no rellenar el cuestionario, ni siquiera devuelven el sobre de respuesta vacío. A pesar de que se les solicite esto en la carta de presentación.

El conjunto de 110 contestaciones sería suficiente<sup>58</sup> si no existieran sesgos, entre el grupo de empresas que contesta y el que no contesta, que eliminasen el criterio de extracción aleatoria. Exponemos el siguiente apartado con la finalidad de probar este supuesto.

### 6.5.2 Representatividad de las contestaciones

Las variables que vamos a utilizar para identificar la representatividad de nuestra muestra son las siguientes: número de trabajadores en plantilla, cifra de ventas, beneficios, recursos propios, inversiones, valor añadido bruto, sector, provincia y cantidad de titulados en la empresa.

La primera variable evaluada es el tamaño de la empresa, evaluado por medio del número de empleados en la plantilla. En la tabla 6.5 podemos apreciar que la muestra extraída es representativa de las 1.259 empresas de los sectores seleccionados. Sin embargo, las contestaciones recibidas representan a las empresas más grandes.

**Tabla 5.5.- Representatividad de la muestra. Plantilla de las empresas.**

Plantilla	110 contestadas	861 enviadas	Total 1.259
Media	855	543	534
Desviación típica	1.944	1.179	1.098

La situación es prácticamente idéntica si evaluamos el tamaño mediante la cifra de ventas (Tabla 6.6).

**Tabla 5.6.- Representatividad de la muestra. Cifra de ventas de las empresas.**

Ventas	110 contestadas	861 enviadas	Total 1.259
Media	29.325	19.521	18.580
Dev. Standar	70.818	45.200	41.011

Si ampliamos el análisis a otras variables financieras comprobamos que existe diferencia significativa entre la muestra de 861 empresas y la de 110 que contestan (tabla 6.7 ). Sin embargo, cuando usamos números relativos (dividiendo las variables por el número de empleados) vemos que las diferencias sólo son significativas para la cifra de ventas por empleado y para la cantidad de inversiones por empleado. Es decir, las que menos venden por empleado (aunque mantienen el margen de beneficio) y las que más invierten son las que más contestan a nuestro cuestionario.

---

<sup>58</sup> Con un tamaño de población de 1.259 y una muestra de 105 empresas se podría asegurar un error del 10% con un intervalo de confianza del 95%.

**Tabla 5.7.- Representatividad de la muestra. Variables financieras (año 1997).**

	110 contestados		861 de la muestra		Diferencia <sup>59</sup>
	Media	Desv Típica	Media	Desv Típica	
Ventas	29.325	70.818	19.521	45.200	**
Plantilla	855	1.944	543	1.179	***
Beneficios	621	2.089	529	4.065	***
Recursos propios (RP)	9.053	19.058	6.916	18.557	n.s.
Inversiones	2.065	4.978	1.079	3.299	***
Valor Añadido Bruto (VAB)	10.892	19.903	6.063	12.970	***
Cashflow	2.711	6.199	1.601	4.946	***
Ventas/trabajador	62	147	354	522	***
VAB/trabajador	12	11	11	13	n.s.
Beneficio/ventas	3,4%	8,5%	1,9%	20,4%	n.s.
Inversiones/trabajador	3	7	2	4	***
Beneficios/Recursos propios	12,4%	24,9%	11,3%	27,7%	n.s.

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ ); n.s. diferencia no significativa

Para comprobar si existen sesgos en las contestaciones por sectores, calculamos cuantas empresas de cada sector forman el grupo de empresas que contestan (110 empresas), la muestra (861 empresas) y la población total (1.259 empresas). Posteriormente calculamos el porcentaje que representan estas cantidades sobre el total de cada grupo (contestadas, muestra y población). Finalmente calculamos la correlación entre estas series de datos. El coeficiente de correlación entre las empresas que contestan y la muestra, agrupadas por sectores resulta ser  $r=0,73$ . El coeficiente para la correlación entre la muestra y la población es  $r=0,99$ . Por esta razón, consideramos que los sectores contestados no se han distribuido aleatoriamente. Esto puede explicar las diferencias de ventas por trabajador e inversiones, ya que son dos variables muy dependientes del sector en el que actúa la empresa.

Una prueba similar, pero tomando como variable las provincias de origen, nos da como resultado una correlación entre la muestra y los contestados de  $r=0,98$ . Por este motivo, consideramos que no existe sesgo en cuanto a la procedencia de las contestaciones.

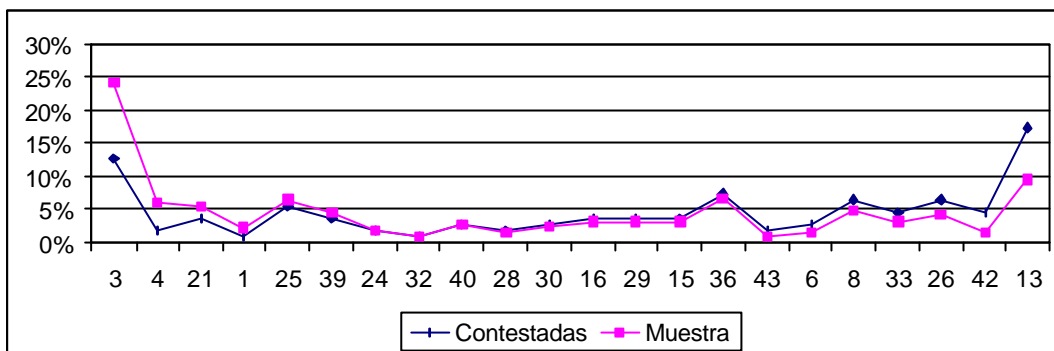
En las figuras 6.1 y 6.2 podemos comprobar el grado de ajuste entre las proporciones de la muestra y las contestadas para el sector y la provincia. Estas gráficas representan el porcentaje de empresas, de un sector o una provincia, que

<sup>59</sup> Consideramos que la media y la desviación típica de la población son las correspondientes a las 861 empresas de la muestra. La Hipótesis nula es que la submuestra de empresas que contestan es aleatoria. Realizaremos una prueba unilateral pues consideramos que las que contestan es un subconjunto de empresas que tienen mejores resultados financieros. Utilizaremos la prueba  $Z = (X - X_m) / s$ . Donde X es la media de la submuestra,  $X_m$  la media poblacional, s la varianza de la distribución muestral de las medias de las submuestras aleatorias (la calcularemos como  $s = s' / N^{0,5}$ . Donde  $s'$  es la varianza poblacional y N es el tamaño de la submuestra), por último, Z es el estadístico de media 0 y varianza 1. Al realizar la prueba de una cola, Si  $Z > 1,65$   $\alpha=0,05$ ; si  $Z > 2,33$   $\alpha=0,01$  (García Ferrando, M., 1984).

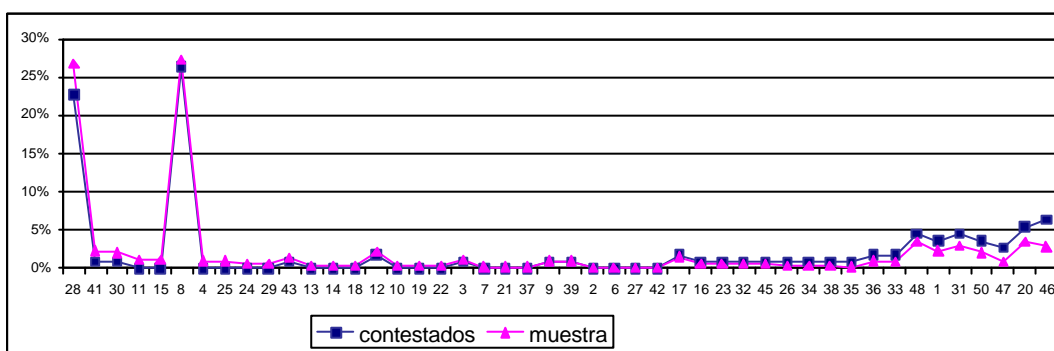


figuran en la muestra, comparado con el porcentaje de empresas de ese sector o esa provincia que figuraban en los cuestionarios contestados. Así, por ejemplo, el sector 3 (alimentación) representaba el 25% de las empresas de la muestra; pero en los cuestionarios contestados sólo había un 13% de empresas de ese sector.

**Figura 5-1.- Distribución de empresas por sectores (número de sector utilizado en «fomento de la construcción»)**



**Figura 5-2.- Distribución de empresas por provincias (dos primeros dígitos del código postal)**



Por lo que respecta al número de titulados de las empresas, podemos comprobar que no existen diferencias significativas entre las empresas que contestan nuestro cuestionario y la media española (tabla 6.8).

**Tabla 5.8.- Porcentaje de titulados en las empresas**

Indice titulados España	España <sup>60</sup>	110 contestados
Máster y titulados superiores	10%	10%
Titulados Medios	9%	7%
Sin titulación universitaria	81%	83%

Resumiendo, el grupo de empresas que responden a nuestro cuestionario no muestra sesgo, al compararlo con la muestra inicial, debido al grado de titulación de los

<sup>60</sup> Datos del INE

trabajadores, ni a los beneficios, ni al valor añadido neto por trabajador, ni por provincias. Sin embargo, las contestaciones obtenidas provienen de un submuestra sesgada hacia las empresas de mayor tamaño, con menores ventas por trabajador y en la que los sectores relacionados con la automoción, los plásticos, los materiales de construcción y las construcciones mecánicas están sobrerrepresentados mientras que los sectores de alimentación, bebidas, productos lácteos, minerales no féreos, confección y géneros de punto están subrepresentados.

Completaremos esta sección mostrando los índices de respuesta obtenidos en diferentes estudios similares al nuestro y que han gozado de amplia reputación en el sector académico (tabla 6.9).

**Tabla 5.9.- Tasas de respuesta de diversas investigaciones.**

Referencia	Población	Muestra	Respuestas	% respuesta
(Aragón Sánchez, A., 1998)	España. Grandes empresas	2.500	418	16,67 %
(Bacharach, S. B.; Bamberger, P. y Mundell, B., 1995)	Estados unidos. Mandos de varios niveles de agencias estatales	1.713	962	43%
(Bañegil, T., 1993)	España. Grandes empresas de los sectores automóvil, caucho y neumáticos (32); tecnologías de la información (146); ingeniería y construcciones mecánicas (196)	374	72	19,25%
(Galán, J. I. y Suárez, I., 1997)	España. Grandes empresas	177	42	24%
(Gallucci, C. M., 1997)		600	70	10,8%
(Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1992)	Estados Unidos. Grandes empresas	934	476	51%
(Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995)	Estados Unidos. Grandes empresas	985	279	28% <sup>61</sup>
(Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998)	Estados Unidos. Grandes empresas	994	212	22%
(OECD, 1999)	Europa. Survey of Employee Direct Participation in Organizational Change (EPOC survey)	33.427	5.786	17% <sup>62</sup>
(Osterman, P., 1994)	Estados Unidos. Empresas industriales con más de 50 trabajadores	1.000	649	65,5%
(Rigby, D. K., 1995)	Estados unidos.	9.000	500	5%
(Rooney, P., 1993)	Estados Unidos	500	75	15%
(Sánchez, J. C., 1996)	España. Mandos de diferentes niveles	1.000	106	10,6%
(Wood, S. y Albanese, M. T., 1995)	Inglaterra	1.000	136	13,6%
Bureau of National Affairs Personnel Policies Forum Survey (1983)*	Estados Unidos. Empresas industriales			23%
DDI surveys of self directed Teams (1990)*.	Estados Unidos. Empresas industriales	300		66,7%
Delaney, Lewin e Ichnowski* (1985)**	Estados Unidos. Empresas industriales	7.765		6,7%
Holoviak (1985)**	Estados unidos.	500	88	17,6%
New York Stock Exchange Survey (1982)*	Estados Unidos. Empresas industriales	6.131		26,5%

<sup>61</sup> «De todos modos, tasas de respuesta del 32% y del 28% son impresionantes, teniendo en cuenta la gran cantidad de encuestas mandadas a las empresas hoy día y que el cuestionario es de una extensión considerable (18 páginas). [...] La cantidad de respuestas es suficientes para establecer comparaciones interesantes entre los diferentes tipos de empresas representadas en la muestra» (Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995)

<sup>62</sup> variando entre el 9% que fue la menor en ESPAÑA y un 38% que fue la mayor en Irlanda.

\* Citados por Appelbaum y Batt (1994); \*\*citado en Greenbaum, Kaplan y Metlay (1988)

## 6.6 RESUMEN

Con nuestro trabajo de campo pretendemos lograr los siguientes objetivos:

- Identificar qué programas de participación utilizan las empresas grandes españolas.
- Estimar los resultados que se obtienen con los programas de participación.
  - Mediante las percepciones de los directivos.
  - A partir de los datos financieros de las empresas.
- Conocer cómo actúa la participación
- Determinar qué tipo de participación desearán las empresas españolas en el futuro.
- Identificar qué tipos de empresas tienden a usar la participación.
- Comparar el grado de uso de los programas en España y en Estados Unidos.

Para la toma de datos hemos desarrollado un cuestionario, adaptando en parte el instrumento utilizado por un grupo de investigadores americanos. En este capítulo hemos descrito cada una de las variables contenidas en el cuestionario y las que hemos creado adicionalmente para utilizar en nuestros análisis.

Tras los pases piloto pertinentes, hemos utilizado el cuestionario con la muestra de empresas seleccionadas, obteniendo una tasa de respuesta baja pero suficiente. El índice de respuesta se sitúa entre los valores habituales en las encuestas por correo. Hemos comprobado que no existen sesgos importantes que puedan condicionar la validez de los resultados, que deben extrapolarse sólo al grupo de grandes empresas. Este grupo está constituido por poco más del 1% de las empresas españolas pero dan empleo a más del 35% de los trabajadores<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Datos del Instituto Nacional de Estadística

## 7. ANALISIS DE LOS DATOS

### 7.1 INTRODUCCIÓN

Empezaremos este capítulo describiendo alguna de las características fundamentales de las empresas de nuestra muestra. Continuaremos analizando los programas de participación que utilizan las empresas españolas. Posteriormente resumiremos los resultados que se obtienen al ponerlos en marcha. Para ello emplearemos medidas subjetivas y medidas objetivas. Las primeras estarán constituidas por las percepciones que tienen los directivos respecto a la influencia que ejerce la participación sobre diversos indicadores de la empresa. Las segundas las obtendremos a partir de los indicadores financieros de las empresas.

Después resumiremos los datos sobre la tendencia que presenta la participación de cara al futuro y el tipo de transformaciones internas que tienen lugar cuando se utiliza. Una vez completado lo anterior, nos ocuparemos de comprobar la relación que existe entre los programas de participación y determinadas características de la empresa, con el objetivo de identificar las situaciones en las que es más probable encontrar empresas participativas.

Puesto que a lo largo de este trabajo vamos a usar las escalas y categorías utilizadas por Lawler y colaboradores (1998), comprobaremos si se justifican estadísticamente con nuestros datos. En caso contrario plantearemos unos indicadores alternativos que utilizaremos junto con los de Lawler y colaboradores (1998) para poder realizar la comparación entre los datos de España y Estados Unidos.

Por último, compararemos la situación española con la de las grandes empresas norteamericanas.

### 7.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS.

El tamaño medio de las empresas que contestan nuestro cuestionario es de 893 trabajadores, de los cuales, un 49% trabaja en el área de producción. Podemos apreciar que aproximadamente el 20% de los trabajadores de las empresas están ocupando puestos de mando (tabla 7.1). De éstos, la mitad corresponde a mandos operativos.

**Tabla 6.1.- Distribución de empleados por niveles.**

Alta Dirección	3%
Mandos Intermedios	8%

Mandos Operativos	10%
Operarios	79%

Las empresas disponen de operarios con bastante formación que son, en su mayoría, polivalentes (Tabla 7.2).

**Tabla 6.2.- Cualificación de los operarios de la empresa**

Muy cualificados	Polivalentes	Poco cualificados
18,0%	70,8%	11,2%
18,0%	70,8%	11,2%

N= 105 empresas

Como era de esperar, debido al tamaño de las empresas, la mayoría de ellas cuenta con trabajadores representados por organizaciones sindicales (tabla 7.3).

**Tabla 6.3.- Representación sindical.**

Porcentaje de trabajadores representados	0-20%	21-40%	41-60%	60-80%	81-100%	No contesta
Número de empresas	24	14	12	19	28	13

Sólo un 1% de las empresas ha mantenido la plantilla estable en los últimos 10 años. El 57% la ha aumentado, mientras que el 42% restante la ha disminuido. En ese mismo periodo, el 64% de las empresas ha mantenido la cantidad de niveles jerárquicos.

Casi un 40% de las empresas no pertenecen a ningún grupo empresarial. El resto son, principalmente, plantas de producción donde trabaja menos de la mitad de la plantilla total del grupo.

En cuanto al sistema de producción, 18 empresas son comerciales. El resto son empresas industriales en las que predomina el sistema de producción en masa ya que el 47,1% de las empresas están muy automatizadas, con máquinas dedicadas a un solo fin y producen en lotes grandes. Menos de la cuarta parte pueden considerarse como productores flexibles (tabla 7.4).

**Tabla 6.4.- Características del sistema de producción**

Variable				Nº total de empresas
Tipo de maquinaria	Sencilla	Dedicada	Flexible	91
	11	57	23	
Grado de automatización	Poco	Moderado	Elevado	92
	2	32	58	
Tamaño de lote	Un producto	Pequeño	Grande	92
	11	22	59	

El 67% (74 empresas) dirige sus acciones de gestión mediante una estrategia clara y formal. De ellas, el 27% tiene su estrategia integrada con el resto de acciones y programas de la empresa, el 30% ha definido la misión y valores y el 28% tiene una planificación a tres o más años.

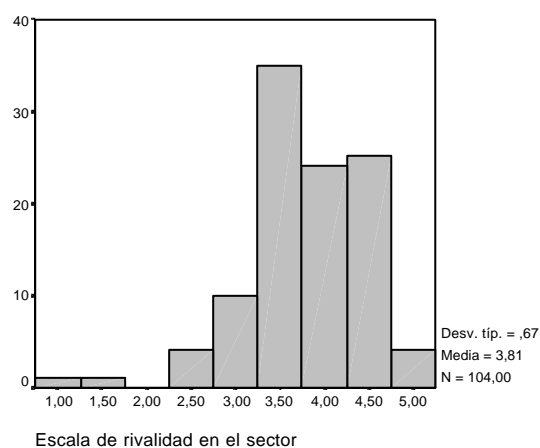
Las características del entorno en que se mueven las empresas están resumidas en la tabla 7.5. A partir de ellas hemos creado un índice de rivalidad cuyo histograma presentamos en la figura 7.1.

**Tabla 6.5.- Características del sector de las empresas**

	Poca	Moderada	Alta	Muy alta	No sabe/no contesta
Rivalidad entre competidores	5%	11%	44%	31%	10%
Requerimientos de capital	6%	28%	36%	15%	14%
Integración vertical	13%	36%	23%	10%	18%
Crecimiento del mercado	Rápido 19%	Lento 57%		Decrece 13%	No sabe/ no contesta 11%
Cambio tecnológico	Muy Rápido 19%	Rápido 50%		Lento 25%	6%
Ciclo de vida de los productos	Corto 47%	Largo 46%			6%
Productos o servicios	Estandarizados 36%	diferenciados 49%			15%
Capacidad de producción	Sobra mucha 11%	Sobra 44%		Ajustada 35%	10%

N=110

**Figura 6.1.- Distribución de la escala de rivalidad.**



1: Muy poca rivalidad, 5: rivalidad muy elevada

La mayoría de las empresas tienen participación formal y sólo unas pocas consideran que la intervención de los operarios en el proceso de decisión se hace esporádicamente (tabla 7.6).

**Tabla 6.6.- Fuente que origina la participación**

Informal temporal	Informal habitual	Formal inicio	Formal desarrollada
6,8%	25,2%	26,2%	41,7%

N=105

### 7.3 PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS (OB.1).

#### 7.3.1 Validar las escalas de participación.

En apartados posteriores vamos a utilizar una serie de escalas de medición que pretenden resumir nuestros datos en unos pocos indicadores que hagan más manejables los análisis. Por este motivo nos dedicaremos en primer lugar a comprobar su validez, al menos estadística. Los indicadores escogidos están basados en los trabajos del prof. Lawler y su grupo (Lawler, E. E., 1991; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1992; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998) con el fin de poder realizar la comparación con los datos norteamericanos.

Para demostrar la fiabilidad interna, usaremos el coeficiente de fiabilidad  $\alpha$  de Cronbach<sup>64</sup> (SPSS-inc., 1992b; Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 1994; Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y otros, 1995). Los valores obtenidos en todos los indicadores son adecuados (tabla 7.7).

**Tabla 6.7.- Coeficientes de fiabilidad interna de escalas de participación.**

Índice de...	Media	Desviación típica	Nº variables	$\alpha$
Información	3,1010	1,2273	5	0,847
Formación	2,3067	0,9589	5	0,818
Participación económica mediante complementos	1,9029	0,9449	4	0,61
Gestión participativa	1,7457	0,7390	7	0,66

<sup>64</sup> Este es uno de los modelos adecuados cuando lo que se desea es comprobar si los componentes de una escala aditiva presentan consistencia interna. Cuando se desea estudiar el número mínimo de dimensiones que explican la varianza total de los datos se recomienda usar el análisis de componentes principales o de correspondencias. Si el interés se centrara en identificar grupos homogéneos de variables sería más útil una técnica de conglomerados jerárquico. En nuestro caso, puesto que hemos adoptado como base las escalas propuestas y usadas por Lawler y su grupo, nos limitaremos a comprobar que tienen una fiabilidad aceptable para nuestro estudio. En este sentido consideramos la siguiente clasificación para tomar decisiones:

	Bajo	Aceptable	Bueno
$\alpha$	<0,6	0,6 a 0,8	0,8 o superior

Involvement	2,2629	0,7545	4	0,756
Gestión de la calidad total	2,1105	1,1240	4	0,806

N= 105 casos

La fiabilidad interna de la escala de formación sería mayor ( $\alpha = 0,876$ ) si incluyéramos todos los ítems sin construir previamente el índice de formación en habilidades sociales -N.11 (escSocsk)-. Sin embargo, hemos preferido mantener la misma estructura que usan Lawler y colaboradores (1998) para construir el índice.

En el del índice de participación por complementos no ha sido posible mantener los criterios de los investigadores americanos, pues la consistencia interna del índice que ellos proponen es muy baja para los datos españoles ( $\alpha = 0,33$ ). Hemos optado por incluir en este índice los tres tipos de complementos y el reparto de ganancias por sugerencias aportadas. Estos programas de remuneración variable son los que más relación tienen con el logro de objetivos y con las conductas que favorecen los programas de participación. Con esta nueva fórmula la consistencia interna del índice resulta aceptable.

En cuanto al índice de gestión participativa, hemos mantenido los mismos criterios que se reflejan en Lawler y colaboradores (1998) puesto que el  $\alpha = 0,667$  obtenido era aceptable, si bien un poco bajo.

Podemos completar esta sección comprobando si las escalas miden lo que pretenden medir (fiabilidad externa). Para ello, analizaremos si las empresas que consideran que tiene participación formal presentan valores de las escalas mayores que aquellas con participación informal y que, por tanto, no han puesto en marcha los procedimientos incluidos en las escalas (tabla 7.8).

**Tabla 6.8 .- Consistencia entre las escalas y la participación formal - informal.**

	Informal temporal	Informal habitual	Formal inicio	Formal desarrollada
	Media	Media	Media	Media
FORMACIÓN***	1,66	1,82	2,19	2,74
INFORMACIÓN***	2,17	2,32	2,94	3,80
INVOLVEMENT***	1,70	1,77	2,14	2,69
PART. DECISIONES***	1,41	1,32	1,63	2,13
COMPLEMENTOS***	1,59	1,64	1,81	2,10
TQM***	1,51	1,52	1,97	2,70
Numero de empresas	7	26	27	43

Sobre 103 contestaciones. Valores de las escalas entre 1 y 5. \*\*\*:  $\alpha < 1\%$

Las diferencias de medias entre las tres primeras columnas (participación informal y participación formal en etapa inicial) y la participación formal desarrollada son significativas, mediante ANOVA de un factor con  $\alpha < 1\%$ , en todas las escalas.



También vamos a comprobar si los tipos de participación directa mantienen su jerarquía con las escalas. Es decir, que los valores de los índices en las empresas con participación «en la empresa», «en las tareas» o «sugerencias» son mayores que las de tipo «baja» u «otras» (tabla 7.9). Todas las diferencias de medias son significativas a nivel  $\alpha < 1\%$ .

**Tabla 6.9.- Consistencia de las escalas y la clasificación por tipo de participación directa**

	Baja	Sugerencias	Tareas	Empresa	Otra
	Media	Media	Media	Media	Media
FORMACIÓN***	1,65	2,47	2,77	3,09	1,42
INFORMACIÓN***	2,21	3,32	3,74	3,91	2,20
INVOLVEMENT***	1,61	2,34	2,77	2,91	1,66
PART. DECISIONES***	1,22	1,98	2,12	2,06	1,17
COMPLEMENTOS***	1,35	1,58	2,48	2,59	1,88
TQM***	1,32	2,56	2,63	2,30	1,48
Numero de empresas	28	27	26	14	10

Sobre 103 contestaciones. Valores de las escalas entre 1 y 5. \*\*\*: $\alpha < 1\%$

Como conclusión, podemos considerar que las escalas de participación e *involvement* que hemos construido, no miden solamente el número de programas que se han implantado en la empresa o el porcentaje de trabajadores a los que afecta. También nos indican, aunque con ciertos desajustes, la intensidad de la participación en la empresa. Estos desajustes son debidos a que intentamos resumir un conjunto de variables con un solo indicador (Drehmer, D.; Belohav, J. y Coye, R., 2000).

### 7.3.2 Grado de uso de los programas formales de participación

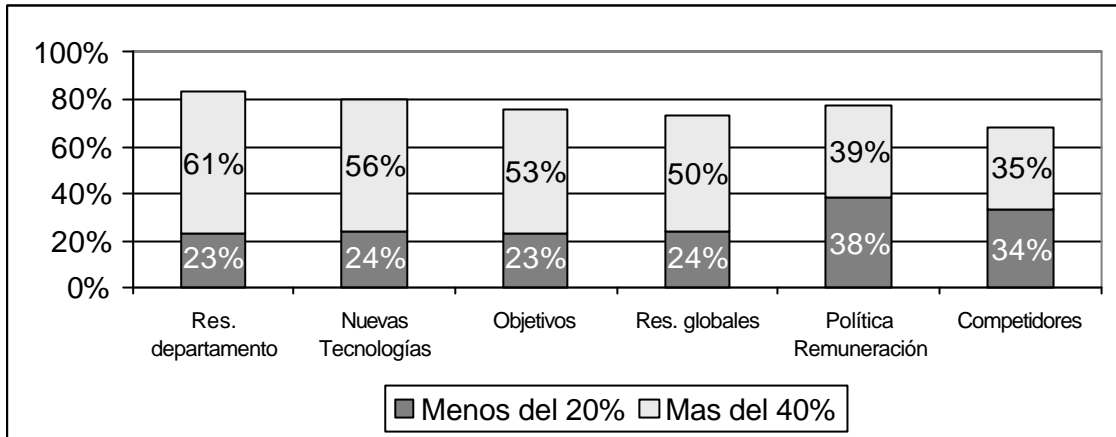
#### 7.3.2.1 INFORMACIÓN.

En general, las empresas que contestaron comparten mucha información con sus trabajadores. De hecho, más del 30% de las empresas de la muestra facilita diferentes tipos de información a casi todos los trabajadores.

Considerando que el 20% de los trabajadores de las empresas ocupan puestos de mando, en tres cuartas partes de las empresas se facilita a los operarios información sobre los resultados -tanto de su departamento como los de la empresa-. Una cantidad parecida informa de los objetivos y planes de negocio o de las nuevas tecnologías que puedan afectar a sus trabajadores. Sin embargo, las empresas son reacias a compartir información sobre la política de remuneración. Por otra parte, pocas

organizaciones ofrecen datos de comparación con las empresas competidoras, probablemente porque no se disponga de esa información (figura 7.2)<sup>65</sup>.

**Figura 6.2.- Tipo de información compartida en las empresas, agrupada por cantidad de trabajadores con los que se comparte.**



Sobre 110 cuestionarios.

Otro de los aspectos que podemos observar es la cantidad de tipos de información que suministran las empresas. El 79% de las grandes empresas españolas ofrece todos los tipos de información a alguno de sus trabajadores (media 5,5<sup>66</sup> y desviación típica 1,4). Sin embargo, sólo un 20% los ofrece todos a más del 40% de su plantilla (media 2,9 y 2,2 de desviación típica). Podemos afirmar que esta es la variable de *involvement* que con mayor frecuencia se emplea por las empresas, sin duda por ser la que menos esfuerzo requiere y por ser obligatoria en las empresas con representación sindical.

### 7.3.2.2 FORMACIÓN.

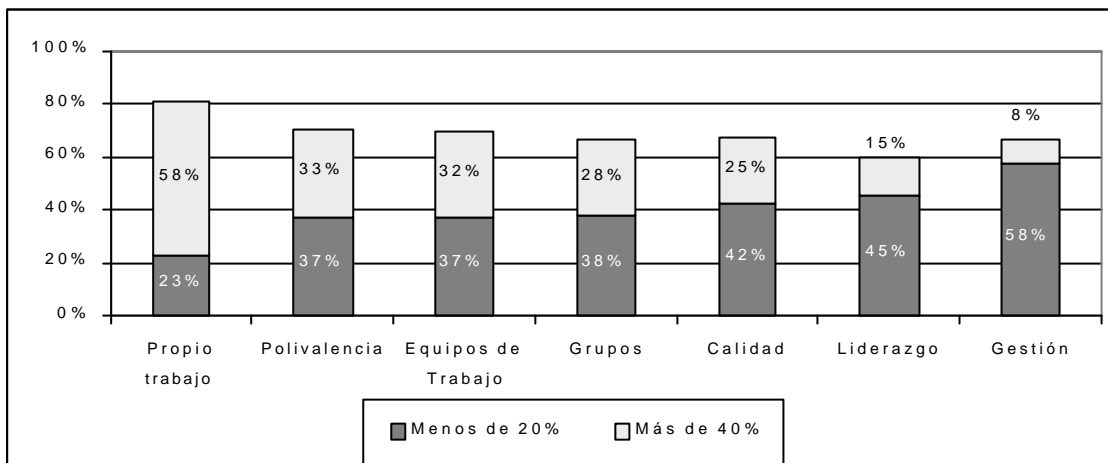
Las empresas que contestaron a nuestro cuestionario presentan las siguientes características en cuanto a la formación sistemática que ofrecieron a sus trabajadores en los tres años anteriores. La mayoría (58%) forma a más del 40% de sus trabajadores en habilidades relacionadas con su propio trabajo. Por otra parte, cerca de un tercio de las empresas (32%-28%) forman a más del 40% de la plantilla para ser

<sup>65</sup> Las gráficas de barras apiladas pueden resultar difíciles de entender ya que agregan bastantes datos. Por este motivo introducimos en esta nota al pie la forma de interpretarlas. En la serie de figuras (7.1 a 7.7) representamos el porcentaje de empresas en las que determinado porcentaje de trabajadores son afectados por cada uno de los programas. Así, en la figura 7.2, del total de empresas que contestan a nuestro cuestionario, el 61% informan a más del 40% de sus trabajadores sobre los resultados del departamento. Del mismo modo, un 23% de las empresas informa de estos asuntos a menos del 20% de sus empleados.

<sup>66</sup> Máximo 6.

polivalentes o crear equipos de trabajo o tomar decisiones en grupos. Llama la atención que sólo el 25% de las empresas forme de manera amplia (a más del 40% de su plantilla) en temas de calidad. Por último, sólo unas pocas empresas ofrecen, a más del 40% de sus trabajadores, formación relacionada con el desempeño de puestos de responsabilidad, como son los conocimientos sobre liderazgo (15%) y los de administración de empresas (8%) (figura 7.3).

**Figura 6.3.- Tipo de formación ofrecida en los últimos tres años en las empresas, agrupada por cantidad de trabajadores a los que se ofrece.**



Sobre 110 cuestionarios.

Podemos apreciar en la tabla 7.10 que existe una gran asociación entre la formación que reciben los trabajadores sobre toma de decisiones en grupo y la creación de equipos de trabajo ( $\chi^2 = 61,1$  con 4 grados de libertad,  $\alpha < 1\%$  y Gamma de Goodman y Kruskal = 0,71).

**Tabla 6.10.- Número de empresas que ofrecen formación sobre toma de decisiones en grupo y sobre equipos de trabajo.**

	Formación de Equipos		
	Poco	Moderado	Mucho
Decisión en grupos			
Poco	67	9	3
Moderado	1	3	3
Mucho	6	1	17

Sobre 110 cuestionarios. Poco: menos del 40%; Moderado: entre 41 y 60%; Mucho: más del 60%

El 73% de las grandes empresas españolas ofrece todos los tipos de formación a alguno de sus trabajadores (media 6,2<sup>67</sup> y desviación típica 1,8). Sin embargo, sólo un

<sup>67</sup> Máximo 7 programas.

5% los ofrece todos a más del 40% de su plantilla (media 2,0 y 2,1 de desviación típica).

### 7.3.2.3 PARTICIPACIÓN EN EL VALOR AÑADIDO.

Siguiendo los criterios establecidos en la descripción del marco teórico, vamos a analizar los datos divididos en dos grupos: los procedimientos de participación en el valor añadido mediante complementos y el resto de procedimientos (sueldo base, retribuciones indirectas y con derecho a opinión).

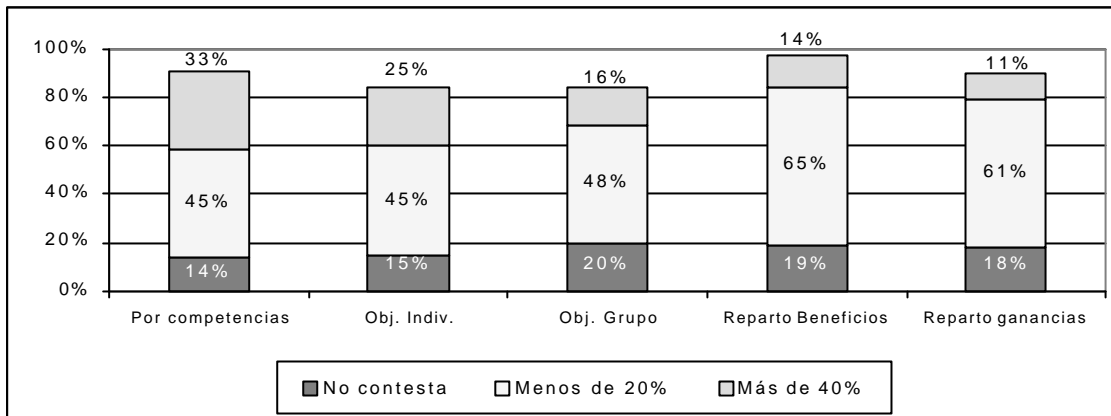
Dentro del grupo de complementos (ver tabla 7.11 y figura 7.4), el procedimiento más común es el de pago por conocimientos o competencias. Existen algunas razones que justifican este hecho. Por un lado, es bastante fácil de aplicar ya que no es necesario obtener información adicional para gestionar el cálculo del complemento. Por otro y quizás más importante, no atenta contra el salario de clase -que los operarios con cualificaciones similares cobren lo mismo-, que es una de las reivindicaciones habituales de los sindicatos.

**Tabla 6.11.- Uso de la participación en el valor añadido (complementos).**

	Ninguno	(1-20%)	(21-40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-99%)	Todos	En blanco
Por competencias	27%	17%	9%	5%	7%	9%	11%	14%
Logro de objetivos individuales	23%	23%	15%	7%	6%	1%	10%	15%
Logro de objetivos de grupo	30%	18%	15%	1%	3%	3%	10%	20%
Reparto Beneficios	48%	16%	3%	2%	1%	3%	8%	19%
Reparto ganancias	50%	11%	10%	2%	0%	1%	8%	18%

El resto de complementos se emplean poco con los trabajadores de nivel operativo. El más extendido es el complemento por logro de objetivos individuales. Este programa se suele poner en marcha mediante sistemas de primas tradicionales (Bedaux, centesimal, MTM). En estos casos, no están directamente relacionados con el hecho de añadir valor al cliente final (Sisteplant Ingeniería Industrial, 2001).

**Figura 6.4.- Uso de la participación en el valor añadido (complementos).**

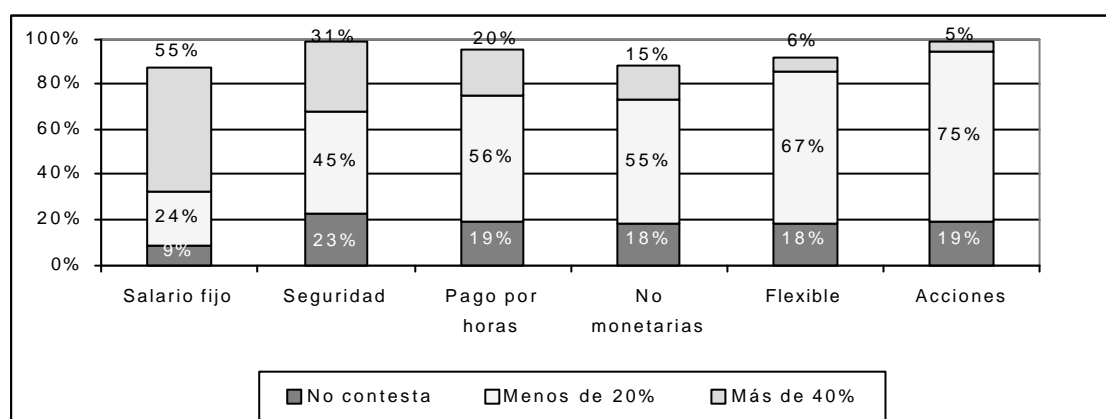


Veamos ahora los otros tipos de participación en el valor añadido (tabla 7.12 y figura 7.5). Puesto que el número de trabajadores que recibe complementos es relativamente bajo, no es de extrañar que el sueldo base sea una forma muy común de remunerar a los empleados. En España, de las dos modalidades que hemos contemplado, predomina con claridad el salario fijo. A nuestro entender, la cifra de trabajadores afectados por el pago por horas sería mucho menor si no tuviésemos en cuenta el pago de las horas extra.

Dentro de las retribuciones indirectas, la más usada es la seguridad en el empleo. La remuneración flexible y las recompensas no monetarias son poco comunes, aunque existen diferencias de comportamiento respecto a ellas. Mientras que en las empresas que usan las recompensas no monetarias, se suele abarcar al nivel operativo (27%), en la remuneración flexible rara vez se pasa de los niveles de mando (14%). Esta diferencia de proporciones es significativa con  $\alpha=5\%$ . La participación en el capital de la compañía es la modalidad menos usada en España y, en los casos que se usa, se restringe a una pequeña proporción de la plantilla -normalmente los mandos de mayor nivel-.

**Tabla 6.12.- Uso de la participación en el valor añadido (sueldo, retribuciones indirectas y con derecho a opinión).**

	Ninguno	(1-20%)	(21-40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-99%)	Todos	En blanco
Pago por horas	45%	11%	5%	3%	5%	8%	4%	19%
Salario fijo	16%	7%	13%	7%	12%	15%	21%	9%
Recompensas no monetarias	39%	16%	12%	0%	1%	1%	13%	18%
Remuneración flexible	47%	20%	8%	1%	0%	0%	5%	18%
Seguridad en el empleo	45%	0%	1%	1%	3%	12%	15%	23%
Participación en el capital	66%	9%	1%	0%	2%	1%	2%	19%

**Figura 6.5.- Uso de la participación en el valor añadido (sueldo, retribuciones indirectas y con derecho a opinión).**

Apenas el 5 % de las grandes empresas españolas ofrece todos los tipos de remuneración a alguno de sus trabajadores (media 2,9<sup>68</sup> y desviación típica 1,4). En la tabla 7.13 resumimos el porcentaje de empresas que ofrecen una cantidad determinada de programas de participación en el valor añadido a más del 40% de su plantilla.

**Tabla 6.13.- Cantidad<sup>69</sup> de tipos de programas de participación en el valor añadido usados con más del 40% de trabajadores en la empresa.**

Cantidad	% de empresas
1	42%
2	20%
3	16%
4	10%
5	5%

<sup>68</sup> Máximo 11 programas.

<sup>69</sup> Máximo 11.

---

6 ó más	7%
---------	----

---

#### 7.3.2.4 PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En este apartado, dividiremos nuestros análisis en tres tipos de procedimientos para la participación en el proceso de toma de decisiones: la gestión participativa mediante estructuras paralelas, la gestión participativa mediante la reorganización del trabajo y los programas de democracia industrial.

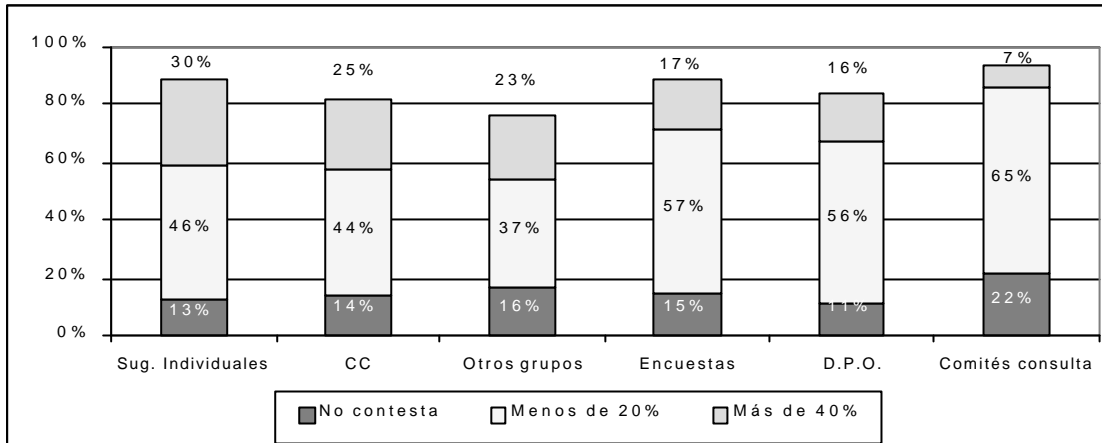
Respecto al primero de los tipos, las estructuras paralelas, los sistemas más comunes son los de sugerencias, bien individuales, o bien en grupo -círculos de calidad u otros grupos-. Estos procedimientos están presentes en las dos terceras partes de las empresas (ver tabla 7.14 y figura 7.6). Aunque hemos de tener en cuenta que menos de un tercio de los casos los emplean con más de la mitad de la plantilla. Aquí aparecen dos tipos de comportamientos. En los sistemas de sugerencias en grupo difícilmente se llega a la mayoría de la plantilla (9%-10% de las empresas); mientras que, los sistemas individuales, cuando están presentes, no es raro que alcancen a casi todos los trabajadores (22% de las empresas). Esta diferencia de proporciones es significativa con  $\alpha=5\%$ .

El siguiente programa más empleado es la dirección por objetivos aunque no suele afectar a un porcentaje elevado de los trabajadores. Las encuestas de opinión y los comités de consulta no son frecuentes en España.

**Tabla 6.14.- Uso de gestión participativa. Procedimientos paralelos:**

	Ninguno	(1-20%)	(21-40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-99%)	Todos	En blanco
Otros grupos	22%	15%	24%	3%	10%	4%	6%	16%
Círculos de calidad (CC)	33%	11%	18%	6%	9%	5%	4%	14%
Sugerencias Individuales	35%	12%	11%	4%	5%	2%	20%	13%
Dirección por objetivos (DPO)	33%	24%	16%	4%	4%	5%	5%	11%
Encuestas de opinión	45%	12%	11%	4%	4%	2%	8%	15%
Comités de consulta	53%	12%	6%	2%	1%	2%	3%	22%

**Figura 6.6.- Uso de gestión participativa. Procedimientos paralelos:**

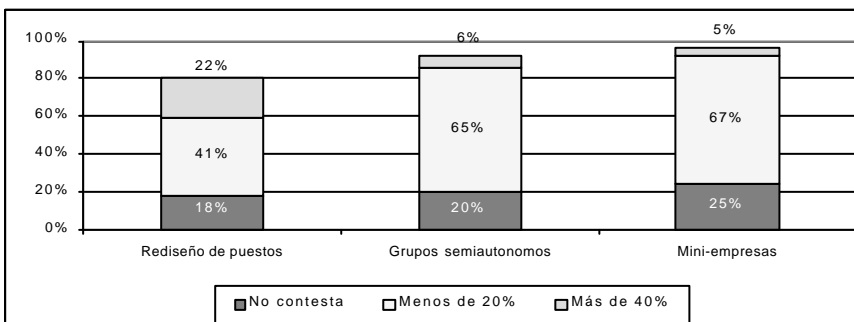


Mientras que los procedimientos que crean estructuras paralelas se han incorporado en bastantes empresas, los programas que cambian las relaciones mandos-subordinado, tienen una incidencia muy limitada. Podemos comprobar que son muy pocas las empresas que diseñan sus sistemas productivos para que toda la plantilla trabaje con cierto grado de autonomía (tabla 7.15 y figura 7.7). Al igual que pudimos comprobar en el apartado de complementos de salario, las opciones individuales son más preferidas que las de grupo. Una de las razones es que son más fáciles de gestionar. Otra, que permiten que la cadena de mando tradicional mantenga cierto control en sus manos.

**Tabla 6.15.- Uso de gestión participativa. Procedimientos de reorganización del trabajo:**

	Ninguno	(1-20%)	(21-40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-99%)	Todos	En blanco
Rediseño de puestos	25%	16%	19%	8%	5%	5%	4%	18%
Grupos semiautónomos	56%	9%	8%	2%	1%	1%	3%	20%
Miniempresas	65%	3%	4%	0%	1%	1%	3%	25%

**Figura 6.7.- Uso de gestión participativa. Procedimientos de reorganización del trabajo:**





Nos interesa resaltar que el número de contestaciones en blanco para los comités de consulta, los grupos semiautónomos y las miniempresas pueden ser un indicador relevante del grado de desconocimiento de estos programas en las empresas españolas.

El 3 % de las grandes empresas españolas ofrece todos los tipos de participación en el proceso de toma de decisiones a alguno de sus trabajadores (media 3,3<sup>70</sup> y desviación típica 1,7). La media con más del 40% de los trabajadores afectados desciende hasta 1,2 programas (1,5 desviación típica)

En cuanto a los programas de democracia industrial (tabla 7.16), sólo hemos contemplado la negociación colectiva y los comités de empresa. Esta pregunta puede haber sido interpretada de forma distinta por las personas que respondieron el cuestionario. Aunque se solicitaba que indicaran el número de trabajadores que participaban directamente, es posible que se respondiera el número de trabajadores cubiertos por la negociación colectiva (hay varias empresas que consideran que el total de la plantilla participa en los comités, cosa bastante improbable). Por este motivo no nos atrevemos a extraer conclusiones de los datos y, en los análisis posteriores, eliminaremos esta variable.

**Tabla 6.16.- Uso de democracia industrial:**

	Ninguno	(1-20%)	(21-40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-99%)	Todos	En blanco
Negociación colectiva o comités de empresa	11%	38%	14%	7%	5%	8%	5%	12%

Por otra parte, más de un tercio de las empresas permite a los operarios muy poca influencia (participación de tipo baja u otro tipo). El 25% sólo permite a los operarios influir a través de sistemas de sugerencias. El tercio restante, con independencia de los programas de sugerencias que planteen, tienen en marcha procedimientos formales para aumentar la influencia del operario en la gestión de las tareas que realiza o en la gestión de la empresa (tabla 7.17). Sin embargo en sólo un 22% de las empresas podemos considerar que la influencia es realmente elevada<sup>71</sup>.

**Tabla 6.17.- Tipo de participación directa**

Baja	Sugerencias	Tareas	Empresa	Otra
------	-------------	--------	---------	------

<sup>70</sup> Máximo 7: encuestas de opinión, enriquecimiento del trabajo, círculos de calidad, otros grupos de participación, comités de consulta, miniempresas y grupos semiautónomos de trabajo.

<sup>71</sup> Utilizando la variable qcl.2 creada a partir de los datos del análisis de conglomerados.

26,7%	25,7%	24,8%	13,3%	9,5%
-------	-------	-------	-------	------

N=105

### 7.3.3 Programas de participación que tienden a usarse simultáneamente

Todos los programas de participación en el proceso de toma de decisiones están bastante relacionados<sup>72</sup> entre sí y con los programas de participación económica e *involvement*.

Los programas de gestión participativa están muy correlacionados con todos los tipos de información distribuida. Sin embargo, las empresas que optan por poner en marcha programas paralelos suelen hacer más énfasis en la formación que las que optan por programas de reorganización del trabajo. Probablemente, esto se deba a que en los programas de reorganización, se realiza la formación sobre el puesto de trabajo (que era la fundamental en las empresas) en el seno del propio grupo y no es necesario realizar acciones formativas adicionales.

El uso de dirección participativa por objetivos está asociada al uso de programas de remuneración como la participación en el capital de la compañía, la remuneración flexible y el reparto de beneficios. Teniendo en cuenta que más del 85% de las empresas usan estos procedimientos con pocos trabajadores, podemos suponer que se trata de acciones que afectan a personas que ocupan puesto de mando.

Por último, los procedimientos de miniempresas están muy poco asociados al resto de programas, quizás porque la variabilidad de respuesta es muy pequeña y esto limita la posibilidad de encontrar correlaciones grandes.

Los programas de participación en el valor añadido están, en general, muy poco correlacionados entre sí y con los programas de formación e información. Las empresas tienden a usar conjuntamente los complementos por logro de metas tanto de grupo como individuales. Asimismo, es habitual que se utilicen las recompensas no monetarias junto con el reparto de las ganancias originadas por las sugerencias aportadas.

Estas correlaciones las podemos ver de modo agregado a través de las correlaciones entre los índices de participación e *involvement* (tabla 7.18)

**Tabla 6.18.- Correlaciones de Pearson entre los índices de participación e *involvement***

<sup>72</sup> Correlación de Pearson bilateral comparando las variables dos a dos.

	FORMACIÓN	INFORMACIÓN	PART. DECISIONES	COMPLEMENTOS
FORMACIÓN	-	,635***	,647***	,325***
INFORMACIÓN		-	,549***	,405***
PART. DECISIONES			-	,286**
COMPLEMENTOS				-

\*\*\*  $\alpha < 1\%$ . \*\*  $\alpha = 5\%$ . Bilateral.

Para estimar qué programas particulares se implantan conjuntamente en la empresa, vamos a usar el «análisis factorial» (Macy, B. A. e Izumi, H., 1993) y contrastar la solución con otra técnica alternativa (en este caso un «análisis jerárquico de conglomerados») para comprobar si es robusta.

Nuestro objetivo consiste en encontrar un número limitado de factores subyacentes que expliquen de manera suficiente la correlación entre 25 de los 34 programas de participación e *involvement* incluidos en nuestro cuestionario.

En la participación económica, hemos incluido sólo alguno de los programas de participación en el valor añadido mediante complementos pues son los más susceptibles de relacionarse con las actividades de participación de los operarios. Hemos eliminado el reparto de beneficios por considerarlo un sistema de remuneración utilizado exclusivamente con los directivos de la empresa. También hemos descartado la negociación colectiva pues el número de trabajadores que participa no es decidido en la empresa, ya que está regulado por ley.

Aplicaremos la técnica de «análisis de componentes principales», una de las modalidades del «análisis factorial». Introduciremos como distancia entre las variables la matriz de correlaciones. La solución está girada con el método «Varimax» para distribuir la máxima cantidad de inercia explicada entre los nuevos factores independientes.

Los programas de formación e información están altamente correlacionados entre sí y no tiene mucho sentido incluirlos todos ya que desvirtúan la solución (Romero Villafranca, R., 1995). Hemos optado por sustituir los programas individuales por las escalas calculadas previamente (Formación e información). De este modo, nuestro problema se reduce a pasar de las 14 variables (las dos escalas anteriores, ocho programas de participación y cuatro programas de remuneración) a un número reducido de factores que explique adecuadamente el fenómeno de la participación en la empresa.

En conjunto, los cinco factores<sup>73</sup> extraídos explican un 67,6% de la varianza. El «índice de adecuación muestral» tiene un valor aceptable (0,79) y «el test de Barlett» es significativo por lo que se cumple el criterio de «homocedasticidad».

**Tabla 6.19 .- Matriz de componentes girados**

	1	2	3	4	5
Índice de formación	,801				
Círculos de calidad (CC)	,783				
Índice de información	,728				
Otros grupos	,723				
Comités de consulta		,805			
Grupos semiautónomos		,717			
Encuestas de opinión		,601			
Reparto ganancias			,803		
Sugerencias Individuales			,679		
Rediseño de puestos			,449		,600
Miniempresas					,871
Complementos por logro de objetivos de grupo				,765	
Complementos por logro de objetivos individuales				,746	
Complementos por competencias				,640	
Porcentaje de la varianza en correlación	18,5%	13,5%	13%	12%	10,6%

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Se representan sólo los valores superiores a 0,40

Los resultados expuestos en la tabla 7.19 nos permiten interpretar los ejes del siguiente modo. El primero de los ejes representa el porcentaje de la plantilla que recibe formación e información y que participa en los programas de sugerencias mediante grupo. Denominaremos a este eje «índice factorial de sugerencias en grupo».

La segunda de las dimensiones asocia los programas de grupos de trabajo semiautónomo, los comités de consulta y las encuestas de opinión. Nombraremos a este eje como «índice factorial de trabajo en equipo y participación indirecta».

El tercer eje, que denominaremos «índice factorial de participación individual», agrupa los programas de sugerencias individuales y de enriquecimiento del trabajo junto con el reparto de ganancias por las sugerencias aportadas.

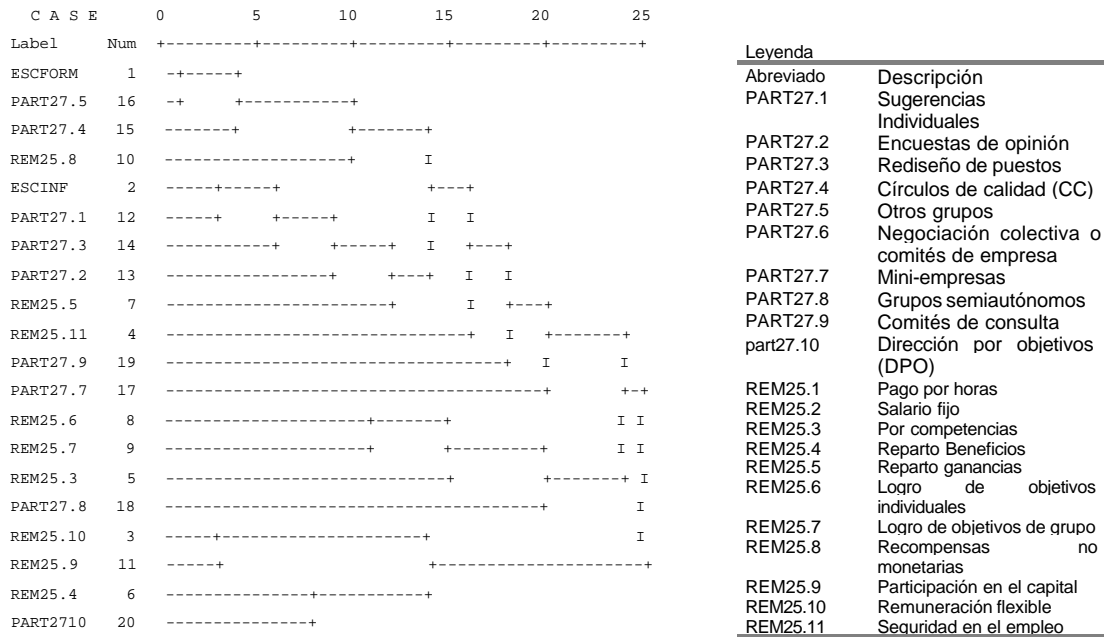
<sup>73</sup> Los 10 programas de gestión participativa se pueden agrupar en 5 ejes independientes: sugerencias en grupo, sugerencias individuales, participación indirecta, rediseño de puestos individuales y grupos semiautónomos con dirección participativa por objetivos. Estos ejes explican el 74% de la correlación entre las variables y coinciden con los que aparecen cuando realizamos un «análisis de conglomerados (*cluster*) jerárquico» de las variables, usando como matriz de distancias la «matriz de correlación». Cuando se incorporan los nueve programas de remuneración (eliminando el pago por horas y el salario fijo por ser redundantes), aparece un nuevo eje independiente, los complementos salariales. Si introducimos los índices de formación y de información, conseguimos una mayor claridad de interpretación si mantenemos la solución inicial de 5 ejes.

El cuarto eje se refiere a los complementos por logros de metas tanto individuales como en grupo y por competencias de los operarios. Lo denominaremos «índice factorial de complementos salariales»

El último de los ejes agrupa a los programas de participación de enriquecimiento de trabajo y las miniempresas. Este eje lo denominaremos «índice factorial participación en miniempresa».

Para comprobar si esta solución es robusta, nos serviremos de la técnica de «análisis de conglomerados jerárquico» aplicado sobre las variables (Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y otros, 1995). Este método presenta la ventaja de tener en cuenta las correlaciones cruzadas entre todos los programas. Por este motivo facilita la detección de patrones de uso significativos y reduce la posibilidad de «correlaciones espúreas», que aparecen más fácilmente cuando sólo tenemos en cuenta las correlaciones entre sólo dos variables. Como nos interesa comprobar si la solución es estable, en este procedimiento hemos introducido todas las variables de participación (21 variables más las escalas de formación e información).

**Figura 6.8.- Dendograma de proximidades de programas de participación basado en la correlación bivariante (método vinculación «intragrup»).**



Los resultados del análisis de conglomerados (figura 7.8) nos permite validar el modelo presentado en el análisis factorial con algunas matizaciones<sup>74</sup>.

Podemos distinguir claramente cuatro grupos de procedimientos que suelen usarse conjuntamente. El primer grupo se compone de los programas de formación, los de sugerencias en grupos y las recompensas no monetarias. El segundo grupo, que está bastante relacionado con el primero, lo formarían los programas de sugerencias individuales, el rediseño de puestos y las encuestas de opinión, junto con una distribución amplia de información en la empresa. El tercero es un grupo de programas de participación económica mediante complementos por el logro de metas o por las habilidades que posee el trabajador. El cuarto grupo se refiere a los programas clásicos para directivos -remuneración flexible, participación en el capital de la empresa, reparto de beneficios y dirección por objetivos-.

Los programas de comités de consulta, los grupos semiautónomos y las miniempresas no pueden asociarse a ninguno de estos procedimientos, probablemente porque se usan poco y sus correlaciones son bajas. Por otra parte la seguridad en el empleo, tampoco se sitúa cerca de las otras clasificaciones. En este

<sup>74</sup> Las encuestas de opinión pasa a asociarse a otro grupo de programas, donde el peso en la solución factorial era menor (0,33). Los comités de consulta se separan de los grupos semiautónomos, probablemente por estar poco relacionados con los complementos salariales.

caso, a pesar de que se usa en bastantes empresas, no es una estrategia ligada directamente a ningún tipo de programas.

En este análisis aparece resaltado el papel de la formación cuando las empresa utilizan estructuras de grupo para la mejora de productos o procesos. También podemos comprobar que existen empresas donde se utilizan pocos complementos salariales y otras donde las políticas de remuneración incluyen varios tipos de complementos. En este segundo grupo sería más fácil incluir los programas de trabajo en equipo y grupos semiautónomos.

En definitiva, con las puntuaciones factoriales que acabamos de validar, tenemos unas medidas alternativas que nos permiten representar el carácter «multidimensional» de la participación. En la tabla 7.20 se muestra como las escalas de participación e *involvement* reflejan mejor la puntuación del «índice de participación mediante sugerencias» que los otros índices factoriales.

Las puntuaciones de las empresas en cada uno de los nuevos factores se almacenarán para ser usadas en análisis posteriores. Las características de las puntuaciones factoriales -variables normales, tipificadas y linealmente independientes (no correlacionadas entre sí)- nos permitirán usarlas como variable independientes en determinados «métodos multivariantes».

**Tabla 6.20.- Correlaciones de Pearson entre las puntuaciones factoriales y las escalas**

	Grupos de sugerencias	Equipos e indirecta	Individual	Complementos	Miniempresa
FORMACIÓN	,729***	,240**	,384***		
INFORMACIÓN	,436***	,251***	,384***	,232**	
PART. DECISIONES	,643***	,491***	,213**		,395***
COMPLEMENTOS			,364***	,904***	
INVOLVEMENT	,596***	,321***	,446***	,436***	,173*
TQM	,497***	,285***	,231**		,328**

N= 105 casos. Sólo se incluyen las correlaciones significativas. \*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

## 7.4 RESULTADOS QUE LOGRAN LAS EMPRESAS CON LA PARTICIPACIÓN (OB.2)

### 7.4.1 Validar las escalas de resultados.

Por los mismos motivos expuestos en el objetivo 1, comenzamos este apartado comprobando la fiabilidad interna de las escalas de resultados percibidos.

El índice de resultados percibidos agregados (N.22), está constituido por tres subescalas (tabla 7.21): reducción de conflicto (N.19,  $\alpha$  de Cronbach= 0,64);

desempeño y servicio (N. 18,  $\alpha$  de Cronbach = 0,78) y resultados (N.21,  $\alpha$  de Cronbach = 0,733).

**Tabla 6.21.- Componentes de las subescalas de resultados percibidos**

Índice de...	Abreviatura	VARIABLES
Reducción de conflicto	REDUCC. CONFLICTO	Satisfacción del operario Calidad de vida en el trabajo Lealtad Rotación
Desempeño y servicio	DESEMPEÑO	Productividad Calidad Atención al cliente Flexibilidad
Resultados	RESULTADOS PERCIBIDOS	Competitividad Beneficios

El valor de  $\alpha$  de Cronbach es aceptable (tabla 7.22) por lo que usaremos la estructura propuesta por Lawler y colaboradores (1998).

**Tabla 6.22.- Fiabilidad de la escala de resultados percibidos.**

Índice de...	Media	Dev.Tip.	Nº variables	$\alpha$
Resultados percibidos agregados (N.22)	3,97	0,43	3	0,775

Las correlaciones entre el índice de resultados percibidos agregados con cada una de las variables que constituyen las subescalas son bastante elevadas. Sin embargo, las variables peor representadas son las correspondientes a la reducción de conflicto y la flexibilidad (tabla 7.23).

**Tabla 6.23.- Correlaciones entre las variables de resultados percibidos.**

Desempeño y servicio	Reducción de conflicto	Resultados
Productividad	0,711	Satisfacción Operario 0,618
Calidad	0,736	Rotación 0,608
Atención al cliente	0,682	Calidad de vida 0,483
Flexibilidad	0,359	Lealtad 0,569

Sólo se incluyen las correlaciones significativas con  $\alpha < 1\%$

#### 7.4.2 Relación entre el grado de participación y los resultados de la empresa

En esta sección distinguiremos entre los resultados percibidos por el mando y los resultados financieros (tabla 7.24). Estos últimos estaban limitados a los disponibles en la base de datos de «fomento de la producción».

**Tabla 6.24.- Variables utilizadas para medir los resultados de la empresa**

Percibidas	Financieras (ejercicio 1997)
------------	------------------------------



Índice de resultados percibidos agregados (N.22)	Ventas por trabajador
Reducción de conflicto (N.19)	Valor añadido bruto por trabajador
Desempeño y servicio (N. 18)	Beneficios sobre recursos propios
Resultados (N.21)	

Para aislar los efectos de la participación de otros aspectos, es recomendable incluir diferentes variables de control. Puesto que disponemos sólo de 105 datos, no será posible incluir ni muchas categorías<sup>75</sup> ni hacer un tratamiento con demasiadas variables simultáneamente<sup>76</sup>.

Una de las variables de control más empleadas es el número de empleados de la empresa (Aragón Sánchez, A., 1998; OECD, 1999). En las variables valor añadido bruto y ventas hemos usado valores relativos al número de empleados. De esta forma, los valores no resultan afectados por el tamaño de la empresa.

Otra variable habitual es la presencia de sindicatos en la empresa (Huselid, M., 1995; Cappelli, P. y Rogovsky, N., 1998; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998) y el grado en que estas organizaciones cooperan con la dirección de la empresa (Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Poole, M., 1995).

También es habitual controlar los efectos del sector al que pertenece la empresa. Bien en grandes clasificaciones: minería, industria, servicios y construcción (Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Cappelli, P. y Rogovsky, N., 1998; Cully, M.; Woodland, S.; O'Reilly, A. y otros, 1999; OECD, 1999; Millward, N.; Bryson, A. y Forth, J., 2000), o bien teniendo en cuenta grupos mas pequeños dentro de las categorías anteriores (Aragón Sánchez, A., 1998).

Otro aspecto a considerar es el tipo de sistema productivo (Womack, J. P.; Jones, D. T. y Roos, D., 1992; Kochan, T. A. y Lansbury, R. D., 1997) y el grado de automatización de la empresa<sup>77</sup>.

Además tendremos en cuenta si la empresa tiene gestión estratégica. Esta variable puede influir, sobre todo, en los indicadores financieros (Porter, M. E., 1985; Hermel, P., 1990; Reid, G. C., 1995). Los indicadores financieros también pueden estar

---

<sup>75</sup> Para que las pruebas de diferencia de medias cuenten con unos veinte o treinta casos por categoría.

<sup>76</sup> Hair y colaboradores (1999) recomienda que, al aplicar la regresión multivariante, existan de diez a quince datos por cada variable introducida en la ecuación.

<sup>77</sup> Lawler y colaboradores (1995) utiliza para estimarlo el inmovilizado por empleado -*capital intensity*-. Nosotros preguntaremos directamente el grado de automatización.

relacionados con las condiciones del entorno de la empresa, especialmente, con el grado de rivalidad que exista entre los competidores (Porter, M. E., 1985).

Por último incluiremos también si la empresa pertenece a un grupo o si posee sólo una planta de fabricación.

El primer paso que vamos a realizar es comprobar si existen diferencias significativas de las variables de resultados cuando cambian los valores de las variables de control. Utilizaremos un «ANOVA» para las variables categóricas y la significación del coeficiente de «correlación de Pearson» cuando la variable sea numérica o intervalo.

Puesto que el número de sectores es muy elevado respecto a la cantidad de cuestionarios, primero vemos si las 930 empresas industriales de la población se pueden agrupar teniendo en cuenta las variables financieras. El método utilizado es el «*Automatic Interaction Detection*» (AID), una técnica común en los estudios de segmentación que nos permite realizar una serie de «ANOVAs» sobre diferentes agrupaciones de las variables (Santesmases Mestre, M., 1997). Los grupos resultantes aparecen en la tabla 7.25 y el número de empresas de la muestra en cada categoría en la tabla 7.26.

**Tabla 6.25.- Agrupación de sectores por variables financieras usando «AID».**

Grupo	Sectores para beneficio por RRPP (SECBENRP)	Sectores para VAB por trabajador (SECTVAB)	Sectores para ventas por trabajador (SECTVENT)
1	29, 36, 24, 4, 32, 6, 33, 25, 13, 43, 26, 1, 39, 30, 21, 34, 16, 3, 40, 5, 28, 8 N: 626, M: 12%; $\sigma$ : 26%	43, 3, 36 N: 42, M: 19,6; $\sigma$ : 13,9	1, 6, 8, 27, 43, 4, 24, 15 N: 89, M: 110; $\sigma$ : 111
2	42, 27, 10, 15 N: 54, M: -3,5%; $\sigma$ : 44%	28, 29, 4, 27, 21, 16, 1, 24, 26, 8, 34, 39 N: 193, M: 11,7; $\sigma$ : 6,4	34, 36, 16, 3, 42 N: 161, M: 57; $\sigma$ : 58
3		25, 33, 30, 3, 15, 10, 13, 40, 42, 32 N: 242, M: 8,7; $\sigma$ : 5,8	39, 29, 30, 21, 25, 33, 26, 28, 32, 40, 10, 13 N: 227, M: 32; $\sigma$ : 19
Total	N:676, M: 10,7%; $\sigma$ : 28%	N:477, M: 11,3; $\sigma$ : 12	N:477, M: 85; $\sigma$ : 207

N: número de empresas en este grupo. M: Media de la variable financiera en el grupo,  $\sigma$ : desviación típica de la variable financiera en el grupo. Los sectores aparecen en el orden que son incluidos en el segmento.

**Tabla 6.26.- Frecuencia de empresas de la muestra por tipo de sector.**

SECBENRP	Frecuencia	Porcentaje	SECTVAB	Frecuencia	Porcentaje	SECTVENT	Frecuencia	Porcentaje
bajo	9	8,7	bajo	48	46,2	bajo	55	52,9
-	-	-	moderado	34	32,7	moderado	29	27,9

alto	95	91,3	alto	22	21,2	alto	20	19,2
Total	104	100,0	Total	104	100,0	Total	104	100,0

Después de completar los análisis preliminares vemos que sólo unas pocas variables producen efectos significativos sobre los resultados. El tipo de gestión y la colaboración de los sindicatos afecta a los resultados percibidos. La rivalidad, el grado de automatización y el sector afectan a los resultados financieros (tabla 7.27).

**Tabla 6.27.- Diferencia de resultados significativos por variable de control**

Variable de control	Variabes dependientes afectadas significativamente
Sistema de producción - ANOVA	Ninguna
Tipo de gestión - ANOVA	Índice de resultados percibidos agregados (N.22)* Desempeño y servicio (N. 18)** Ventas por trabajador**
Rivalidad del sector - Correlación	Ninguna
Grado de sindicalización- Correlación	Índice de resultados percibidos agregados (N.22)* Reducción de conflicto (N.19)* Resultados (N.21)**
Colaboración de los sindicatos - ANOVA	Ninguna
Ventas por trabajador del sector - ANOVA	Ninguna
Valor Añadido Bruto por trabajador del sector - ANOVA	Ninguna
Beneficios sobre recursos propios del sector <sup>78</sup> - ANOVA	Beneficios sobre recursos propios**
Grado de automatización - ANOVA	Beneficios sobre recursos propios**
Pertenencia a un grupo internacional - ANOVA	Ninguna
Tamaño	Ninguna

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

Para procesar los datos usaremos, entre otros métodos, la «regresión múltiple». Mediante ella intentaremos detectar los efectos que producen los procedimientos de participación, *involvement* y gestión de la calidad total sobre las variables de resultados. La variable dependiente será, en cada modelo de regresión, una variable de resultados percibidos o financieros. Las variables independientes serán las variables de control y los índices de formación, información, participación en decisiones, complementos salariales y TQM o las puntuaciones factoriales. Las variables de control cuyos valores corresponden a categorías las hemos transformado en «variables ficticias», las de nivel intervalo se mantienen sin cambios. Ambas se introducirán por el programa estadístico (SPSS) mediante el método «paso a paso» (*stepwise*). Las escalas, o los índices factoriales, las introduciremos «en bloque». Esta forma de procesar los datos es consistente con la elevada correlación entre las escalas. Al usarla, asumimos que no vamos a poder aislar los efectos de la implantación de un grupo de procedimientos en particular sino que evaluaremos el impacto combinado de todos ellos (Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995).

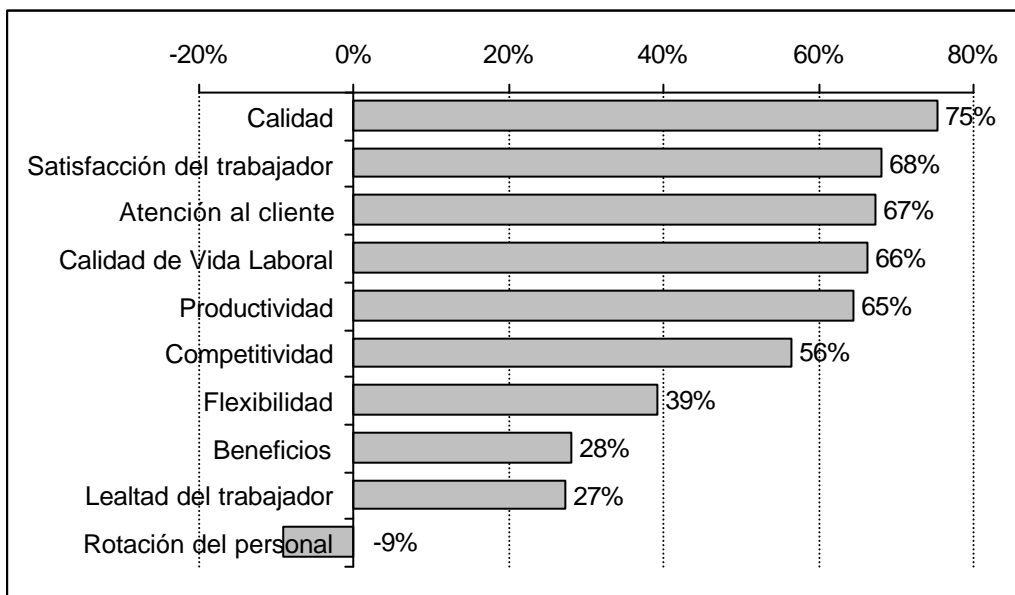
Empezaremos por observar si existe relación entre los resultados percibidos y el grado de participación. Después analizaremos el efecto de estas variables en los resultados financieros.

<sup>78</sup> Después de eliminar los valores extremos, no había ninguna empresa con datos dentro del grupo de bajo beneficio por recurso propio, por lo que no se incluirá esta variable en los análisis posteriores.

### 7.4.2.1 RESULTADOS PERCIBIDOS

En los indicadores de competitividad, productividad, calidad de vida laboral, atención al cliente, satisfacción del trabajador y calidad, el porcentaje de empresas que consideran que el impacto de la participación es positivo, es sensiblemente<sup>79</sup> superior al porcentaje de empresas que consideran el impacto neutral o negativo (figura 7.9). Para el resto de indicadores no hay evidencia de que la participación lleve a unos resultados mejores (el número de empresas en las que da buenos resultados no es significativamente mayor que el número de empresas en las que no afecta o empeora los resultados).

**Figura 6.9.- Diferencia entre el porcentaje de empresas que responden que el impacto de la participación en cada indicador de rendimiento es positivo o muy positivo y las que contestan que es neutral, negativo o muy negativo.**



La correlación entre el uso de los programas de gestión participativa (PART. DECISIONES) y los resultados percibidos es pequeña pero positiva. Por lo que podemos considerar que conforme aumenta el número de trabajadores que intervienen en los programas de gestión participativa, los resultados percibidos mejoran. Esta mejora es más sensible para los indicadores relacionados con la reducción el conflicto -los aspectos sociales- y los de desempeño y servicio (tabla 7.28).

**Tabla 6.28.- Correlaciones entre las escalas de participación y las de resultados**

	DESEMPEÑO	REDUCC. CONFLICTO	RESULTADOS PERCIBIDOS	SATISFACCIÓN CON PARTICIPACIÓN
FORMACIÓN	0,327***	0,334***	0,207**	0,343***

<sup>79</sup> Prueba de diferencia de proporciones (García Ferrando, M., 1984).

INFORMACIÓN	-	0,238**	0,217**	0,267**
PART. DECISIONES	0,337***	0,381***	0,216**	0,374***
COMPLEMENTOS	-	-	-	-
INVOLVEMENT	0,310***	0,335***	0,209**	0,345***
TQM	0,285***	0,315***	-	0,307***

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ ). Bilateral. Sólo se muestran las correlaciones significativas

También podemos comprobar cómo el hecho de usar más complementos en la remuneración de los operarios no parece afectar a la mejora de estos indicadores.

A medida que las empresas forman a más trabajadores se mejoran los diferentes resultados percibidos. De nuevo, el impacto es superior en los aspectos sociales y el desempeño. No es de extrañar esta coincidencia con la participación, pues vimos en un apartado anterior que las empresas que optan por la gestión participativa suelen formar a más cantidad de operarios en diferentes aspectos (los índices de participación y formación estaban altamente correlacionados).

Hemos de tener en cuenta que, cuando nos basamos en los valores de la «correlación de Pearson», no estamos teniendo en cuenta la «colinealidad» de los índices. Para evitarla, repetiremos la tabla utilizando las puntuaciones factoriales (tabla 7.29).

**Tabla 6.29.- Correlaciones entre las puntuaciones factoriales y los resultados**

	DESEMPEÑO	REDUCC. CONFLICTO	RESULTADOS PERCIBIDOS	SATISFACCIÓN CON PARTICIPACIÓN
Grupos sugerencias	0,328***	0,317***	-	0,290***
Equipos e indirecta	0,176*	-	0,209**	-
Individual	-	-	0,172*	0,176*
Complementos	-	-	-	-
Miniempresa	-	0,250**	0,173*	0,236**

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ ) Bilateral. Sólo se muestran las correlaciones significativas

Ahora podemos observar que los grupos de sugerencias proporcionan mejoras de productos, procesos y clima social. Los equipos de trabajo y la participación indirecta pueden conseguir unos efectos menores sobre la mejora de procesos y productos pero tienen más relación con los resultados de competitividad y beneficios. Cuando la participación es individual, los efectos son muy pequeños y centrados en la mejora de resultados económicos. El modelo de miniempresa tiene su mayor aportación en la mejora de indicadores sociales (reducción del conflicto) y un ligero efecto sobre la competitividad y beneficios.

Hasta aquí, no hemos tenido en cuenta los efectos de las variables de control. Por este motivo, completaremos el análisis aplicando a nuestros datos la «regresión

múltiple» con la finalidad de detectar y aislar los efectos de las variables de control y cuantificar el impacto de la participación en la empresa.

Cuando usamos los índices de participación como base de la predicción, aparecen efectos moderados pero significativos. Estas variables pueden mejorar entre un 7,8% y un 16% la capacidad de predicción del modelo para los resultados percibidos. La participación puede explicar entre el 2,6% y el 11,8% de la variación en los resultados percibidos por los mandos. El efecto de la participación sobre las variables sociales o las que afectan a la mejora de procesos y productos es mayor que el que tiene sobre los resultados económicos -competitividad y beneficios- (tabla 7.30).

**Tabla 6.30.- Regresión de las variables de resultados percibidos x índices de participación**

Variable dependiente	Variables predictoras	R2•	Sig.	ΔR2
Índice de resultados percibidos agregados (N.22)	Colaboración de los sindicatos, Formación, Información, Part. Decisiones, Complementos, TQM.	0,114	0,015	0,114
Reducción de conflicto (N.19)	Formación, Información, Part. Decisiones, Complementos, TQM.	0,114	0,008	0,161
Desempeño y servicio (N. 18)	Gestión estratégica, Formación, Información, Part. Decisiones, Complementos, TQM.	0,118	0,010	0,101
Resultados (N.21)	Formación, Información, Part. Decisiones, Complementos, TQM.	0,026	0,202	0,078

R2•: R cuadrado corregida por efecto del número de variables; Sig.: significación del valor de F del ANOVA del modelo; ΔR2: ganancia de R cuadrado entre el modelo con todas las variables predictoras y un modelo que sólo incluye las variables de control.

Si utilizamos las puntuaciones factoriales podemos explicar mejor las diferencias de los resultados ya que los valores corregidos se sitúan entre el 7,6% y el 13,7% (tabla 7.31).

**Tabla 6.31.- Regresión de las variables de resultados percibidos x índices factoriales**

Variable dependiente	Variables predictoras	R2•	Sig.	ΔR2
Índice de resultados percibidos agregados (N.22)	Colaboración de los sindicatos Índices factoriales: grupos sugerencias, equipos e indirecta, individual, complementos, miniempresa	0,137	0,07	0,146
Reducción de conflicto (N.19)	Colaboración de los sindicatos Índices factoriales: grupos sugerencias, equipos e indirecta, individual, complementos, miniempresa	0,133	0,005	0,15
Desempeño y servicio (N. 18)	Gestión estratégica Índices factoriales: grupos sugerencias, equipos e indirecta, individual, complementos, miniempresa	0,129	0,07	0,11
Resultados (N.21)	Colaboración de los sindicatos Índices factoriales: grupos sugerencias, equipos e indirecta, individual, complementos, miniempresa	0,076	0,04	0,10

R2•: R cuadrado corregida por efecto del número de variables; Sig.: significación del valor de F del ANOVA del modelo;  $\Delta R^2$ : ganancia de R cuadrado entre el modelo con todas las variables predictoras y un modelo que sólo incluye las variables de control.

En los modelos presentados, la colaboración de los sindicatos y la gestión estratégica aparecen como variables de control significativas. La presencia de sindicatos que colaboren ayuda a tener percepciones favorables en los indicadores sociales y los de resultados económicos. Del mismo modo, en las empresas con gestión estratégica, los mandos suelen percibir mejores resultados en la mejora de procesos y servicios.

#### 7.4.2.2 RESULTADOS FINANCIEROS

Antes de aplicar los modelos de regresión a las variables de resultados financieros, hemos recortado la muestra, eliminando del análisis las empresas sin valores disponibles o con valores extremos. El recorte de valores extremos es un procedimiento habitual cuando se analiza el rendimiento de las empresas, pues los resultados extremadamente buenos o malos dependen más de las condiciones de mercado, o de otros factores, que de los programas implantados (Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995). La cantidad de datos válidos para las regresiones se sitúa entre 57 y 95 según cual sea la variable dependiente (tabla 7.32).

**Tabla 6.32.- Casos válidos para las regresiones de variables financieras**

Variable	Nº de datos	Recorte	Nº casos finales	Media	Desv. Típica
Beneficio sobre recursos propios	84	6	78	12,5%	15,6%
Valor añadido bruto por trabajador (millones de Pts)	60	3	57	12,0	8,7
Ventas por trabajador (millones de pts.)	105	10	95	40,6	29,5

Al contrario de lo que ocurría con los resultados percibidos, la correlación entre las variables financieras y las variables predictoras es muy débil (tabla 7.33). Parece que los únicos efectos sensibles se derivan de los programas de formación o de la aplicación de la gestión total de la calidad.

**Tabla 6.33.- Correlaciones entre las escalas de participación y las de resultados**

	Beneficios sobre recursos propios	Valor añadido bruto por trabajador	Ventas por trabajador
FORMACIÓN	-	0,165*	0,172**
INFORMACIÓN	-	-	-
PART. DECISIONES	-	-	-
COMPLEMENTOS	-	-	-
TQM	0,204**	-	-
Grupos sugerencias	-	-	-
Equipos e indirecta	-	-	-
Individual	-	-	-
Complementos	-	-	-



---

Miniempresa	-	-	-
-------------	---	---	---

---

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ ). Bilateral. Sólo se muestran las correlaciones significativas

Los resultados de la regresión indican que los efectos del *involvement* sobre los resultados financieros, son relativamente pequeños. A pesar de ello es posible que un aumento de la participación en la empresa pueda trasladarse de manera sensible a los beneficios sobre recursos propios y a las ventas por trabajador (tabla 7.34).

**Tabla 6.34.- Regresión de las variables de resultados financieros x índices de participación.**

Variable dependiente	VARIABLES predictoras	VARIABLES no incluidas	R <sup>2</sup> •	Sig.	ΔR <sup>2</sup>
Beneficios sobre recursos propios	Gestión estratégica, Formación, Información, Part. Decisiones, Complementos, TQM.	Rivalidad del sector, grado de sindicalización, beneficios sobre recursos propios del sector.	0,12	0,018	0,046
Valor añadido bruto por trabajador	VAB del sector Formación, Información, Part. Decisiones, Complementos, TQM.	Rivalidad del sector, gestión estratégica, grado de sindicalización.	0,01	0,371	0,045
Ventas por trabajador	Formación, Información, Part. Decisiones, Complementos, TQM.	Rivalidad del sector, Gestión estratégica, grado de sindicalización, ventas por trabajador del sector.	0,046	0,100	0,097

R<sup>2</sup>•: R cuadrado corregida por efecto del número de variables; Sig.: significación del valor de F del ANOVA del modelo; ΔR<sup>2</sup>: ganancia de R cuadrado entre el modelo con todas las variables predictoras y un modelo que sólo incluye las variables de control.

En este caso, las puntuaciones factoriales tienen menos capacidad de explicación que los índices de participación (tabla 7.35). Entendemos que los principales motivos son básicamente dos. Por un lado agrupan todo el efecto de la formación en un eje y por tanto penaliza el hecho de incorporar más variables que no están correlacionadas con ella. Por otro, las puntuaciones factoriales no tienen en cuenta los programas de gestión de la calidad total, que sí eran introducidos con los índices de participación.

**Tabla 6.35.- Regresión de las variables de resultados financieros x índices factoriales.**

Variable dependiente	VARIABLES predictoras	VARIABLES no incluidas	R <sup>2</sup> •	Sig.	ΔR <sup>2</sup>
Beneficios sobre recursos propios	Gestión estratégica. Las cinco puntuaciones factoriales.	Rivalidad del sector, grado de sindicalización, beneficios sobre recursos propios del sector.	0,08	0,05	0,013
Valor añadido bruto por trabajador	VAB del sector Las cinco puntuaciones factoriales.	Rivalidad del sector, gestión estratégica, grado de sindicalización.	0,028	0,614	0,01
Ventas por trabajador	Rivalidad del sector Las cinco puntuaciones factoriales.	Gestión estratégica, grado de sindicalización, ventas por trabajador del sector.	0,015	0,292	0,04

R<sup>2</sup>•: R cuadrado corregida por efecto del número de variables; Sig.: significación del valor de F del ANOVA del modelo; ΔR<sup>2</sup>: ganancia de R cuadrado entre el modelo con todas las variables predictoras y un modelo que sólo incluye las variables de control.

Las únicas variables de control significativas han sido la gestión estratégica para los beneficios sobre recursos propios, el sector para el valor añadido bruto por trabajador y la rivalidad del sector que puede explicar una parte muy pequeña de la variación en las ventas por trabajador de la empresa.

Otra forma de estimar el efecto de la participación sobre los resultados financieros es viendo como cambian estos últimos cuando las variables de participación se modifican en una desviación típica (Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995).

Usaremos los coeficientes de los modelos de regresión y calcularemos la predicción cuando las variables independientes toman el valor medio de las escalas. Posteriormente calcularemos la predicción con los valores de la media más una desviación típica. Los resultados obtenidos al restar el segundo valor del primero aparecen en la tabla 7.36.

**Tabla 6.36.- Predicción de las ganancias financieras cuando se usa más participación.**

	Beneficios sobre recursos propios	Valor añadido bruto por trabajador	Ventas por trabajador
Diferencia	5%**	338.832	2.973.469*

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

La estimación más probable, si todo lo demás permaneciera constante, es que al aumentar la participación se mejore en un 5% los beneficios sobre recursos propios. Esto supone una mejora del 40% sobre el valor de la media. Sin embargo los efectos sobre las otras variables son moderados: 338.832 pts. el aumento del valor añadido bruto por empleado (2,8% de mejora sobre la media) y casi tres millones de pts. el aumento de las ventas por operario (7,1% de aumento sobre la media).

Teniendo en cuenta que la regresión solo explica una parte muy pequeña de la variación de los resultados y que hemos observado cierta tendencia a que los residuos aumenten conforme aumenta el valor de la predicción, debemos contrastar estos resultados. Para ello vamos a ver la evolución de los datos financieros cuando agrupamos las empresas de nuestra muestra en función de su grado de participación.

Una manera de evaluar el grado de uso de procedimientos participativos es mediante la escala de *involvement*, cuya desviación típica es de 0,75. Puesto que, en esa escala, la unidad representa un 20% de empleados, un aumento de una desviación típica significa aplicar los programas de participación e *involvement* a un 15% más de operarios. Hemos creado tres grupos de empresas: las que emplean la participación con un 15% menos de operarios que la media (*involvement* bajo), las que la emplean con un porcentaje de operarios que se sitúa entre la media menos un 15% y la media más un 15% (*involvement* moderado) y las que superan en más de un 15% a la media (*involvement* alto). En el grupo de *involvement* moderado tenemos cerca de dos

tercios de las empresas, repartiéndose el tercio restante entre los grupos de bajo y alto.

**Tabla 6.37.- Evolución de las variables financieras por categoría de *involvement***

	Bajo		Moderado		Alto		ANOVA
	Nº	Media	Nº	Media	Nº	Media	
Valor de la escala de <i>involvement</i>							Sig.
Beneficio/Recursos Propios	17	12%	48	11%	13	17%	0,441
VAB/trabajador (millones de pts)	10	9,9	36	12,6	11	11,3	0,67
Ventas/trabajador (millones de pts)	19	35,1	59	42,4	17	40,5	0,64

Nº: número de empresas en cada categoría de *involvement*, Media: media de la variable financiera. Sig.: significación del valor de F del ANOVA.

Las diferencias entre los grupos no son significativas pues hay otras variables que influyen en los resultados. Sin embargo, las medias de las variables financieras muestran una tendencia a ser mayores cuando la participación es moderada o alta (tabla 7.37).

Repetiremos el análisis anterior usando como factor la agrupación de empresas obtenida mediante los «conglomerados K-means» (*qlc\_2*). Esta variable nos permite diferenciar con claridad las empresas donde la participación afecta a un gran porcentaje de operarios.

Ahora aparece con claridad la relación de la participación con los beneficios sobre recursos propios. Sin embargo, el valor añadido bruto y el volumen de ventas por empleado no tienen una asociación lo suficientemente fuerte para verse reflejada en las pruebas estadísticas, aunque confirman los valores de la tabla 7.38.

**Tabla 6.38.- Evolución de las variables financieras por categoría de *participación*.**

	Bajo		Alto		Alto-Bajo	ANOVA
	Nº	Media	Nº	Media		
Valor de la escala de <i>involvement</i>						Sig.
Beneficio/RP	61	10,6%	17	19,2%	8,8%	0,04
VAB/trabajador (millones de pts)	43	11,6	14	12,7	1,1	0,69
Ventas/trabajador (millones de pts)	72	40	23	42,5	2,5	0,73

Nº: número de empresas en cada categoría de *involvement*, Media: media de la variable financiera. Sig.: significación del valor de F del ANOVA.

#### 7.4.2.3 EFECTOS DE LA FUENTE QUE ORIGINA LA PARTICIPACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS PERCIBIDOS.

El 31% de las empresas de la muestra gestionan la participación de manera informal. El resto utiliza procedimientos formales para asegurar que el trabajador pueda ejercer influencia en las decisiones de la empresa.

Aparentemente, la fuente que origina la participación sólo tiene influencia sobre los resultados percibidos de desempeño y servicio (tabla 7.39).

**Tabla 6.39.- Medias de los indicadores de resultados percibidos por fuente que origina la participación.**

	informal temporal	informal habitual	formal inicio	formal desarrollada	Variable de control
Desempeño y servicio (N. 18)**	4,1 (0,23)	4,16 (0,15)	4,03 (0,08)	4,24 (0,06)	Gestión estratégica
Reducción de conflicto (N.19)	3,8 (0,09)	3,8 (0,07)	3,88 (0,06)	3,89 (0,05)	Mucha colaboración sindicatos
Resultados (N.21)	3,85 (0,12)	3,78 (0,09)	3,89 (0,07)	3,88 (0,06)	Mucha colaboración sindicatos
Índice de resultados percibidos agregados (N.22)	3,94 (0,07)	3,89 (0,07)	3,97 (0,05)	3,97 (0,04)	Mucha colaboración sindicatos y Gestión estratégica

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ ). Todas las variables medidas en una escala de 1 a 5. Los errores típicos entre paréntesis.

Sin embargo, si repetimos el análisis con las variables que forman las escalas de resultados percibidos, la participación formal explica parte de la variación en nivel de satisfacción percibida por los mandos. Concretamente, mejora<sup>80</sup> la productividad, la calidad, la lealtad del trabajador y disminuye la rotación del personal. Sin embargo no hay una evidencia estadística de que los mandos perciban que pasar de un participación informal a una formal haya mejorado la calidad de vida en el trabajo, la atención al cliente, la satisfacción del operario, la competitividad, los beneficios o la flexibilidad de la empresa.

#### 7.4.2.4 EFECTO DE LA COLABORACIÓN DE LOS SINDICATOS EN LOS RESULTADOS PERCIBIDOS.

La satisfacción general de los mandos con los programas de *involvement* implantados es bastante positiva (71%) y la colaboración de los sindicatos en los esfuerzos que realiza la empresa por lograr una mayor participación del trabajador es, en general, poca (50%) o moderada (17%).

Al cruzar esta variables podemos apreciar que los «residuos estandarizados de Haberman» de la diagonal son significativamente mayores de lo esperado y las combinaciones «sin sindicato-valoración positiva» o «poca participación sindical-valoración positiva» tienen menos frecuencia observadas de lo que cabría esperar.

Por otra parte, ya hemos visto, en el apartado de variables de control, que en las empresas con sindicatos que colaboran en la implantación de los procedimientos de participación, los mandos perciben mayor satisfacción con los indicadores de reducción de conflicto y de resultados económicos.

<sup>80</sup> Valores medios de satisfacción superiores a las de las otras categorías ( $\alpha<5\%$ )

#### 7.4.2.5 RELACIÓN ENTRE LOS «TIPOS DE PARTICIPACIÓN DIRECTA» Y LOS RESULTADOS PERCIBIDOS

Existe una asociación entre el tipo de participación presente en la empresa<sup>81</sup> y los resultados percibidos por los mandos.

Los mandos de las empresas con participación «baja» o de «otro tipo» perciben que los indicadores de reducción de conflicto y los de desempeño y servicio son menores que los que perciben sus homólogos en las empresas con participación mediante «sugerencias», «en las tareas» o «en la gestión de empresa» (tabla 7.40). Más concretamente, las diferencias son significativas para las percepciones sobre la productividad, la calidad, la atención al cliente, la satisfacción del trabajador y la calidad de vida en el trabajo. No se aprecian diferencias significativas entre los grupos cuando se observan los indicadores de rotación de personal, competitividad, beneficios, flexibilidad y lealtad del trabajador.

**Tabla 6.40.- Media de los resultados por tipo de participación directa**

	Baja y Otra	Sugerencias, Tareas, Empresa	Variable de control
Desempeño y servicio (N. 18)***	3,97 (0,10)	4,22 (0,06)	Gestión estratégica
Reducción de conflicto (N.19)	3,8 (0,06)	3,9 (0,05)	Mucha colaboración sindicatos
Resultados (N.21)	3,79 (0,08)	3,88 (0,06)	Mucha colaboración sindicatos
Índice de resultados percibidos agregados (N.22)**	3,9 (0,05)	4,0 (0,04)	Mucha colaboración sindicatos y Gestión estratégica

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ ). Todas las variables medidas en una escala de 1(muy negativo) a 5 (muy positivo). Los errores típicos entre paréntesis.

#### 7.4.2.6 EFECTO DE LA PARTICIPACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS FINANCIEROS.

Los resultados financieros contrastados con las variables anteriores dan una visión diferente.

Queremos detectar si existe influencia entre la fuente que origina la participación, la colaboración de los sindicatos o el tipo de participación directa sobre los resultados que obtiene la empresa. Para ello usaremos, una vez más, la prueba de significación de «ANOVA». Introduciremos también las variables de control aunque necesitamos como mínimo de 15 a 20 datos por categoría (García Ferrando, M., 1984; SPSS-inc., 1992a; Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y otros, 1999). Puesto que disponemos de 57 casos para el valor añadido, 78 para los beneficios y 95 para las ventas no podemos analizar más de dos o tres categorías. Por este motivo, para cada

<sup>81</sup> Según la clasificación de Lawler y colaboradores (1998)

uno de los resultados, utilizaremos sólo las «variables ficticias» que han demostrado su impacto en el análisis de «regresión multivariante».

El único efecto significativo ha sido para la interacción entre la fuente que origina la participación (formal-informal) y los beneficios sobre recursos propios de la empresa. La media de estos beneficios se sitúa en 15% para las empresas con participación informal (n=23), 4,5% cuando la participación formal está en la etapa inicial (n=20) y 22% cuando la participación es formal (n=34). El resto de variables no parecen tener influencia sobre los resultados financieros (tabla 7.41).

**Tabla 6.41.- Resultado de ANOVA Variables financieras**

	Participación formal o informal	Colaboración de los sindicatos	Tipo de participación directa	Variable de control
Ventas/trabajador (millones de pts)	No significativa	No significativa	No significativa	-
VAB/trabajador (millones de pts)	No significativa	No significativa	No significativa	-
Beneficio/RP	Significativa =0,012	No significativa	No significativa	Automatización

## 7.5 CÓMO ACTÚA LA PARTICIPACIÓN FORMAL (OB.3)

Para comprender mejor el papel que desempeñan los procedimientos de participación formal, nos interesa conocer qué condiciones internas de la empresa se ven afectadas cuando se fomenta la implicación de los operarios.

En este sentido, la participación ayuda a mejorar los procesos de la empresa, a aumentar la confianza de los operarios y a conseguir un mejor uso y distribución de la información. Otro grupo de aspectos valorados positivamente cuando se introduce la participación es: la mejora de las decisiones, la transformación de la cultura de la empresa y la mejora de la formación de los operarios. Sin embargo, no parece que la participación consiga aumentar el poder de los operarios, posiblemente porque es en su mayoría consultiva. Tampoco es un instrumento que suavice las relaciones entre la empresa y los sindicatos, ni parece que modifique los sistemas de recompensas ni elimine niveles de mando (tabla 7.42).

**Tabla 6.42.- Impacto de los programas de participación sobre aspectos de la gestión interna de la empresa.**

Mejorar los procesos de la empresa	3,59
Aumentar la confianza del trabajador en la empresa	3,57
Mejorar el flujo de información	3,52
Mejorar la toma de decisiones	3,43
Lograr un estilo de dirección más participativo	3,30
Mejorar la formación en niveles operativos	3,26
Aumentar el poder a niveles operativos	2,91
Mejorar las relaciones sindicato-empresa	2,90
Desplazar el uso de recompensas basadas en resultados a niveles	2,69



operativos	
Eliminar niveles de mando	2,37
Puntuaciones medias sobre datos en una escala de 1 (muy poco) a 5 (mucho)	

Para detectar si el efecto sobre estas variables está asociado al valor de las escalas de participación vamos a utilizar los coeficientes de correlación (tabla 7.43). La participación en la toma de decisiones se relaciona con más cambios internos en la empresa, mientras que la participación en el valor añadido se limita a conseguir que las recompensas basadas en los resultados se trasladen al núcleo de operarios. Esto no es poco, pues puede servir de motivador para lograr que el operario mantenga la ilusión por participar en el proceso de toma de decisiones.

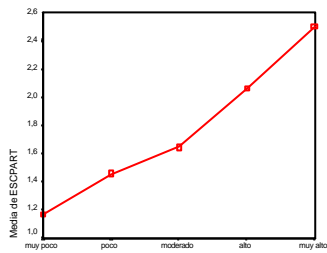
**Tabla 6.43.- Correlaciones de Pearson entre los aspectos de la empresa y los índices de gestión participativa o de participación económica por complementos.**

Aspectos de la empresa	N.13 (Part. Decisiones)	N.12 (Complementos)
Eliminar niveles de supervisión	No significativa	No significativa
Liderazgo más participativo	0,41***	No significativa
Relaciones sindicato-empresa	No significativa	No significativa
Autoridad en nivel operativo	0,37***	No significativa
Recompensas basadas en resultados en nivel operativo	0,303***	0,277**
Desarrollo de capacidades	0,372***	No significativa
Aumentar flujo de información	0,338***	No significativa
Aumentar la confianza	0,354***	No significativa
Mejorar la toma de decisión	0,362***	No significativa
Mejorar procesos	0,331***	No significativa

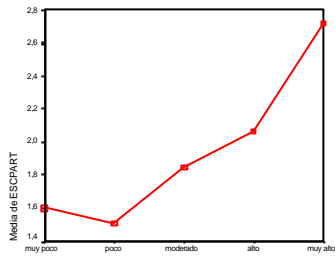
\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

En las figuras 7.10 podemos apreciar el valor medio de las escalas de gestión participativa y de participación en el valor añadido para los diferentes niveles de respuesta de las variables que representan los aspectos internos de la empresa. Solo incluimos los gráficos entre las variables que han presentado una correlación significativa.

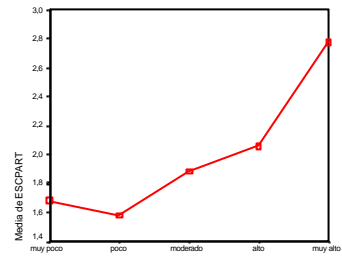
**Figura 6.10.- Asociación entre la intensidad de la participación y los efectos sobre variables internas de la empresa.**



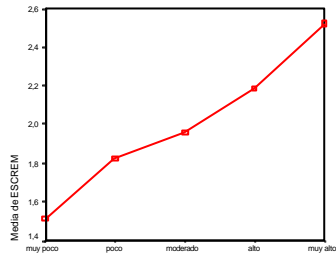
P.33.2Efec.EstDirPart



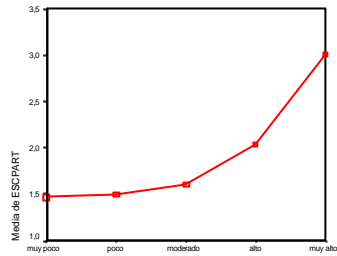
P.33.4Efec.DespiAuto



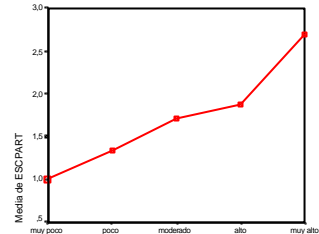
P.33.5Efec.RecomMenNivel



P.33.5Efec.RecomMenNivel

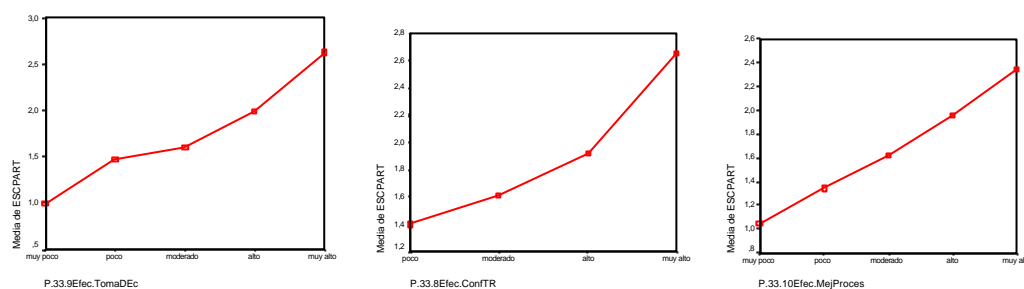


P.33.6Efec.AmplHabil



P.33.7Efec.FlujInf

Figura 7.10.- (continuación)



Asimismo, hemos comprobado que las modificaciones en las condiciones internas del negocio no son independientes. Las empresas donde se mejora alguna de las condiciones, también se mejoran otras. Así, al realizar un análisis de componentes principales, aparecen tres posibles factores que explican el 72% de la varianza. El primero está constituido por los aspectos relacionados con los procesos de decisión (eliminar niveles de supervisión, liderazgo más participativo, aumentar flujo de información, aumentar la confianza, mejorar la toma de decisión, mejorar procesos) y explica el 27% de la varianza<sup>82</sup>. El segundo está relacionada con el desplazamiento de diferentes asuntos hacia niveles más bajos en la jerarquía de la empresa (autoridad en nivel operativo, recompensas basadas en resultados en nivel operativo, desarrollo de capacidades) (25% de la varianza)<sup>83</sup>. El último se corresponde a la mejora de relaciones sindicato empresa (19% de varianza).

## 7.6 QUÉ TIPO DE PARTICIPACIÓN DESEARÁN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL FUTURO (OB.4)

Las empresa consideran que aumentarán más los procedimientos permanentes (58%) que las acciones temporales, aunque estas se ampliarán en un número considerable de empresas (40%). La tendencia respecto a la forma de representación es más clara, decantándose la mayoría por instrumentos directos (53%) y siendo pocas (20%) las que aumentarán la presencia de procedimientos indirectos.

Entre los procedimientos directos, los que más aumentarán son los que se ponen en marcha sin modificar la relación jerárquica entre el mando y el trabajador (58%) o a través de grupos (53%). Estas suelen ser las fórmulas habituales para la participación

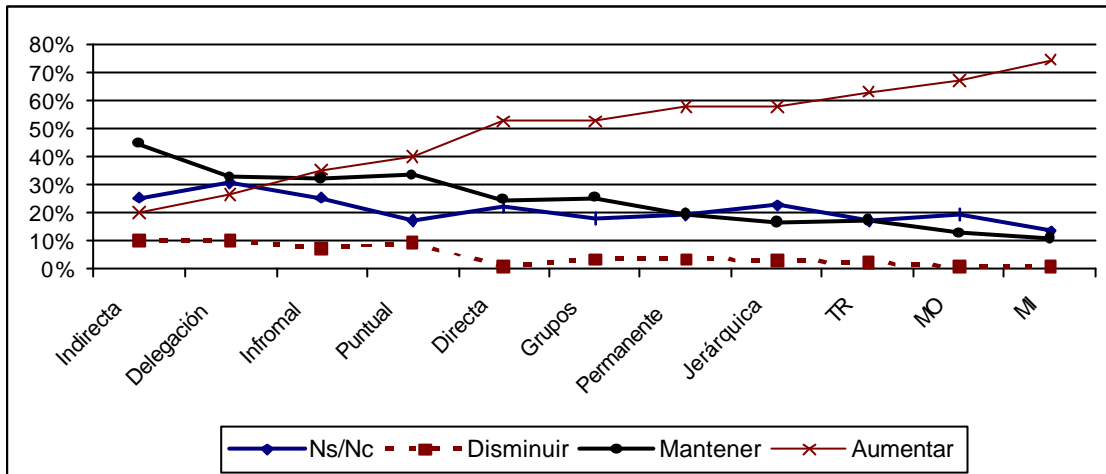
<sup>82</sup>  $\alpha$  de Cronbach= 0,86 para la escala de seis elementos.

<sup>83</sup>  $\alpha$  de Cronbach= 0,81 para la escala de tres elementos.

consultiva. Mientras que los procedimientos que pueden trasladar más poder a los operarios, mediante la delegación, aumentarán en pocas empresas (26%).

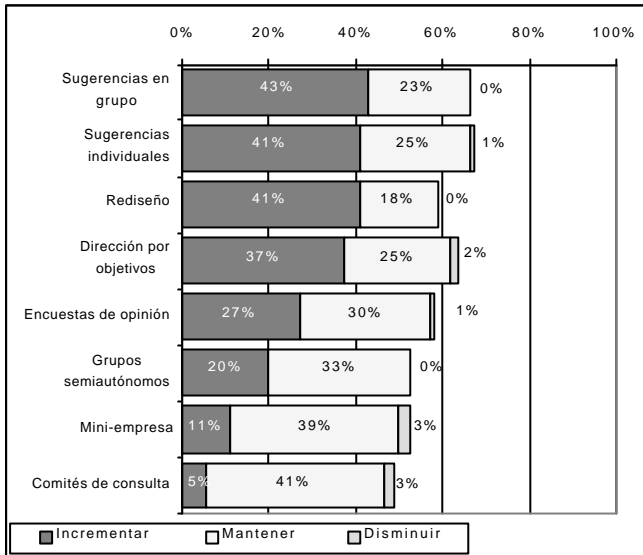
Por otra parte, la mayoría de las empresas tiene intención de aumentar la participación de todos los niveles jerárquicos, siendo mayor para los niveles de mandos que para los operarios (figura 7.11).

**Figura 6.11.- Evolución prevista de diferentes formas de participación.**



Esta visión general queda contrastada cuando observamos la intención respecto a los programas de gestión participativa. La evolución en los próximos años se orientará hacia procedimientos permanentes y directos. Por ejemplo los que utilizan estructuras paralelas como los programas de sugerencias individuales o en grupo (no necesariamente círculos de calidad). También se ampliará el uso de programas que no alteran la estructura jerárquica de la empresa (enriquecimiento o rediseño de puestos individuales y dirección por objetivos). Las miniempresas y los grupos semiautónomos, que implican la delegación de tareas a grupos de empleados, solo se ampliarán en una pocas empresas. La participación indirecta a través de comités de consulta no sufrirá grandes cambios y, en toda caso, los mandos prefieren usar las encuestas de opinión antes que otras formas de participación indirecta (figura 7.12).

**Figura 6.12.- Evolución prevista de los procedimientos de gestión participativa.**

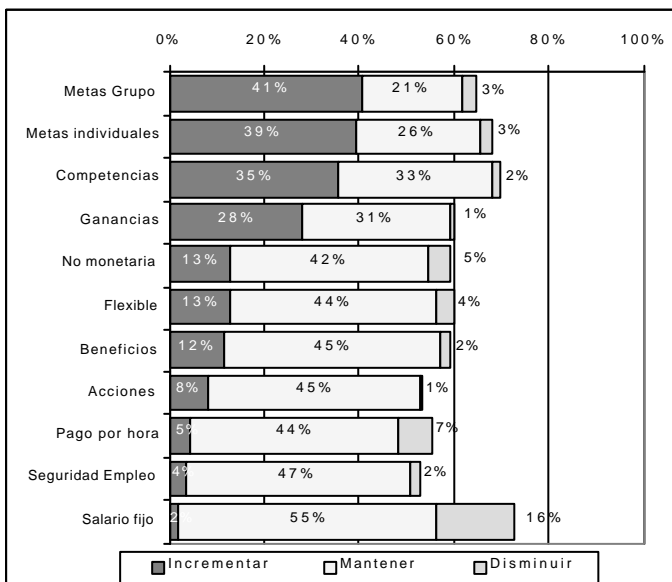


Sobre 110 cuestionarios. El resto hasta 100% «no sabe/no contesta».

De las diferentes opciones para la participación en el valor añadido, las que más aumentarán en el futuro son las relacionadas con los complementos salariales, sobre todo los de logro de metas -de grupo o individuales- y los complementos por las habilidades que posean los trabajadores.

El reparto de ganancias también aumentará. Esto parece coherente con la previsión de aumentar el uso de los programas que propician las sugerencias de los operarios. El resto de programas de participación económica tendrán un aumento muy limitado (figura 7.13).

**Figura 6.13.- Evolución prevista de los procedimientos de participación en el valor añadido.**



Sobre 110 cuestionarios. El resto hasta 100% «no sabe/no contesta».

A la vista de estos resultados, nos interesaría conocer si el deseo de aumentar el uso de los programas está relacionado con el grado de uso. Para ello hemos planteado un «análisis de tablas de frecuencia» (tabla 7.44 y 7.45).

No podemos afirmar que exista asociación entre el grado de uso y la intención de aumentar/disminuir los programas de gestión participativa ( $\chi^2= 5,7$  con 6 grados de libertad  $\alpha=0,25$ ). Aunque los de participación económica presentan cierta tendencia a que la empresa que no los emplea se mantenga sin utilizar y la que los emplea moderadamente tienda a incrementarlo ( $\chi^2= 10,79$  con 6 grados de libertad  $\alpha=10\%$ ).

**Tabla 6.44.- Relación entre grado de uso e intención en programas de participación en las decisiones**

	Disminuir	Mantener	Incrementar	Total <sup>84</sup>
Ninguno	0	258	112	370
<20%	7	62	38	107
21%..40%	4	40	21	65
41%..60%	2	15	3	20
61%..80%	2	17	8	27
>80%	4	24	13	41
Todos	5	45	15	65
Total	24	461	210	695

Sobre un total de 105 cuestionarios con 9 preguntas

**Tabla 6.45.- Relación entre grado de uso e intención en programas de participación económica**

	Disminuir	Mantener	Incrementar	Total <sup>85</sup>
Ninguno	0	190	127	317
<20%	0	53	41	94
21%..40%	5	39	36	80
41%..60%	1	7	14	22
61%..80%	1	10	13	24
>80%	0	6	10	16
Todos	0	30	21	51
Total	7	335	262	604

Sobre un total de 105 cuestionarios con 11 preguntas

Por otro lado, existe una tendencia significativa a incrementar el uso de los programas de gestión participativa cuando la satisfacción global es muy positiva ( $\chi^2=14,08$ , g.l.<sup>86</sup> = 3;  $\alpha < 1\%$ ). También se aprecia que, incluso en los casos en que la percepción es negativa, se tiende a mantener los programas (tabla 7.46).

**Tabla 6.46.- Intención programas de gestión participativa**

Satisfacción global con la participación		Incrementar	Mantener	No sabe
NEGATIVA	Recuento	4	15	20
	% fila	10,0	37,5	50,0
NEUTRAL	Recuento	19	40	41
	% fila	19,0	40,0	41,0
POSITIVA	Recuento	160	214	281
	% fila	23,9	31,9	41,9
MUY POSITIVA	Recuento	29	17	53
	% fila	29,0	17,0	53,0

El resto, hasta 100% de la fila, disminuir.

<sup>84</sup> Las contestaciones «no sabe-no contesta» no están incluidas.

<sup>85</sup> Las contestaciones «no sabe-no contesta» no están incluidas.

<sup>86</sup> Cuatro categoría en la variable de satisfacción -eliminamos «muy negativa» por no tener valores- x dos categorías de intención -«incrementar» y «mantener»-.

El grado de colaboración con los sindicatos está ligeramente asociada con la intención futura respecto a los programas de gestión participativa ( $\alpha=7\%$ ), aunque esta asociación se caracteriza por lo siguiente: en las empresas donde los sindicatos colaboran bastante, hay menos contestaciones de «no sabe» y más de «mantener». Sin embargo, no hay variaciones significativas en el porcentaje de empresas que desean incrementar.

Los programas de participación en el valor añadido se usan más cuando en la empresa se percibe una mayor satisfacción global con los procedimientos de participación ( $\alpha<1\%$ ) (tabla 7.47). Mientras que la colaboración de los sindicatos no parece tener ningún efecto ( $\alpha=19\%$ ).

**Tabla 6.47.- Intención programas participación valor añadido**

Satisfacción global con participación		Incrementar	Mantener	No sabe
NEGATIVA	Recuento	2	20	22
	% fila	4,5	45,5	50,0
NEUTRAL	Recuento	8	40	60
	% fila	7,3	36,4	54,5
POSITIVA	Recuento	143	279	277
	% fila	19,4	37,9	37,6
MUY POSITIVA	Recuento	13	58	39
	% fila	11,8	52,7	35,5

El resto, hasta 100% de la fila, disminuir.

## 7.7 SITUACIONES EN LAS QUE ES MÁS PROBABLE QUE LA EMPRESA SEA PARTICIPATIVA (OB.5)

Vamos a intentar identificar qué tipo de empresas tienden a usar la participación. Nuestras variables dependientes serán los índices de participación, el tipo de participación directa o las clasificaciones de intensidad de participación. Utilizaremos los «coeficientes de correlación», «ANOVAs de un factor» y el «análisis de tablas de frecuencias» para detectar si las variables predictoras pueden explicar de manera significativa las diferencias en las variables dependientes.

Como variables predictoras usaremos, además de las variables de control, las políticas de calidad de la empresa y la formación de los mandos o de los trabajadores.

En la tabla 7.48 presentamos las variables de control empleadas, la prueba estadística que utilizaremos, la formulación de la hipótesis a contrastar con las pruebas y las variables que han resultado afectadas significativamente al variar los niveles de la variable de control. Podemos observar que, a excepción de la escala de rivalidad, todas las demás variables afectan a alguno de los índices de participación.



**Tabla 6.48.- Diferencia de resultados significativos por variable de control**

Variable de control	Variables afectadas significativamente
Sistema de producción - ANOVA. «Las empresa con producción flexible tienen mayor puntuación en el índice»	Complementos* Indices factoriales: Participación individual*, Miniempresas**
Tipo de gestión - ANOVA. «Las empresas con gestión estratégica tienen más puntuación en el índice»	Formación***, Información**, Part. Decisiones**, Complementos*, TQM** Indices factoriales: Grupos sugerencias***
Rivalidad del sector - Correlación. «Cuanta más rivalidad más puntuación en el índice»	Ninguna
Grado de sindicalización- Correlación. «Cuanto mayor es el número de trabajadores representados por los sindicatos, mayor es el índice»	Part. Decisiones**, TQM*
Colaboración de los sindicatos - ANOVA. «Cuanto mayor es la colaboración de los sindicatos, mayor es el índice»	Formación***, Part. Decisiones**, Complementos**(-), TQM** Indices factoriales: Grupos sugerencias***, complementos** (-)
Grado de automatización - ANOVA. «Cuanto mayor es el grado de automatización de la empresa, mayor es el índice»	Formación*, Información* Indices factoriales: Grupos sugerencias*
Pertenencia a un grupo empresarial - ANOVA. «Si la empresa pertenece a un grupo, el índice es mayor»	Formación*, Part. Decisiones*, Complementos***(-), TQM** Indices factoriales: Equipo e indirecta*, complementos *** (-)
Tamaño de la empresa - ANOVA «si la empresa es más grande los índices tendrán valores mayores»	Ninguna (dentro del rango de empresas grandes de las que disponemos datos)

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ ); (-) cuando los valores del índice disminuyen.

A continuación pasamos a comentar con más detalle los efectos de cada una de las variables.

El tipo de sistema productivo no parece afectar al grado de uso de gestión participativa, pero existen diferencias significativas en cuanto al índice de participación económica mediante complementos salariales. Las empresas de producción flexible utilizan los complementos salariales más que las de producción en masa (tabla 7.49)

**Tabla 6.49.- Media de los indicadores por tipo de producción**

	Producción en masa	Sistemas Flexibles de producción
PART. DECISIONES	1,65	1,80
COMPLEMENTOS**	1,64	2,00
Numero de empresas	47	22

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

La mayoría de las empresas de nuestra muestra (67%) consideran que su gestión esta guiada por una estrategia formal. La gestión mediante acciones dispersas es difícil de encontrar (7%). El resto (25%) utiliza diversas acciones que no están necesariamente coordinadas. Las características de las estrategias más empleadas corresponden a la calidad, la satisfacción de los clientes y la adaptación a los cambios (tabla 7.50).

**Tabla 6.50.- Principales estrategias de las empresas.**

Item	Descripción	Puntuación media
22.8	Elevados niveles de calidad	3,95
22.3	Orientación al cliente	3,82
22.9	Responder rápidamente a los cambios	3,71
22.11	Ser líder tecnológico	3,58
22.10	Diferenciación	3,47
22.5	Disminuir plazos de entrega	3,42
22.1	Aumentar ventas de nuevos productos	3,25
22.7	Bajo coste	3,25
22.6	Capital intelectual	3,23
22.2	Ser una compañía global	3,16
22.4	Lanzamientos de nuevos productos	2,97

De las estrategias de la tabla, sólo tres -la orientación al cliente, el construir un capital intelectual y de conocimientos y el tener altos niveles de calidad-, están relacionadas<sup>87</sup> con una mayor gestión participativa. De ellas, sólo la primera y la última afectan significativamente al índice de participación económica por complementos. En ambos casos, cuanto mayor es la orientación estratégica en estos aspectos, mayor es el uso de complementos y de procedimientos de gestión participativa.

En cuanto a las acciones tomadas en la empresa, las más utilizadas son la formación de los operarios para reforzar sus capacidades y el uso de tecnologías de la información. En el extremo contrario se sitúa la reducción de actividades de la empresa (tabla 7.51).

**Tabla 6.51.- Acciones de la empresa para mejorar el rendimiento**

Reforzar las capacidades de los trabajadores	74%
Usar ampliamente las nuevas tecnologías de la información	69%
Construir una estructura de la organización basada en equipos de trabajo	49%
Centrarse en las áreas clave de la empresa	45%
Subcontratar trabajo que no pertenezca a las áreas clave o que se pueda realizar más barato fuera de la empresa	43%
Reestructurar la empresa creando nuevas unidades y suprimiendo otras existentes	33%
Reducir el número del <i>staff</i> de la empresa.	31%
Introducir nuevos medidores del rendimiento	31%
Reducir el número de negocios en los que participa la empresa	5%

Hemos comprobado que es más probable encontrar procedimientos de gestión participativa cuando la empresa se organiza en base a equipos de trabajo, cuando la empresa tiene indicadores clave de rendimiento, cuando busca reforzar las capacidades de sus trabajadores o cuando usa de manera amplia las nuevas tecnologías de la información<sup>88</sup>.

<sup>87</sup> Comprobado mediante un ANOVA de un factor, considerando diferencias significativas entre las medias de las variables Part. Decisiones y Complementos cuando  $\alpha < 5\%$ .

<sup>88</sup> Comprobado mediante un ANOVA de un factor, considerando diferencias significativas entre las medias de la variable Part. Decisiones cuando  $\alpha < 10\%$ .

Del mismo modo, hay más<sup>89</sup> trabajadores que reciben complementos salariales en las empresas que se preocupan por centrarse en las áreas clave del negocio subcontratando tareas no estratégicas. También es más probable en las empresas donde se ha hecho un esfuerzo por reducir la mano de obra indirecta y, consecuentemente, se dispone de operarios polivalentes o muy cualificados.

El grado en que los trabajadores están representados por los sindicatos, presenta una asociación muy baja con el índice de gestión participativa ( $\rho=0,245$ ,  $\alpha<5\%$ ) y con el de gestión de la calidad total ( $\rho=0,175$ ,  $\alpha<10\%$ ). Según nuestros datos, las escalas de participación e *involvement* parecen más afectadas por el grado en que las organizaciones sindicales, caso de estar presentes, colaboran con la gerencia para poner en marcha las acciones participativas (tabla 7.52). En este caso, cuanto más colaboración mayores índices de formación, gestión participativa y gestión de la calidad total. Sin embargo, cuanto mayor es la colaboración sindical menor es el índice de remuneración por complementos (el nivel de significación para las diferencias de medias alcanza los valores 10%, 6%, 1% y 8%, respectivamente).

**Tabla 6.52.- Colaboración de los sindicatos e índices de participación**

	Sin sindicato	Poca	Moderada	Bastante
Índice de ...	Media	Media	Media	Media
Gestión participativa*	1,75	1,60	1,79	2,13
Complementos*	2,36	1,91	1,94	1,49
Gestión de la calidad total ***	2,09	1,80	2,44	2,71
Numero de empresas	12	54	19	18

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

Los únicos índices cuyas medias parecen afectadas por el grado de automatización son el de formación ( $\alpha=7\%$ ) y el de información ( $\alpha=6\%$ ).

Por otra parte, las empresas que pertenecen a un grupo empresarial (52%) suelen usar más la gestión participativa. Sin embargo, esta situación hace que se usen menos los sistemas de complementos salariales.

En otro orden de cosas, en nuestro cuestionario incluíamos varias preguntas que nos permiten clasificar las empresas de acuerdo a sus programas de calidad.

Aproximadamente la mitad (55%) de las empresas de la muestra tenían implantado un modelo de gestión basado en la calidad total (*TQM*) y en promedio, afectaba al 32% de los operarios.

<sup>89</sup> Comprobado mediante un ANOVA de un factor, considerando diferencias significativas entre las medias de la variable Complementos cuando  $\alpha<5\%$ .

También preguntábamos cuántos trabajadores estaban afectados por algunas acciones típicas de *TQM* (tabla 7.53). Con estos datos construimos el índice de *TQM* que hemos usado en diversos análisis.

**Tabla 6.53.- Porcentaje de empresas que utilizan diferentes herramientas orientadas a la producción y a la TQM según los trabajadores a los que afecta.**

	Ninguno (0%)	Pocos (1-20%)	Algunos (21-40%)	La mitad (41-60%)	Bastantes (61-80%)	Casi todos (81-99%)	Todos (100%)	En blanco
Control del propio trabajador	15%	14%	15%	6%	13%	8%	11%	18%
Justo a Tiempo	24%	18%	16%	4%	5%	6%	7%	19%
Fabricación en células	34%	17%	13%	1%	5%	4%	3%	24%
Los operarios usan métodos estadísticos	19%	20%	16%	6%	9%	7%	4%	18%
Simplificación	12%	19%	21%	7%	11%	5%	5%	19%

Sobre 105 empresas.

El índice de acciones de *TQM* está altamente asociado con la escala de gestión participativa ( $r=0,70$ ). Sin embargo, la asociación con el índice de remuneración por complementos no es significativa. Si observamos las correlaciones para cada uno de los procedimientos de *TQM*, podemos apreciar que la escala de gestión participativa presenta correlaciones significativas con todos, mientras que la de remuneración por complementos solo se asocia y de manera bastante débil, con la simplificación de tareas (tabla 7.54).

**Tabla 6.54.- Correlaciones de Pearson entre acciones de TQM y las escalas de participación y complementos.**

	Fabricación en células	Control estadístico	Control del propio trabajador	Simplificación de tareas
PART. DECISIONES	0,681***	0,502***	0,492***	0,553***
COMPLEMENTOS	0,082	0,188	0,132	0,200**

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ ). Sobre 105 casos (bilateral).

Otra política de calidad habitual en las empresas, es la certificación ISO-9000. El 58% de las empresas de la muestra disponían de certificación y el 21% estaban en proceso. En la tabla 7.55 se muestra como las diferentes escalas, a excepción de la de complementos salariales, toman valores significativamente<sup>90</sup> mayores a medida que el proceso de certificación está más avanzado en la empresa.

**Tabla 6.55.- Media de las escalas de participación y la certificación ISO-9000**

	No	En proceso	Sí
FORMACIÓN***	1,82	2,00	2,60
INFORMACIÓN**	2,61	2,85	3,39
INVOLVEMENT**	1,99	2,07	2,44
PART. DECISIONES*	1,58	1,53	1,91
COMPLEMENTOS	1,90	1,90	1,89
TQM***	1,47	1,86	2,49
Numero de empresas	21	21	59

<sup>90</sup> Estos valores los hemos obtenido de aplicar un ANOVA de un factor.

\*\*\* ( $\alpha=1\%$ ), \*\* ( $\alpha=5\%$ ), \* ( $\alpha=10\%$ )

Ya hemos comprobado en el apartado 7.3.2.4, que bastantes empresas optan por poner en marcha programas de sugerencias y sólo unas pocas tienen algún procedimiento de participación mediante reorganización del trabajo que afecte a más del 20% de los operarios. Agrupando las empresas en función de la etapa de certificación en que se encuentran, podemos comprobar que los programas de participación mediante sugerencias se usan casi el doble que los programas de reorganización del trabajo (independientemente de la etapa en el proceso de certificación en que se encuentren las empresas) y que, al certificarse, las empresas amplían el uso de los programas de participación (independientemente del tipo de procedimiento) (tabla 7.56).

**Tabla 6.56.- Porcentaje de empresas con más de un 20% de trabajadores en programas de reorganización o sugerencias.**

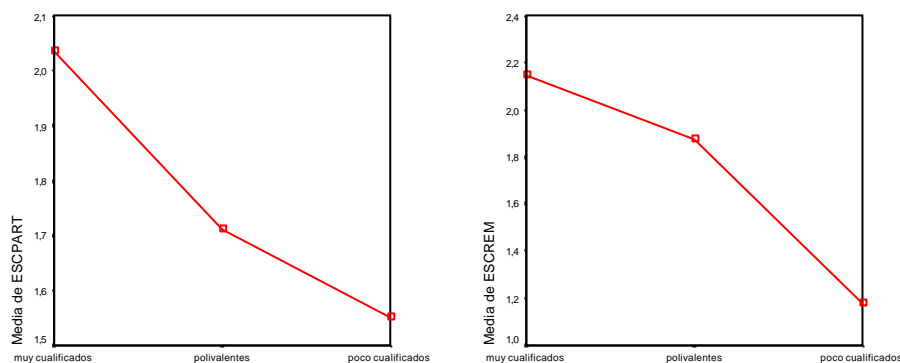
	Sin certificar	En proceso	Certificada
Reorganización del trabajo	14.3%	14.3%	23.7%
Sistemas de sugerencias	33.3%	52.4%	57.6%
Numero de empresas	21	21	59

Porcentaje sobre las columnas. El resto, hasta 100% de la columna, no tiene programa formal o afecta a menos del 20% de trabajadores.

Por último, ya vimos en un apartado anterior (P.1.3) que cuanto mayor es el índice de formación, mayores son los índices de gestión participativa ( $\rho=0,642$ ) y remuneración por complementos ( $\rho=0,325$ ). Sin embargo, el porcentaje de titulados medios y superiores de la empresa no presenta asociación significativa con las escalas de remuneración ni de gestión participativa.

Por otra parte, en la pregunta cuatro del cuestionario, tenemos caracterizado el tipo de cualificación de los operarios y podemos comprobar que, conforme disminuye la cualificación, disminuyen los indicadores de gestión participativa y de complementos salariales (figura 7.14). No obstante, las diferencias son estadísticamente significativas solo para los procedimientos de participación económica mediante complementos (ANOVA de un factor,  $\alpha=1,2\%$ ). Por lo que podemos suponer que las empresas suelen usar los complementos salariales con los operarios con mayor cualificación de la empresa.

**Figura 6.14.- Evolución de los índices de participación con la cualificación de los operarios.**



### 7.8 COMPARACIÓN DEL GRADO DE USO DE LOS PROGRAMAS EN ESPAÑA Y EN ESTADOS UNIDOS (OB.6).

Para comparar la participación entre España y Estados Unidos, hemos preparado dos tablas con el porcentaje promedio de operarios afectados por cada programa de participación. En ambas aparece la serie de datos disponibles para Estados Unidos (USA87, USA90, USA93, USA96) y los datos obtenidos para España (ESP97). Los datos americanos provienen del *Center of effective organizations* (Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1992; Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). La primera de ellas resume los procedimientos de participación en el proceso de toma de decisiones (tabla 7.57) y la segunda los programas de participación económica (tabla 7.58).

Para la participación en la toma de decisiones, las empresas americanas parecen haber estabilizado el uso de sistemas de sugerencias individuales, los círculos de calidad y la negociación a través de sindicatos. Los dos primeros se usan ampliamente, mientras que el tercero se usa de manera ocasional. El resto de procedimientos se han ido usando con más operarios cada año. De ellos, los más extendidos son los grupos de sugerencias y el que menos, las miniempresas.

**Tabla 6.57.- Trabajadores afectados por procedimientos de participación en el proceso de toma de decisiones (España- Estados Unidos)<sup>91</sup>.**

Programa	USA87	USA90	USA93	USA96	ESP97
Sugerencias Individuales	49%	47%	41%	41%	31%
Encuestas de opinión	31%	36%	51%	60%	19%
Rediseño de puestos	15%	17%	24%	28%	23%
Círculos de calidad (CC)	15%	18%	19%	17%	25%
Otros grupos	19%	27%	36%	37%	27%
Negociación colectiva o comités de empresa	7%	7%	10%	7%	28%

<sup>91</sup> Calculado a partir de los datos de las escalas de 1 a 7

Grupos semiautónomos	4%	7%	12%	17%	8%
Miniempresas	4%	5%	12%	16%	6%
Comités de consulta	n.d.	n.d.	13%	14%	9%
Número de empresas	476	313	279	212	105

El porcentaje de operarios que participa directamente en los programas de sugerencias individuales en Estados Unidos ha ido descendiendo en la última década hasta situarse en torno al 40% actual. En España no alcanza la cobertura de Estados Unidos. En este país, los sistemas de sugerencias en grupo mediante círculos de calidad están estabilizados al nivel de 1990, pasando la importancia de implantación a otros tipo de grupos como pueden ser los grupos de mejora o de progreso. En España el porcentaje de operarios en círculos de calidad y en otros grupos está equilibrado. En el primer caso se usa con más porcentaje de trabajadores que en Estados Unidos y en el segundo con menos.

En ambos países, los procedimientos de reorganización del trabajo se utilizan bastante menos que los de sugerencias. El que más incidencia tiene es el rediseño de puestos individuales, donde España alcanza un valor cercano a Estados Unidos en 1996. Los grupos semiautónomos y las miniempresas tienen un uso muy restringido en Norteamérica, aunque presentan una tendencia al alza. El grado de uso en España se sitúa en unos valores cercanos a Estados Unidos en 1990.

En cuanto a los procedimientos indirectos, el más común en Estados Unidos es la encuesta de opinión, que en España sólo afecta a un 19% de los operarios. Sin embargo, en nuestro país son más frecuentes la negociación colectiva u otros instrumentos bajo el control de las organizaciones sindicales. Los comités de consulta tienen una incidencia muy baja en ambos países.

Por otra parte (tabla 7.58), al observar el comportamiento de las empresas americanas durante diez años, se puede apreciar que hay un grupo programas de participación económica cuyo uso está estabilizado o ha descendido (salario fijo, reparto de beneficios y seguridad en el empleo). Los otros afectan a más trabajadores los últimos año y se observa cierto repunte entre los años 1993 y 1996.

**Tabla 6.58.- Trabajadores afectados por procedimientos de participación económica (España - Estados Unidos) <sup>92</sup>.**

<sup>92</sup> Calculado a partir de los datos de las escalas de 1 a 7



Programa	USA87	USA90	USA93	USA96	ESP97
Salario fijo	39%	31%	38%	35%	50%
Por competencias	11%	10%	16%	15%	31%
Logro de objetivos individuales	20%	27%	28%	34%	26%
Logro de objetivos de grupo	n.d.	15%	21%	26%	21%
Reparto Beneficios	35%	36%	37%	43%	15%
Reparto ganancias	6%	7%	12%	13%	14%
Recompensas no monetarias	n.d.	48%	55%	59%	19%
Remuneración flexible	23%	36%	51%	51%	10%
Seguridad en el empleo	34%	26%	19%	16%	29%
Participación en el capital	45%	48%	52%	53%	5%
Número de empresas	476	313	279	212	105

El salario fijo en estados Unidos ha tenido una evolución fluctuante a lo largo de la serie de años estudiados y afecta a un porcentaje menor operarios que en España. Sin embargo, los complementos salariales se usan cada vez más en las empresas estadounidenses. Los relacionados con el logro de metas crecen paulatinamente y los datos españoles están a un nivel próximo a los de 1993 en Estados Unidos. La utilización del pago por competencias y el reparto de ganancias presenta dos etapas diferenciadas en Norte América. La primera entre 1987 y 1990, donde está estancado y otra, donde crece, entre 1993 y 1996. En España, el reparto de ganancias está al nivel de las empresas Norteamericanas, pero el pago por competencias afecta un porcentaje mucho menor de operarios. El otro programa de complementos, el reparto de beneficios, ha estado estabilizado varios años en Estados Unidos y presenta un incremento en 1996. Las empresas españolas, de nuevo, hacen menos uso de estos programas.

El uso de las recompensas no monetarias, la remuneración flexible y la participación en el capital de la compañía también ha ido aumentando en Estados Unidos, aunque la última parece estabilizarse en el periodo 1993-1996. Estos tres programas son mucho menos frecuentes en España.

Por último, la seguridad en el empleo es una fórmula en retroceso en Norteamérica mientras que su uso es más frecuente en España -aunque sólo afecta al 30% de la plantilla de las grandes empresas-.

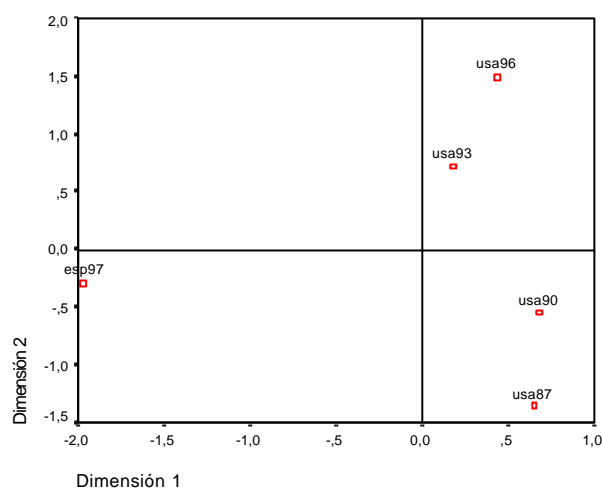
Para ver con mas claridad los comentarios anteriores, podemos reducir nuestro conjunto de datos mediante el «escalamiento óptimo» (*optimal scaling*). Esta técnica nos permite reducir el número de dimensiones sobre las que representamos las distancias de un conjunto de datos (SPSS-inc., 1992a; Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y otros, 1999). Las variables a representar son la serie de España en el año 1997 y las diferentes series de datos de Estados Unidos (1987, 1990, 1993 y 1996). Los datos son el porcentaje de operarios con los que se usa cada programa.

Los «sujetos» son los programas. Esto nos permite crear varias matrices de distancias entre las variables, una para cada tipo de programa.

Las distancias entre los diferentes países y años se pueden representar adecuadamente con dos dimensiones (*Stress*: 0,27 y *RSQ*: 0,75)<sup>93</sup> (figura 7.15). El eje horizontal representa la situación de los programas que en 1997 se usaban en España de forma muy diferente a toda la serie de datos americanos. El eje vertical representa que las empresas españolas usan determinados procedimientos con un porcentaje de trabajadores similar al de las empresas americanas entre 1990 y 1993.

---

<sup>93</sup> *RSQ* representa la proporción de la varianza, de la distancia entre los datos, que es representada por las distancias en el espacio de la solución con menos dimensiones. Con tres dimensiones se mejora el ajuste (*Stress*: 0,18 y *RSQ*: 0,87) pero no ganamos en capacidad de interpretación por lo que mantenemos la solución con dos dimensiones.

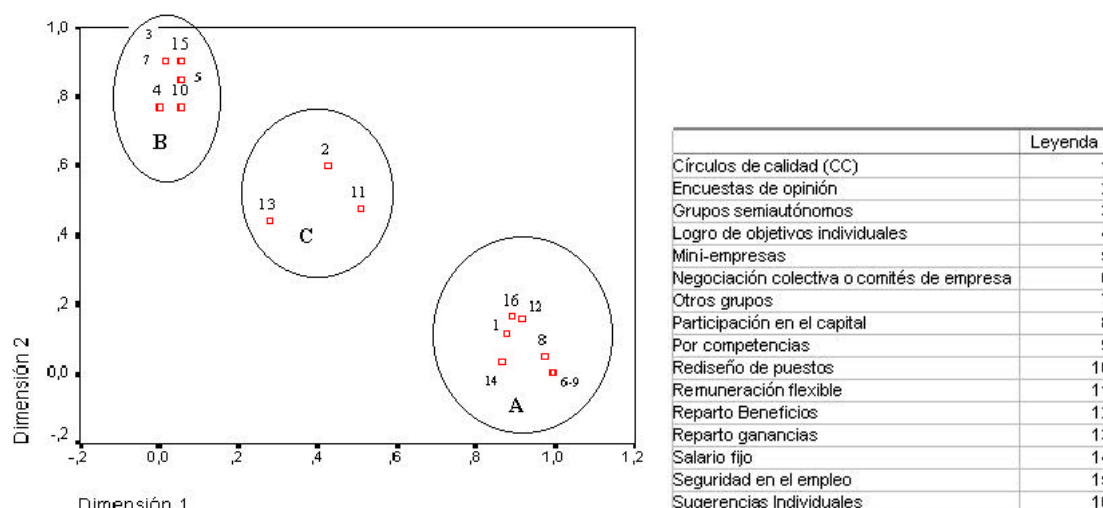
**Figura 6.15.- Situación comparativa de la participación entre España y Estados Unidos.**

También podemos comprobar que las empresas americanas parecen presentar dos etapas: 1987-1990 y 1993-1996. Entre ambas ha habido un cambio en los patrones de uso tanto de los procedimientos asociados al eje horizontal como al vertical.

Para descubrir qué procedimientos de participación están asociados a cada dimensión, utilizamos la figura 7.16.

Los programas del eje horizontal, aquéllos en los que las empresas españolas difieren mucho de las americanas son: los círculos de calidad, la negociación colectiva, la participación en el capital, el pago por competencias, el reparto de beneficios, el salario fijo y las sugerencias individuales (grupo A). El eje vertical representa los programas donde España tiene un «retraso de implantación» de unos seis años respecto a Estados Unidos. Son los programas de grupos semiautónomos, miniempresas, logro de objetivos individuales, grupos de sugerencias diferentes de los círculos de calidad, rediseño de puestos y seguridad en el empleo (grupo B). Los programas de reparto de ganancias, encuestas de opinión y remuneración flexible no han podido representarse adecuadamente en las dos dimensiones (grupo C). Finalmente, hay tres programas de los que no disponemos de datos completos en las series americanas y por tanto, no aparecen en el gráfico. Se trata de los complementos por logro de metas de grupo, las recompensas no monetarias y los comités de consulta. El primero tiene unos datos muy similares a los programas del grupo B y el segundo podríamos asociarlo al grupo A. Los comités de consulta, al faltar dos datos serían más difíciles de clasificar, aunque probablemente se correspondan al grupo B.

Figura 6.16.- Peso derivado de los sujetos (programas de participación)



Hasta aquí hemos visto como evoluciona el número de operarios que resulta afectado por los diferentes tipos de programas. Veamos ahora qué ocurre con al cantidad de programas puestos en marcha con más del 40% de la plantilla (Tabla 7.59).

Tabla 6.59.- Porcentaje de empresas que ponen en marcha determinado número de programas.

Información <sup>94</sup>	0	1	2	3	4	5	Med.
Esp97	21	15	9	21	10	24	2,55
Usa87	6	11	19	22	26	16	2,99
Usa90	8	15	21	17	23	16	2,80
Usa93	6	11	14	20	24	25	3,20
Usa96	3	7	16	20	26	28	3,43

Formación <sup>95</sup>	0	1	2	3	4	5 o más	Med.
Esp97	37	21	13	10	8	11	1,68
Usa87	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Usa90	34	32	19	6	6	3	1,28
Usa93	20	28	14	19	10	9	2,01
Usa96	15	25	15	19	15	12	2,38

Participación económica <sup>96</sup>	0	1	2	3	4	5	Med.
Esp97	61	26	11	2	0	0	0,54
Usa87	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Usa90	29	38	24	8	2	0	1,18
Usa93	24	41	21	8	5	1	1,32

<sup>94</sup> Máximo cinco programas: resultados de la empresa o del departamento, nuevas tecnologías, objetivos/planes de negocio y comparación con la competencia.

<sup>95</sup> Máximo seis: solución de problemas en grupo, liderazgo, administración de empresas, calidad/análisis estadístico, trabajo en equipo y competencias propias.

<sup>96</sup> Máximo cinco: complementos por logro de metas individuales o metas de grupo, reparto de beneficios, reparto de ganancias y participación en el capital de la empresa.

---

Usa96	18	30	32	16	3	1	1,59
-------	----	----	----	----	---	---	------

---

**Tabla 7.59.- (Continuación)**

Participación en el proceso de decisiones <sup>97</sup>	0	1	2	3	4	5 o más	Med.
Esp97	47	18	15	10	5	5	1,22
Usa87	58	23	11	6	3	0	0,75
Usa90	52	28	13	4	3	1	0,83
Usa93	33	30	17	12	5	3	1,35
Usa96	21	36	19	11	9	3	1,58

Med.: media del número de programas implantados. Número de empresas en la muestra: USA87 (476), USA 90 (313), USA 93 (279), USA 96 (212), Esp 97 (105)

La cantidad de tipos de información compartida en España dista mucho de las prácticas habituales en Estados Unidos, situándose a un nivel inferior al que tenía aquel país en 1987. Algo similar ocurre con el número de programas de remuneración empleados que es muy bajo. Sin embargo, nuestras empresas tienen un comportamiento más cercano a las estadounidenses en aspectos de formación y de participación en la toma de decisiones. En ambos, que suelen estar muy relacionados, nuestras empresas se sitúan en un punto intermedio entre las empresas estadounidenses de 1990 y las de 1993. En este caso el «retraso» sería sólo de unos cinco años.

Por último, si tenemos en cuenta la clasificación realizada para identificar el tipo de participación directa en la empresa, las empresas españolas están muy en la línea de las americanas (tabla 7.60).

**Tabla 6.60.- Porcentaje de empresas por tipo de participación directa.**

	España 1997	EEUU 1996	EEUU 1993
Baja participación y otros tipos de participación	58%	51%	49%
Sistemas de sugerencias	22%	26%	38%
Participación en las tareas	12%	14%	6%
Gestión de empresa	8%	9%	7%

## 7.9 RESUMEN

Las escalas empleadas por Lawler y su grupo son válidas para los datos españoles, a excepción del índice de complementos salariales que ha debido adaptarse eliminando alguno de sus componentes.

<sup>97</sup> Máximo seis: encuestas de opinión, rediseño de puestos, círculos de calidad u otros grupos de sugerencias, negociación con sindicatos, miniempresas y grupos semiautónomos

Los programas que se usan con más cantidad de trabajadores son, sin duda, los relacionados con la información distribuida, la formación en las tareas propias del operario y el salario fijo (tabla 7.61).

**Tabla 6.61.- Grado de uso de los programas de participación, *involvement* y gestión de la calidad total.**

Variable	Programa	Trabajadores (%) <sup>98</sup>	Trabajadores (escala) <sup>99</sup>	Desv. típ.	Categoría <sup>100</sup>
INF23.02	Resultados del departamento	56%	3,38	1,55	Información
FORM24.06	Competencias propias	54%	3,24	1,55	Formación
INF23.01	Resultados de la empresa	54%	3,25	1,65	Información
INF23.03	Nuevas tecnologías	53%	3,23	1,58	Información
INF23.04	Objetivos y planes de negocio	52%	3,16	1,56	Información
REM25.02	Salario fijo	50%	3,11	1,72	Remuneración
INF23.06	Política de remuneración	44%	2,77	1,71	Información
INF23.05	Comparación con la competencia	37%	2,49	1,42	Información
FORM24.05	Formación de equipos de trabajo	36%	2,39	1,4	Formación
FORM24.07	Polivalencia	36%	2,35	1,38	Formación
TQM35.05	Control del propio operario	36%	2,51	1,61	Calidad
FORM24.01	Solución de problemas en grupo	33%	2,26	1,31	Formación
FORM24.04	Análisis estadístico/calidad	31%	2,2	1,33	Formación
PART27.01	Sugerencias Individuales	31%	2,25	1,68	Participación
REM25.03	Por competencias	31%	2,29	1,67	Remuneración
TQM35.06	Simplificación de tareas o procesos	30%	2,17	1,42	Calidad
REM25.11	Seguridad en el empleo	29%	2,25	1,81	Remuneración
PART27.06	Negociación colectiva o comités de empresa	28%	2,04	1,48	Participación
PART27.05	Otros grupos	27%	2,06	1,39	Participación
TQM35.12	El operario usa control estadístico de calidad	27%	2,07	1,43	Calidad
REM25.06	Logro de objetivos individuales	26%	1,95	1,4	Remuneración
PART27.04	Círculos de calidad (CC)	25%	2,01	1,37	Participación
TQM35.10	Justo a Tiempo	25%	1,99	1,47	Calidad
FORM24.02	Liderazgo	24%	1,81	0,92	Formación
PART27.03	Rediseño de puestos	23%	1,9	1,29	Participación
REM25.07	Logro de objetivos de grupo	21%	1,79	1,41	Remuneración
FORM24.03	Administración de empresas	20%	1,58	0,85	Formación
PART27.10	Dirección por objetivos (DPO)	20%	1,74	1,29	Participación
PART27.02	Encuestas de opinión	19%	1,72	1,33	Participación
REM25.01	Pago por horas	19%	1,8	1,46	Remuneración
REM25.08	Recompensas no monetarias	19%	1,72	1,41	Remuneración
TQM35.11	Fabricación en células	16%	1,61	1,2	Calidad
REM25.04	Reparto Beneficios	15%	1,55	1,32	Remuneración
REM25.05	Reparto ganancias	14%	1,52	1,2	Remuneración
REM25.10	Remuneración flexible	10%	1,33	0,97	Remuneración
PART27.09	Comités de consulta	9%	1,32	0,95	Participación
PART27.08	Grupos semiautónomos	8%	1,3	0,88	Participación
PART27.07	Miniempresas	6%	1,22	0,83	Participación
REM25.09	Participación en el capital	5%	1,2	0,8	Remuneración

A continuación se sitúa un conjunto de procedimientos que se utilizan con cerca de un tercio de los trabajadores. Se trata de la formación enfocada al trabajo en grupo o la calidad, el control de las tareas por el propio operario, la simplificación de procesos, las sugerencias individuales y los complementos salariales por competencias.

<sup>98</sup> Promedio de trabajadores participando directamente. Estimado sobre el rango medio de una escala de 7 intervalos.

<sup>99</sup> Media de trabajadores afectados. Escala de 5 intervalos (1-5) sobre una población de 105 empresas en las que trabajan 97.917 personas.

<sup>100</sup> Basada en la clasificación que manejan Lawler y colaboradores (1998): formación, información, remuneración, poder y calidad.



Cercano a este nivel podemos encontrar las retribuciones indirectas mediante seguridad en el empleo y la participación por medio de sindicatos. Los círculos de calidad u otros grupos de sugerencias y el rediseño de puestos afectan a una cuarta parte de los trabajadores de las empresas grandes. Una cantidad similar está participando en el control de la calidad, el justo a tiempo o recibe formación sobre liderazgo o es remunerado mediante complementos por logro de metas.

El resto de procedimientos son más bien minoritarios. De ellos, la remuneración flexible, los comités de consulta, los grupos semiautónomos, las miniempresas y la participación en el capital son, de momento, muy raros en las empresas españolas.

El uso de la mayoría de estos programas está bastante relacionado y se destaca el papel de la formación cuando la empresa utiliza estructuras de grupo para proponer sugerencias de mejora. Asimismo hemos detectado que, en las políticas salariales, las empresas suelen optar por una de estas dos posibilidades: no utilizan apenas complementos, o usan varios tipos combinados. Dentro de la segunda opción será más probable encontrar las empresas que ponen en marcha programas de equipos de trabajo o grupos semiautónomos.

No obstante, los programas de participación en el valor añadido mediante complementos suelen utilizarse poco, probablemente porque las modificaciones en la forma de remuneración son las que más problemas pueden causar en las empresas, tanto con los trabajadores como con las organizaciones sindicales.

Respecto al segundo de nuestros objetivos, las correlaciones entre las escalas de gestión participativa, formación e información y los resultados percibidos son significativas para los aspectos sociales y los resultados económicos. Los indicadores de mejora de procesos (desempeño y servicio) sólo se asocian a la gestión participativa y la formación. El empleo de complementos salariales no parece estar asociado a ninguno de los resultados percibidos.

Cuando las empresas usan sistemas de sugerencias en grupo suelen percibir mejores resultados de mejora de procesos y clima social. Mientras que en los casos que se usa el trabajo en equipo, la participación indirecta o la participación individual se perciben mejores resultados relacionados con los beneficios y la competitividad.

Los procedimientos de miniempresa suelen asociarse tanto a la reducción de conflicto como al aumento de beneficios y de competitividad.

Al analizar conjuntamente los programas de participación e *involvement* se aprecia un efecto significativo sobre todas las variables de resultados percibidos. Esto es fruto de combinar los efectos particulares comentados anteriormente.

Los efectos de la participación sobre las variables financieras son mucho más discretos. Básicamente se limitan a la relación entre la formación y el valor añadido bruto o el volumen de ventas por empleado y a la del uso de gestión de la calidad total con los beneficios sobre recursos propios.

Al analizar conjuntamente todos los programas, sólo se aprecia diferencia significativa en los beneficios sobre recursos propios y, en menor medida, sobre el volumen de ventas por empleado.

No obstante, tras diversos análisis, nos parece razonable estimar que un aumento del 15% en el número de operarios afectados por programas de participación, podría conseguir una mejora promedio del 40% en los beneficios sobre recursos propios (contrastado estadísticamente), del 2,8% en el valor añadido bruto por operario y cercano al 7% en el volumen de ventas por operario. Puesto que las dos últimas cifras no tienen validez estadística, deberemos ser prudentes a la hora de extrapolarlas a muestras diferentes de la obtenida en nuestra investigación.

Por otra parte, las empresas con participación formal tienen mejores resultados percibidos en la mejora de procesos y en los beneficios sobre recursos propios.

La colaboración de los sindicatos parece favorecer que la participación sea percibida como un instrumento para mejorar el clima social y los resultados económicos. Pero esto último no ha podido ser contrastado mediante los indicadores financieros.

El tipo de participación directa no parece explicar las diferencias de resultados ya que sea cual sea el tipo (sugerencias, tareas o gestión de empresa) tienen niveles similares de resultados percibidos y resultados financieros.

En este apartado nos gustaría hacer una serie de observaciones.

En primer lugar, dado que las variables financieras tiene una dispersión muy grande, para que las pruebas estadísticas capten los efectos, se deben producir mejoras respecto a la media del orden del 30% o superiores. Sin embargo, que no haya una significación estadística no debe hacernos menospreciar susceptibles mejoras de un 3% en el valor añadido bruto por empleado, o del 7% en ventas.

También debemos llamar la atención de que los datos de participación corresponden a mediados del año 1997 y los datos financieros reflejan la situación de la empresa a

finales del mismo año. Es probable que no haya transcurrido el tiempo necesario para que se trasladen los efectos. En este sentido, sólo aparecen resaltados los efectos de la formación, pues esta variable se refiere a los programas implantados en la empresa en los últimos tres años

Por último, hemos de recordar que medimos la participación en un instante y no podemos conocer si se acaba de poner en marcha o si lleva varios años implantada. Aislando esta característica en futuras investigaciones, suponemos que aparecerían los efectos que de momento se mantienen ocultos.

Respecto a las condiciones internas del negocio que resultan afectadas por la gestión participativa, cuando se utiliza con un mayor número de empleados, se consigue un cambio cultural hacia puntos de vista más participativos. También se traslada a los niveles operativos de la empresa más autoridad en las decisiones, se desarrollan las capacidades de los operarios, aumenta el flujo de información y la confianza del trabajador en la empresa y en sus mandos. Con todo esto se consigue mejorar las decisiones y consecuentemente, los procesos de la empresa.

Cuando se emplean complementos salariales sólo se consigue trasladar las recompensas basadas en los resultados a niveles más bajos en la empresa.

En cuanto a la evolución prevista para los próximos años, la mayoría de las empresas desea ampliar la influencia de sus trabajadores, fundamentalmente a través de programas de participación directa que mantengan las estructuras jerárquicas actuales. No es previsible un aumento de los programas de miniempresas, pero los grupos semiautónomos afectarán a más trabajadores en el futuro.

Respecto a la participación en el valor añadido, sólo habrá un incremento de uso en los programas de complementos ya habituales: por logro de metas, por competencias del operario o reparto de ganancias.

En general se tiende a aumentar el empleo de programas, tanto de participación en el proceso de decisiones como económica, cuando la satisfacción con los programas implantados es muy positiva. Cuando la percepción es negativa, las empresas optan por mantener el programa antes que reducir su utilización.

Las empresas con sistemas de producción flexible usan más complementos salariales y sistemas de participación individuales que las que utilizan la producción en masa.

Cuando las empresas tienen implantada la gestión estratégica, utilizan los programas de participación con más empleados. En los procedimientos de toma de decisiones destacan los de sugerencias en grupo.

La colaboración de los sindicatos facilita que se use más formación y gestión participativa, sin embargo reduce la cantidad de operarios afectados por diferentes complementos salariales. Estos mismos efectos se pueden observar cuando la planta pertenece a un grupo empresarial.

En la medida en que las empresas avanzan hacia una mayor automatización se puede observar una tendencia a formar e informar a más cantidad de operarios. El resto de variables no sufren alteraciones significativas.

Cuando la empresa incorpora políticas de gestión de la calidad, los índices de participación en el proceso de toma de decisiones, de formación e información toman valores mayores.

Por otra parte, cuando los operarios son más cualificados suelen recibir mayor cantidad de complementos salariales.

No hemos encontrado diferencias significativas entre las medias de los índices de gestión participativa ni en los de remuneración cuando dividimos las empresas en cuanto a grado de rivalidad del sector en que compete la empresa.

Como nuestra muestra está compuesta de empresas grandes, era de esperar que no encontrásemos efectos significativos del tamaño sobre los indicadores de participación y remuneración mediante complementos.

La tabla 7.62 resume estas observaciones. Hacemos notar que debido al número de contestaciones obtenidas, sólo hemos podido realizar un análisis univariado, por lo que no deben interpretarse estas situaciones aditivamente (que la participación es más probable cuando concurren todas las circunstancias), sino que es más probable encontrar procedimientos participativos cuando una empresa presenta alguna de estas situaciones.

**Tabla 6.62.- Situaciones que favorecen el uso de la participación con más porcentaje de empleados.**

Gestión participativa	Participación económica mediante complementos
Orientación al cliente	Orientación al cliente
Construir un capital intelectual y de conocimientos	Tener altos niveles de calidad
Tener altos niveles de calidad	Centrarse en áreas clave subcontratando el resto
Organización en equipos de trabajo	Esfuerzos para reducir mano de obra indirecta
Presencia de indicadores clave de rendimiento	Producción flexible
Reforzar las capacidades de los operarios	Planta única, no pertenencia a un grupo
Uso de nuevas tecnologías de información	

---

Pertenencia a un grupo empresarial.  
Gestión estratégica  
Presencia de sindicatos que colaboren  
Certificación ISO-900 u otras políticas de calidad

---

Para realizar la comparación entre España y estados Unidos, hemos ordenado los procedimientos según el promedio del porcentaje de trabajadores a los que afecta. El comportamiento de las empresas de ambos países es diferente según la naturaleza de la participación.

Respecto a la participación en el proceso de toma de decisiones, el orden que ocupan los programas es muy parecido. Las únicas excepciones son la encuestas de opinión y la negociación colectiva. El primero es el más utilizado en Estados Unidos y en España ocupa un puesto intermedio. La participación indirecta a través de los representantes sindicales es, en España, el procedimiento que cubre a más cantidad de operarios, mientras que en Estados Unidos es el que menos se utiliza.

Aunque el orden de importancia sea similar, el porcentaje de empleados afectados por cada programa es mayor en Estados Unidos que en España, excepción hecha de los círculos de calidad. En algunos casos la cobertura del programa en Estados Unidos es casi el doble que en España, mientras que en otros es un tercio superior.

Por el contrario, para la participación en el valor añadido, las empresas españolas y norteamericanas presentan un comportamiento casi inverso. Los programas que más se usan en Estados Unidos son los que menos se usan en España y viceversa.

Además, las empresas norteamericanas utilizan más cantidad de tipos de complementos salariales o retribuciones indirectas.

Del mismo modo, las empresas estadounidenses distribuyen más tipos de información entre sus empleados. Sin embargo, la cantidad de programas de gestión participativa o de formación que implantan las empresas españolas es similar a las americanas.

También hemos comprobado que la distribución de empresas por tipo de participación directa que utilizan es muy parecida en ambos países.

## 8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 8.1 DISCUSIÓN

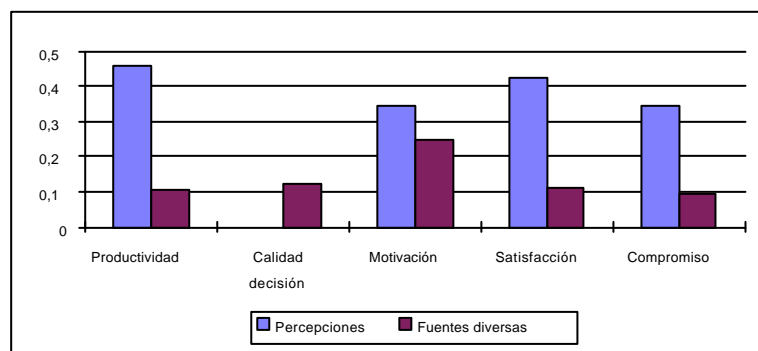
A partir de nuestro trabajo de revisión teórica, hemos descubierto que existen muy pocas publicaciones con datos relativos al fenómeno de la participación y, más concretamente, la gestión participativa en España. Por este motivo iniciamos el trabajo de campo defendido en esta tesis.

Además, en la bibliografía consultada, nos hemos encontrado con diferentes criterios a la hora de clasificar la participación. Del mismo modo, existen bastantes divergencias a la hora de estimar el grado de uso que las empresas están haciendo de la participación. Estas divergencias son mucho mayores cuando lo que nos interesa es descubrir los resultados que se derivan de una mayor implicación de los operarios en la empresa.

En los capítulos dos, tres, cuatro y cinco hemos presentado los resultados de nuestra revisión del marco teórico. En ella dejábamos constancia de la falta de acuerdo comentada en el párrafo anterior. No nos hemos detenido en esto y hemos intentado explicar las causas de las diferencias que pueden ser debidas a que:

- La fortaleza de la asociación entre la participación y las variables observadas depende del modo en que se obtuvieron las medidas. Cuando los datos provienen de las percepciones de una misma persona -que valora la participación existente así como los efectos de la participación en determinadas variables- se obtienen correlaciones significativamente mayores que en el caso en el que los datos se obtienen de diversas fuentes (registro de datos de la empresa, observaciones, percepciones de los mandos...) (figura 8.1).

**Figura 7.1.- Influencia del método de recogida de información en las correlaciones entre participación y resultados.**



El eje de ordenadas representa el valor de la correlación media entre la participación y los resultados, para cada categoría de resultados. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Wagner III y Gooding (1987b); Wagner III y Gooding (1987a).

- Los estudios no separan los efectos de diferentes programas de participación. Cuando se suman los resultados sin tener en cuenta el tipo de participación que los ha originado, el efecto tiende a ser insignificante puesto que algunos programas mejoran unos indicadores y pueden no afectar o empeorar otros.
- La mayoría de las empresas no dispone de herramientas financieras para cuantificar las ganancias producidas por las intervenciones de gestión que realizan (sean estas participativas o no) o simplemente no evalúa los resultados. Cuando lo hacen, es habitual que utilicen indicadores que no dependen directamente de la intervención realizada. También es frecuente que, aunque los indicadores dependan de la intervención, resulten afectados por otras variables que no están controladas -y que son difícilmente controlables-, por ejemplo la evolución de la demanda, o la aparición de nuevos competidores.
- Algunos trabajos extrapolan los datos obtenidos a partir de una muestra sesgada o demasiado pequeña para ser representativa.

Con todo el material recopilado hemos hecho un esfuerzo por acercar opiniones, interpretando de nuevo los datos y buscando una respuesta las cuestiones que nos ocupan.

### **8.1.1 Grado de uso de la participación**

De las diferentes alternativas para que el operario pueda colaborar en las decisiones, la revisión bibliográfica nos ha permitido identificar un conjunto de procedimientos que suelen utilizarse en la práctica. De ellos, hemos seleccionado once para nuestra investigación. Nueve de ellos se corresponden a programas de gestión participativa. Estos programas son: sistemas de sugerencias individuales, procedimientos de sugerencias en grupo (círculos de calidad u otros grupos), encuestas de opinión, rediseño de puestos de trabajo, grupos semiautónomos, miniempresas, dirección por objetivos y comités de consulta. Los otros pertenecen a la democracia industrial. Se trata de la negociación colectiva y los comités de empresa.

El porcentaje de empresas que los utiliza, independientemente del número de trabajadores afectados, es similar a los datos referidos a España y presentados por otros autores. Así, las encuestas de opinión están presentes en el 42% de las

empresas (40% OECD (1999)), los grupos de sugerencias en el 65% (62% Aragón Sánchez (1998)), los círculos de calidad en el 56% (49% Marín García (1996)), los grupos semiautónomos y el trabajo en equipo en el 25% (33% Marín García (1996), 33% Aragón Sánchez (1998)) y los comités de consulta en el 27% (37% Gill y Krieger (1993)). Las principales diferencias que hemos encontrado se refieren a los datos de los sistemas de sugerencias individuales (55% frente a un 32,5% Aragón Sánchez (1998)) y la dirección por objetivos (59% frente a 42% de Aragón Sánchez (1998)).

También existen procedimientos para que los trabajadores tengan una participación económica. Nosotros hemos seleccionado once de esta categoría. Uno de ellos es la participación en el capital de la compañía. Otros dos, el salario fijo y el pago por horas, se encuadran en los sistemas de remuneración para el salario base. Los cinco siguientes se refieren a diferentes formas de calcular los complementos salariales. En este apartado hemos incluido el pago por competencias, los complementos por logro de metas (individuales o de grupo), el reparto de beneficios y el reparto de ganancias. Por último, los tres restantes se corresponden a prestaciones indirectas como las recompensas no monetarias, la remuneración flexible y la seguridad en el empleo.

En los sistemas que permiten la participación económica del operario, también hemos encontrado un alto grado de acuerdo de nuestros datos con los de otros investigadores. Un 69% de empresas no utilizan complementos salariales (72% Pardo Avellanada (1998)). El reparto de beneficios afecta al 15% de los trabajadores (23% Watson Wyatt (1997)<sup>101</sup>), los complementos por metas individuales al 26% (29% Watson Wyatt (1997)), los complementos por metas de grupo al 21% (22% Watson Wyatt (1997)) y la participación en el capital al 5% (11% Watson Wyatt (1997)). Sólo hemos encontrado diferencias en el pago por competencias (31% en nuestros datos y 6% en los de Watson Wyatt (1997)).

Por otra parte, la formación más ofrecida a los operarios se refiere a las habilidades propias de su trabajo, seguida de la que contempla los aspectos de grupos o calidad y en último lugar, la relacionada con temas de gestión. Aragón Sánchez (1998) presenta unos resultados similares.

A partir de nuestros datos hemos creado diferentes variables para medir la participación en la empresa. En este sentido, hemos tenido en cuenta el número de programas puestos en marcha, la cantidad de operarios a los que afectan y el tipo de

---

<sup>101</sup> Calculado como el promedio ponderado: porcentaje de operarios x 0,8 + porcentaje de mandos x 0,2.



programas que se ponen en marcha. Esto último lo hemos medido de varias formas. Una de ellas ha sido creando las categorías manualmente. Otra, descubriendo los patrones de agrupamiento de los datos.

Hemos podido comprobar que se cumple la asociación entre gestión participativa y formación en la empresa propuesta por varios autores (Veciana Vergés, J. M., 1995; Heller, F.; Pusic, E.; Strauss, G. y otros, 1998; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Del mismo modo, era de esperar que cuanto mayor fuese el índice de gestión participativa mayor sería el índice de información (Osterman, P., 1994; Coye, R. W. y Belohlav, J. A., 1995; Keller, T. y Danserau, F., 1995; Wood, S., 1996; OECD, 1999). Las correlaciones elevadas y significativas entre estas variables nos permiten confirmar este supuesto, también en el caso de las empresas españolas.

Sin embargo la correlación entre el índice de gestión participativa y el de complementos salariales es relativamente baja. Más aún, los programas de complementos constituyen un eje linealmente independiente en la solución factorial.

No obstante, al observar las correlaciones más detenidamente, podemos apreciar como existe un grupo de procedimientos salariales poco correlacionados con el índice de gestión participativa. Nos referimos al pago por horas, remuneración flexible, participación en el capital de la compañía, seguridad en el empleo y reparto de beneficios. Asimismo, el pago de salario fijo sin ningún tipo de complemento esta fuertemente correlacionado, de manera negativa, con el uso amplio de la participación ( $\rho = -0,44^{***}$ ). Por el contrario, el uso de diversos complementos salariales está fuertemente asociado al empleo de gestión participativa ( $\rho > 0,5^{***}$ ).

Esto nos permite considerar que la participación en el proceso de toma de decisiones y la participación en el valor añadido mediante complementos no son dos fenómenos tratados de manera independiente en la empresa como propone Wood (1996). Sino que, más bien, las empresas son reticentes a modificar los sistemas salariales y sólo lo hacen cuando no hay más remedio ya que son cambios complicados y respecto a los cuales los trabajadores son muy sensibles (Majchrzak, A., 1997). La implantación de gestión participativa puede ser una de las situaciones que les fuerce al cambio.

También esperábamos encontrar que las empresas tienden a usar unos tipos de programas conjuntamente. Esto nos debía permitir crear unas agrupaciones básicas reconocibles (Macy, B. A. e Izumi, H., 1993; Keller, T. y Danserau, F., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Estas agrupaciones quedan representadas con los

cinco índices factoriales. El conjunto de programas incluidos en las soluciones factoriales es coherente con el modelo encontrado por Drehmer, Belohav y Coye (2000).

Nuestra clasificación mediante los índices factoriales es, asimismo, consistente con la realizada por Macy e Izumi (1993). En ella agrupan los programas de reorganización del trabajo dentro de una categoría que denominan *Structural change* en la que incluyen las siguientes acciones: dirección por objetivos, grupos semiautónomos, equipos de proyectos, miniempresas, rotación de puestos, evaluación y comunicación del desempeño, modificación de la distribución física de la planta, ergonomía, sistemas innovadores de remuneración, sistemas de fabricación no tradicionales y reducción de estatus. Este eje resumiría tres de nuestros ejes de la solución factorial: miniempresas, trabajo en equipo y participación indirecta y complementos salariales.

En otro eje, denominado *human resources*, incluyen las siguientes acciones: rediseño de puestos o enriquecimiento de trabajos, círculos de calidad, grupos de sugerencias, formación, polivalencia, reconocimiento informal de los desempeños, estructuras de grupos en la fabricación que no modifican la relación de poder y control tradicionales y reuniones de información para los operarios. En nuestra solución factorial esto representa a los ejes de sugerencias en grupos y participación individual.

Por último, consideran como *technological change* las acciones que hemos incluido en el índice de gestión total de la calidad (ESCTQM). Este grupo constaría de las siguientes actividades: automatización, sistemas de fabricación flexible, justo a tiempo, control estadístico de procesos y sistemas de información de ayuda a las decisiones.

### **8.1.2 Resultados**

De acuerdo con las investigaciones precedentes, la correlación entre la satisfacción percibida y el grado de gestión participativa debería ser elevada. También lo deberían ser las correspondientes a las percepciones sobre la productividad, la calidad, los resultados de la empresa y otros indicadores del clima laboral (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Miller, K. y Monge, P., 1986; Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W., 1989; Appelbaum, E. y Batt, R., 1994; Wagner III, J., 1994; Batt, R. y Appelbaum, E., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Por el contrario la participación económica no ha sido relacionada con la mejora de los resultados percibidos (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998). Nuestros datos permiten confirmar estas hipótesis.

En cuanto a los resultados financieros, Lawler y colaboradores (1998) proponen que las empresas con elevada participación tienen unos beneficios sobre recursos propios

superiores en un 40% a las empresas con baja participación. Los datos obtenidos en nuestras regresiones parecen confirmar estas afirmaciones y coinciden con las correlaciones encontradas por Huselid (1995). Este autor considera que las ventas por empleado y el beneficio sobre activos tienen unas correlaciones bajas pero significativas con la participación ( $\rho=0,06^*$  y  $\rho=0,13^{***}$ , respectivamente). Del mismo modo, al aplicar la «regresión multivariante» con la gestión estratégica como variable de control consigue un coeficiente de ajuste ( $R^2$ ) de 0,13 y el incremento de este coeficiente al incluir la participación como variable, se sitúa en 0,027. Estos valores son muy similares a los obtenidos en nuestra investigación.

Queremos resaltar que, hasta la fecha, no son habituales los estudios que contemplen diferentes programas de participación simultáneamente y mucho menos los que intenten descubrir si los efectos de los programas en conjunto, son los suficientemente fuertes como para influir en las variables financieras.

Tal como apuntan Lawler y colaboradores (1995), no hay que subestimar la dificultad inherente al intento de demostrar si existe relación entre las actividades de participación o de políticas de calidad y el desempeño de la empresa. Hemos de tener en cuenta que la empresa normal sólo utiliza algunos de los procedimientos de participación y cuando los emplea, afectan como mucho al 40% de la plantilla. Además no teníamos a nuestra disposición los datos financieros de algunas de las empresas de la muestra pues el fichero que adquirimos estaba incompleto. Si la mayoría de las variables tienen un rango de variación muy estrecho y el número de datos disponible fluctúa entre 57 y 95, el efecto de la participación tendría que ser bastante fuerte<sup>102</sup> para que fuese detectado por los análisis estadísticos.

Por otra parte, para muchas de las empresas, los programas de participación son relativamente recientes y están todavía descubriendo cual es la mejor forma de gestionarlos para que sean productivos. Lawler y colaboradores (1995) demostraban que los efectos de la participación pueden tardar unos tres años en aparecer en los indicadores financieros.

Finalmente, los resultados financieros están muy influenciados por otras variables que pueden enmascarar o anular los efectos de la participación. Una estrategia para aislar alguno de estos factores es tomar el promedio de las variables financieras

---

<sup>102</sup> Varianza explicada del orden del 19% al 25% para obtener en la regresión, con 50 datos válidos, una probabilidad del 80% para detectar como significativas las asociaciones con  $\alpha=5\%$  (Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y otros, 1999).

durante varios ejercicios. Por desgracia, en el momento de lanzar la investigación no disponíamos de fondos para adquirir esta información y estamos pendientes de repetir nuestros análisis con los promedios de las variables financieras de los ejercicios de 1997 a 1999. De este modo conseguiremos alisar los efectos de años aislados y dar tiempo suficiente a que la participación haya mostrado sus posibilidades.

### **8.1.3 Modo de actuación de la participación**

Con nuestros datos hemos podido comprobar que la participación mejora las decisiones (Locke, E. A. y Schweiger, D. M., 1979; Latham, G. P.; Winters, D. C. y Locke, E. A., 1994) y los procesos de la empresa. Al mismo tiempo mejora la confianza, desarrolla las capacidades y aumenta la información de que disponen los empleados (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978). De este modo, nuestra investigación parece apoyar los argumentos del modelo cognitivo. Puesto que también parece que la gestión participativa está asociada a la mejora de la satisfacción y la calidad de vida laboral, el modelo afectivo también recibe apoyo. En esta situación no es de extrañar que la participación ayude a que los operarios tengan menor resistencia a los cambios que se producen en la empresa (Mac Duffie, J. P. y Frits, K. P., 1997; Baird, M. y Lansbury, R. D., 1998; Eckstein, A. y Rohleder, J., 1998).

### **8.1.4 Situaciones en las que es más previsible encontrar participación.**

Las situaciones en las que las empresas de nuestra muestra usan sistemas participativos con más frecuencia son:

- Participación económica
  - Cuando la empresa reduce la cantidad de mano de obra indirecta o cuando la cualificación de los operarios es más elevada (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).
- Gestión participativa
  - Cuando la empresa dispone de gestión estratégica (Huselid, M., 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).
  - Cuando la empresa dispone de una clara orientación al cliente o promueve la calidad de sus productos y servicios mediante políticas de calidad (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998; Marín García, J. A. y Pardo del Val, M., 1998; Silos, I., 1999; Martínez Fuentes, C. y otros, 2000).

- Si la compañía está fomentando el capital intelectual, la mejora del «aprendizaje organizacional» o el trabajo en equipo (Sashkin, M., 1984; Senge, P.; Ross, R.; Smith, B. y otros, 1995; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).
- Cuando la empresa persigue ser un líder tecnológico o cuando aumenta la automatización de sus procesos (Aragón Sánchez, A., 1998; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).
- Cuando los sindicatos colaboran con la dirección de la empresa (Aragón Sánchez, A., 1998).

Sin embargo, los datos de nuestra tesis no parecen dar apoyo a las opiniones de varios autores (Selto, F. H.; Renner, C. J. y Young, S. M., 1995; Niepce, W. y Molleman, E., 1996; Niepce, W. y Mollerman, E., 1998), que proponen que el uso de sistemas flexibles de producción está asociado al empleo de gestión participativa. Esta hipótesis ha sido confirmada en una reciente investigación (Marín García, J. A.; Bonavía Martín, T. y De Miguel Fernández, E., 2000).

Por otro lado, en contra de lo propuesto por Lawler y colaboradores (1998) y Aragón Sánchez (1998) no han aparecido relaciones significativas entre el grado de rivalidad del sector y la participación. Tampoco se relaciona con la tendencia de ser una compañía global (Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998) aunque sí influye el hecho de pertenecer a un grupo de empresas. No se ha confirmado que el uso de programas de gestión participativa (círculos de calidad, trabajo en equipo comités de consulta, etc.) contribuya a disminuir la representación sindical en las empresas o a debilitar el poder de la negociación colectiva como proponen diversos autores (Freeman, R. y Rogers, J., 1994; Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros, 1994; Keller, B. K., 1995; Miller, R., 1996).

## **8.2 LIMITACIONES DE NUESTRO TRABAJO**

Uno de los aspectos que más nos preocupaban en cuanto al diseño de la investigación era asegurar la validez del cuestionario. Otro, conseguir una representatividad de respuestas suficiente para el grupo de empresas grandes españolas.

Según Hernández Sampieri y colaboradores (1994) los requisitos propuestos para que un cuestionario sea válido son: «confiabilidad», «validez de contenido», «validez de criterio» y «validez de constructo».

La «confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados» (Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 1994). Entre los principales factores que pueden afectar a la fiabilidad se cita la adaptación de cuestionarios desarrollados en el extranjero, como es nuestro caso. Por este motivo hemos considerado conveniente comprobarla mediante el «coeficiente  $\alpha$  de Cronbach». Únicamente ha sido necesario adaptar el índice de participación económica, incluyendo sólo alguno de los programas de complementos.

La «validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide» (Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 1994). Dicho en otras palabras, nuestro cuestionario debía representar ampliamente los procedimientos más usados de la participación formal, teniendo en cuenta que nuestro interés se centraba en la gestión participativa y la participación económica.

La «validez de criterio» se comprueba midiendo las variables con instrumentos alternativos al cuestionario, normalmente otras investigaciones.

En este sentido, podemos estar razonablemente seguros de la validez ya que la versión americana del mismo viene utilizándose desde hace más de diez años. Además, hemos utilizado los datos disponibles gracias a la revisión bibliográfica para contrastar nuestros datos con los de otras publicaciones referidas a España. Puesto que las semejanzas son notorias, nos permiten confirmar la validez del cuestionario y, al mismo tiempo, reforzar el análisis que hicimos en el capítulo seis sobre la representatividad de nuestra encuesta.

La «validez de constructo» se suele comprobar midiendo si la correlación obtenida entre diferentes variables concuerda con los valores esperados al tener en cuenta las aportaciones teóricas precedentes. Para ello, nosotros hemos incluido en el cuestionario, además de las preguntas específicas de nuestra investigación, algunas preguntas que nos sirven para comprobar la validez de las respuestas.

Entendemos que las principales limitaciones de nuestro trabajo han sido impuestas por el propio diseño de la investigación, que resumimos a continuación:

- Nuestra investigación es «correlacional». No intentamos detectar las causas y los efectos, sino la posible asociación entre las variables.
- El «coeficiente de correlación» mide sólo asociaciones monótonas crecientes o decrecientes. Por lo que se podrían escapar de nuestro análisis otro tipo de relaciones entre las variables.
- Nuestro análisis relaciona los tipos de programas que se usan a la vez en las empresas, pero no necesariamente con el mismo conjunto de personas. No obstante, esto es compatible con uno de nuestros objetivos y coincide con la metodología usada por Macy e Izumi (1993).
- Los programas con pocas variaciones en las respuestas (que se usan en todas las empresas o que apenas se usan) siempre aparecerán poco correlacionados<sup>103</sup>. Esto puede ser un problema si no encontramos asociaciones entre las variables, pero si las encontramos significa que son lo suficientemente fuertes para superar esta dificultad.
- Salvo las variables financieras, nuestros datos provienen de las contestaciones a unos cuestionarios auto-administrados (donde se recogen tanto las variables «predictoras» como los que se utilizan como «criterio»). En estos casos existe una tendencia a sobrevalorar la asociación entre las variables (Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z., 1987a). Las principales razones para ello son que los entrevistados tienden a contestar en función de sus actitudes o predisposición en lugar de las características de su empresa o que en lugar de valorar la pregunta que se le hace está puntuando un «constructo» relacionado con todas ellas (Halal, W. y Brown, B. S., 1981; Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z., 1987a; Evans, B. K. y Fischer, D. G., 1992; Ford\_España, 2001). Sin duda, el mejor modo de solventar estos problemas es utilizar cuestionarios, entrevistas y observación directa (Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z., 1987a; Evans, B. K. y Fischer, D. G., 1992; Zamanou, S. y Glaser, S. R., 1994).
- La tasa de respuesta ha sido baja y puede afectar a la representatividad de la muestra.

---

<sup>103</sup> Cuando el rango de valores de una variable es muy reducido, el coeficiente de correlación tiende a tener valores muy pequeños (Malhotra, 1997)

Además, durante el análisis de los datos hemos detectado algunas carencias en nuestro cuestionario que deberíamos mejorar de cara a una utilización en el futuro. En este sentido consideramos conveniente incluir estas modificaciones:

- Diferenciar el empleo de trabajo en equipo dentro de una cadena tradicional del trabajo individual en la cadena y del grupo semiautónomo.
- Separar los grupos de sugerencias permanentes (círculos de calidad y similares) de los equipos de proyectos, *task forces* y *workshops* de mejora u otros grupos temporales que se disuelven y vuelven a crear en la medida en que se necesitan.
- Utilizar para la clasificación de sectores los códigos CNAE93 de tres dígitos.
- Cambiar la definición operativa del modelo de Womack y Jones (1992) para la identificación de la tecnología de producción (producción ajustada, producción en masa, procesos, producción sociotécnica) ya que la actual no ha resultado del todo satisfactoria con los datos de campo.
- Incluir los procesos de producción que se utilizan en la empresa (prensas, inyección, pintura, líneas manuales...) siguiendo el esquema de Rother y Shook (1998).
- Preguntar sólo el porcentaje de operarios afectados por cada procedimiento directo de gestión participativa. De los esquemas de participación indirecta sólo nos interesa saber qué información manejan los representantes de los operarios y qué grado de influencia tienen sobre las decisiones. Los programas de participación económica deberíamos separarlos en dos preguntas, una para mandos y otra para operarios (pues pueden ser muy diferente lo que se usa con unos y otros).
- Incluir un bloque de preguntas para identificar desde cuándo existen los programas de participación y el grado de despliegue de la experiencia (grupos piloto, si están presente en toda el área de producción o solo en algunas líneas o servicios indirectos)

### **8.3 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA**

Esta tesis ha representado el punto de partida para abrir una línea de investigación propia sobre la participación de los trabajadores en la empresa. Tenemos previsto realizar varios proyectos, algunos de los cuales están en una fase muy avanzada. Entre ellos seleccionamos los siguientes:



- Efectos de la participación y los sistemas avanzados de fabricación (producción flexible, *lean production*, *world class manufacturing*) sobre los resultados de la empresa. En una primera etapa hemos recabado información de las empresas proveedoras de los fabricantes de automóviles. Actualmente estamos trabajando en el sector azulejero.
- Participación y resultados financieros. Vamos a extender los análisis presentados en este documento tomando más datos del balance y la cuenta de resultados de las empresa y alisando los valores con el promedio de tres ejercicio (1997, 1998 y 1999).
- La participación en las cooperativas de trabajo asociado, las pequeñas empresas y las grandes empresas. Realizaremos una comparación entre las características que presenta la participación que ponen en marcha estos grupos de empresas. Hemos adaptado nuestro cuestionario, utilizando una versión reducida. También incluimos preguntas para identificar el grado de influencia de los operarios (información, consulta, codecisión, delegación) en las decisiones en las que intervienen

#### **8.4 CONCLUSIONES**

En la mayoría de las publicaciones revisadas en esta tesis se considera la participación como una herramienta para conseguir un mayor beneficio económico (punto de vista instrumental). Entendemos que en los casos en los que los costes<sup>104</sup> son menores que las ganancias<sup>105</sup>, las empresas no dudan en poner en marcha los cambios necesarios para una mayor participación de los operarios (Dubois, P. y Giannini, M., 1984). Por tanto, parece que lo que realmente importa a la empresa no es si se toman las decisiones de manera participativa o autoritaria, sino que se acierte en la alternativa elegida y que ésta pueda ponerse en funcionamiento con éxito.

En este sentido, nos interesa responder a si la gestión participativa mejora los procesos o los productos de la empresa.

---

<sup>104</sup> Costes asociados a la puesta en marcha y mantenimiento de los programas de participación (formación de mandos y trabajadores, aumento de salarios derivados de la aplicación de los programas y nuevos equipos o modificación de las instalaciones)

<sup>105</sup> Productividad, calidad, clima social...

A la luz de los resultados expuestos, hay pruebas razonables de que los programas de participación directa a través de sistemas de sugerencias proporcionan ahorros de costes. O dicho de otra manera, estos programas mejoran los productos o los procesos productivos y los beneficios originados por las mejoras son superiores a los gastos ocasionados.

En cuanto a la reorganización del trabajo, no se ha demostrado todavía si pueden ser efectivos para la empresa cuando se centran en cuestiones operativas. No obstante, podemos afirmar que este tipo de participación es mucho más difícil de gestionar (Armstrong, M., 1991). Se han obtenido muy buenos resultados en algunas experiencias llevadas a cabo pero, por lo general, consumen más recursos que los sistemas de sugerencias y sus resultados no siempre justifican la inversión en tiempo, dinero y esfuerzo de los mandos.

Por otra parte, consideramos que los programas de participación, que permiten a los trabajadores influir en la planificación y puesta en marcha de los cambios, reducen la resistencia de lo operarios hacia los mismos (Sashkin, M., 1982) y mejora las conductas de los trabajadores.

Junto a estas opiniones, también hemos recopilado algunas críticas vertidas a la participación que pueden justificar por qué no se aplica más en las empresas (Armstrong, M., 1991; Aragón Sánchez, A., 1998; Argyris, C., 1998):

- Los sindicatos no desean la participación si ello les obliga a decidir sobre cuestiones impopulares o si generan conductas individualistas e insolidarias en los empleados.
- Los trabajadores sólo desearán mayor participación si obtienen alguna ventaja, bien económica o bien de otro tipo.
- Tanto los mandos intermedios como los trabajadores asocian la participación con más trabajo.
- Las habilidades de mando y dirección son específicas y no las comparten todos los trabajadores. Las contribuciones reales que pueden hacer los trabajadores en determinadas áreas de decisión son muy limitadas.
- En general, ni a los mandos ni a los trabajadores les interesa la colaboración de los operarios en las decisiones sobre asuntos estratégicos de la empresa. Por este motivo, prácticamente ningún programa de gestión participativa ofrece a los trabajadores la oportunidad de influir en estas decisiones.

- Para repartir el poder, se necesita repartir información. Sin embargo, existe información confidencial que no puede ser compartida con los trabajadores, bien porque se utiliza para negociar con ellos de manera ventajosa para la empresa, bien porque no se desea que se filtre a la competencia.

En definitiva, ¿vale la pena ser participativos en la empresa?

Nosotros opinamos que para poder usar la participación con éxito es imprescindible hacer bien las cosas: ser ordenados, controlar los resultados, comunicar eficazmente, escuchar a los operarios, usar el sentido común, tomar datos de la realidad para no discutir sobre percepciones, fijar objetivos y comprobar la evolución de los resultados... Todo esto obliga a realizar una buena gestión y cuando se gestiona bien un grupo, se tiene éxito (suponiendo que todas las demás condiciones se mantengan igual).

Lo que puede haber ocurrido a muchas empresas es que han mejorado su gestión para poder afrontar el reto de ser más participativas y esto es lo que les hace mejorar sus resultados.

Pensamos que el éxito se lograría igual en empresas participativas como no participativas si ambas empezasen bien gestionadas desde el principio.

Sin embargo, la mayoría de las empresas presentan carencias en su gestión porque las urgencias del día a día no permiten que se analicen y atajen las causas de los problemas importantes. Más bien los esfuerzos se dedican a poner parches para que el sistema siga funcionando.

En esta situación, si se quiere pasar a realizar una buena gestión, habrá que hacer cambios. Los cambios principales no requieren una gran inversión de dinero sino de voluntad por parte de todos, mandos y operarios de la empresa. Se trata de poner en marcha algunas actividades muy simples que nunca antes se habían intentado. Por ejemplo, tener la planta limpia y en orden, realizar unas acciones de mantenimiento productivo, utilizar la gestión visual para tener información rápida de lo que ocurre en la empresa, pensar en las actividades que no añaden valor al producto y tratar de reducirlas, analizar las causas más frecuentes de los problemas en la empresa, etc. Si algo ha quedado ampliamente demostrado en los últimos cuarenta años de estudios sobre psicología en la empresa es que la participación de los operarios es una de las mejores técnicas para reducir las resistencias a los cambios, bien sea porque se

toman mejores decisiones o porque las personas, en general, aceptan mejor las decisiones en las que participan.

Resumiendo, si la empresa es nueva y comienza haciendo las cosas bien, no tiene ningún inconveniente para ser participativa. Probablemente no haya una ventaja muy grande por serlo. De modo que la decisión puede tomarse conforme a preferencias personales del estilo de dirección. Sin embargo, si la empresa está ya funcionando y quiere mejorar su gestión, esto pasará indudablemente por la necesidad de implicar a los operarios en el proceso de cambio.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Addison, J. y Wagner, J. (1997). "Der Einfluss von Betriebsräten auf Profitabilität und Produktinnovationen: neue Untersuchungsergebnisse auf den Basis von Betriebsdaten". *Jahrbucher fur nationalokonomie und statistik*, Vol. **216**, N° 1, pp. 1-20.
- Addison, J. T. (2000). "The impact of financial participation and employee involvement on financial performance: a re-estimation using the 1998 WERS". *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. **47**, N° 5, pp. 571+.
- Akao, Y. (1994). *Hoshin Kanri dirección y planificación*. Productivity, .
- Alcain Partearroyo, R. (1976). "Los cambios en la organización del trabajo". *Alta Dirección*, Vol. , N° n° 67, pp. 99-106.
- Almiñana Díaz, E. (1998). "Principios cooperativos: aspectos juridico-contables". *Técnica Contable*, Vol. , N° Abril, pp. 311-318.
- Alvarez de Mon, S. (1998). *La empresa humanista y competitiva*. Deusto, Bilbao.
- Amelsvoort, P. y Benders, J. (1996). "Team time: a model for developing self-directed work teams". *International Journal of operations & production Management*, Vol. **16**, N° 2, pp. 159-170.
- Antoni, C. (1996). "Lean production in europe: a matter of technical adjustment or cultural change?". *Applied Psychology*, Vol. **45**, N° 2, pp. 139-152.
- Appelbaum, E. y Batt, R. (1994). *The new american work place: transforming work systems in the United States*. ILR press, Nueva York.
- Aragón Sánchez, A. (1998). *La participación de los empleados en la empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados*. Consejo Económico y Social, Madrid.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment: the emperor's new clothes". *Harvard Business Review*, Vol. , N° Mayo-junio, pp. 98-105.
- Armstrong, M. (1991). *Handbook of personnel management practice*. Kogan Page Limited, London.
- Bacharach, S. B.; Bamberger, P. y Mundell, B. (1995). "Strategic and tactical logics of decision justification: power and decision criteria in organizations". *Human relations*, Vol. **48**, N° 5, pp. 467-487.
- Baird, M. y Lansbury, R. D. (1998). "Emerging production systems and industrial-relations - confusion, diffusion, and exclusion". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. **8**, N° 2, pp. 141-153.
- Bañegil, T. (1993). *El sistema JIT y la flexibilidad de la producción*. Pirámide, Madrid.

- Barker, J. (1993). "Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams". *Administrative Science Quarterly*, Vol. **38**, Nº 3, pp. 408-437.
- Barrick, M. y Alexander, R. (1987). "A review of quality circle efficacy and the existence of positive-findings bias". *Personnel Psychology*, Vol. **40**, Nº , pp. 579-592.
- Barrick, M. y Alexander, R. (1992). "Estimating benefits of a quality circle intervention". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. **13**, Nº , pp. 73-80.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. , Nueva York.
- Batt, R. y Appelbaum, E. (1995). "Worker participation in diverse settings: does the form affect the outcome, and if so, who benefits?". *British Journal of Industrial Relations*, Vol. **33**, Nº 3, pp. 353-380.
- Beekun, R. I. (1989). "Assesing the effectiveness of sociotechnical interventions: antidote or fad". *Human Relations*, Vol. **42**, Nº 10, pp. 877-897.
- Ben-ner, A. y Jones, D. C. (1995). "Employee participation, ownership and productivity: a theoretical framework". *Industrial Relations*, Vol. **34**, Nº 4, pp. 532-554.
- Black, J. y Gregersen, H. (1997). "Participative decision making- an integration of multiple dimensions". *Human Relations*, Vol. **50**, Nº 7, pp. 859-878.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Gulf, Houston.
- Blake, R. y Mouton, J. (1986). *El aspecto humano de la productividad*. Deusto, Bilbao.
- Bonavía, T. (1996). *Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones*. Psicología Social (Dtor. Tesis: Quintanilla, I). Universidad de Valencia. Valencia.
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1999). "Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones". *Anuario de psicología*, Vol. **30**, Nº 1, pp. 65-84.
- Boreham, P. (1992). "The myth of post-fordist management: work organisation and employee discretion in seven countries". *Employee Relations*, Vol. **14**, Nº 2, pp. 13-24.
- Buch, K. y Spangler, R. (1990). "The effects of quality circles on performance and promotions". *Human relations*, Vol. **43**, Nº 6, pp. 573-582.
- Cañero Rojano, J. C. (1987). *Incidencia de un programa de círculos de calidad sobre el cambio de actitudes y conductas*. Psicología. Alcalá de Henares. Madrid.
- Cappelli, P. y Rogovsky, N. (1998). "Employee involvement and organizational citizenship - implications for labor-law reform and lean production". *Industrial & labor relations Review*, Vol. **51**, Nº 4, pp. 633-653.
- Castillo, J. J. (1996). *Sociología del trabajo. Un proyecto docente*. CIS-Siglo XXI, Madrid.

- CEPYME (1995). *Estudio analítico sobre la utilización de técnicas aplicadas a la gestión de la producción para la mejora y optimización de la productividad*. CEPYME, Valencia.
- Cohen, S. y Ledford, G. E. (1994). "The effectiveness of self managing teams: a quasi-experiment". *Human Relations*, Vol. **47**, Nº 7, pp. 13-43.
- Coopers & Lybrand (1989). *Diccionario inglés-español. Español-inglés de informes financieros*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Cordery, J.; Mueller, W. y Smith, L. (1991). "Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study". *Academy of Management Journal*, Vol. **34**, Nº 2, pp. 464-476.
- Corominas, A. (1996). "Viejas y nuevas formas de organización del trabajo". *Dirección y Organización*, Vol. , Nº 17, pp. 48-57.
- Corominas, J. (1982). "Nuevos tipos de empresas" (En: *Economía industrial*. Ed: Escorsa, P.) Hispano Europea, Barcelona, pp. 390-403.
- Cotton, J. L.; McFarlin, D. B. y Sweeney, P. D. (1989). "A Cross-National Comparison of Employee Participation: Insights for American Management". *Unpublished manuscript. Marquette University. Milwaukee*, Vol. , Nº , pp. .
- Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros (1988). "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes". *Academy of Management Review*, Vol. **13**, Nº 1, pp. 8-22.
- Cotton, J. L.; Vollrath, D. A.; Froggatt, K. L. y otros (1990). "Fact: The form of participation does matter - a rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger". *Academy of Management Review*, Vol. **15**, Nº 1, pp. 147-153.
- Covey, S. R. (1992). *Los 7 hábitos de la gente eficaz : La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós empresa, Barcelona.
- Coye, R. W. y Belohlav, J. A. (1995). "An exploratory analysis of employee participation". *Group & Organization Management*, Vol. **20**, Nº 1, march, pp. 4-17.
- Cully, M.; Woodland, S.; O'Reilly, A. y otros (1999). *Britain at work. As depicted by the 1998 workplace employee relations survey*. Routledge, London.
- Dachler, H. P. y Wilpert, B. (1978). "Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. **23**, Nº March, pp. 1-39.
- Davis, G. B. y Olson, M. H. (1987). *Sistemas de Información Gerencial*. McGraw-Hill, Colombia.
- de Luis Hermida, G. (1996). "De la mejora Continua a la reingeniería". *Alta Dirección*, Vol. , Nº 185, pp. 1-8.

- de Miguel Fernández, E. (1993a). *Desarrollo de un método para el mejor conocimiento de las relaciones en una organización*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- de Miguel Fernández, E. (1993b). *Introducción a la Gestión*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- de Toni, A. y Tonchia, S. (1996). "Lean organization, management by process and performance measurement". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. **16**, Nº 2, pp. 221-236.
- Dessler, G. (1999). "How to earn employees' commitment". *Academy of Management Executive*, Vol. **13**, Nº 2, pp. 58-67.
- Dominguez Machuca, J. A. (1995). *Dirección de operaciones. Estratégico*. McGraw-Hill, .
- Dorihe, T. (1998). "Emerging models of workplace participation and representation in the U.S." (En: *Innovation and employee participation through works councils*. Ed: Markey, R. y Monat, J.) Ashgate, Aldershot, pp. 272-279.
- Doucouliagos, C. (1995). "Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: a meta-analysis". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. **49**, Nº 1 (October), pp. 59-77.
- Drehmer, D.; Belohav, J. y Coye, R. (2000). "An exploration of employee participation using scaling approach". *Group and Organization Management*, Vol. **25**, Nº 4, pp. 397-418.
- Drucker, J. (2000). "Wages systems" (En: *Reward management*. Ed: White, G. y Drucker, J.) Routledge, London, pp. 106-126.
- Drucker, P. F. (1970). *La gerencia de empresa*. Ed. Sudamericana,, Buenos Aires.
- Dubois, P. y Giannini, M. (1984). "El trabajo obrero en grupo en las empresas industriales del este y el oeste" (En: *Las nuevas formas de organización del trabajo*. Ed: Castillo, J. J.) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, pp. 491-519.
- Eckstein, A. y Rohleder, J. (1998). "Incorporating human-resource in group technology cellular manufacturing". *International Journal of Production Research*, Vol. **36**, Nº 5, pp. 1199-1222.
- Engel, P. y Riedman, W. (1982). *Casos sobre motivación y dirección del personal*. Deusto, Bilbao.
- Esteve Fernández de Córdova, P. (1998). "Estudio y gestión de la creatividad en el equipo de planta piloto. Aplicación a la base de datos de ideas para la reducción de costes". Proyecto final de carrera dirigido por Prf. Juan A. Marín García. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.



- Estrin, S.; Jones, D. y Svejnar, J. (1987). "The productivity effects of worker participation: producer cooperatives in western economies". *Journal of Comparative Economics*, Vol. **2**, Nº , pp. 40-61.
- Evans, B. K. y Fischer, D. G. (1992). "A herarchical model of participatory decision making, job autonomy, and perceived control". *Human Relations*, Vol. **45**, Nº 11, pp. 1169-1189.
- Fabi, B. y Pons, O. (1995). "Los círculos de calidad una experiencia internacional". *Alta Dirección*, Vol. , Nº 192, pp. 275-285.
- Fernández Rios, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Diaz de Santos, Madrid.
- Fernie, S. y Metcalf, D. (1995). "Participation, contingent pay, representatation and workplace performnce: evidence from Great Britain". *British Journal of Industrial Relations*, Vol. **33**, Nº 3, pp. 379-415.
- Fiedler, F. y Chemers, M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. Trillas, Mexico.
- Ford, R. C. y Fottler, M. D. (1996). "Empowerment: a matter of degree". *IEEE Engineering Managment Review*, Vol. **24**, Nº 3, pp. 19-24.
- Ford, R. C.; McLaughlin, F. S. y Nixford, J. (1980). "Ten questions about MBO". *California Management Review*, Vol. **23**, Nº 2, pp. 88-94.
- Ford\_España (2001). "Commodity focused lean workshop (Phase 4)". Planta de Almusafes.
- Freeman, R. y Rogers, J. (1994). *Worker representation and participation survey: first report of findings*. , London.
- Frieling, E.; Freiboth, H.; Henniger, D. y otros (1997). "Effects of teamwork on the working conditions of short cycled track work: a case study from the European automobile industry". *International journal of industrial ergonomics*, Vol. **20**, Nº 5, pp. 371-388.
- Frieling, E. y Freiboth, N. (1997). "Classification of team work and consequences for subjetive and objective characteristics of work team". *Zeitschrift fur Arbeits und Organizationpsychologie*, Vol. **41**, Nº 3, pp. 120-130.
- FTMH (1988). "Systemes de salaire: participation des travailleurs à l'aménagement du système de salaire: ligne de conduite FTMH". . Berne, 6-4-88
- Galán, J. I. y Suárez, I. (1997). "Estrategia y estructura organizativa: el caso español". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. **6**, Nº 2, pp. 91-104.
- Gallucci, C. M. (1997). "La implementación del concepto de marketing: un estudio exploratorio en empresas españolas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. **3**, Nº 1, pp. 25-42.

- García Ferrando, M. (1984). *Socioestadística: introducción a la estadística en sociología*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Gelinier, O. (1976). *Dirección participativa por objetivos*. Asociación para el Progreso de la Dirección A.P.D., .
- Giffi, C.; Roth, A. y Seal, G. (1990). *Competing in worl-class manufacturing*. Irwin, Homewood.
- Gill, C. y Krieger, H. (1993). "Participation in product and service quality: recent survey evidence from the European Comunity". *Total Quality Management*, Vol. **4**, Nº 3, pp. 261-273.
- Gómez Mejía, L.; Balkin, R. y Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- Gómez Mejía, L. y Gutierrez Calderón, M. I. (1996). "La dirección de empresas como disciplina académica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. **5**, Nº 3, pp. 11-22.
- Gómez Sánchez, A.; Alonso, L. E.; Blanco, J. y otros (1994). *Cambio tecnológico y organización del trabajo en la industria del automóvil. El caso español*. Federación Minerometalúrgica de CC.OO., Madrid.
- Greenbaum, H.; Kaplan, I. y Metlay, W. (1988). "Evaluation of problem solving groups: the case of cuality circles programs". *Group and Organization Studies*, Vol. **13**, Nº 2, pp. 133-147.
- Griffin, R. (1988). "Consequences of quality circles in an industrial setting: a longitudinal assessment". *Academy of Management Journal*, Vol. **31**, Nº 2, pp. 336-358.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison- Wesley, .
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y otros (1995). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y otros (1999). *Análisis de datos multivariante*. Prentice Hall, .
- Halal, W. y Brown, B. S. (1981). "Participative management: myth and reality". *California Management Review*, Vol. **23**, Nº 4, pp. 20-32.
- Heller, F.; Pusic, E.; Strauss, G. y otros (1998). *Organizational participation. Mith and reality*. Oxford University Press, New York.
- Hermel, P. (1990). *La gestión Participativa*. GESTION 2000, Barcelona.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1994). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México, D.F.

- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior : Utilizing human resources*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees?". *Harvard Business Review*, Vol. , N° January-February, pp. 53-62.
- Hickey, J. y Casnerlotto, J. (1998). "How to get true employee participation". *Training and Development*, Vol. **52**, N° 2, pp. 58+.
- Hopwood, A. G. (1991). "La evaluación del interés económico de las nuevas formas de organización del trabajo" (En: *Las nuevas formas de organización del trabajo*. Ed: Castillo, J. J.) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, pp. 225-272.
- Huselid, M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance". *Academy of Management Journal*, Vol. **38**, N° 3, pp. 635-672.
- Hyman, J. (2000). "Financial participation schemes" (En: *Reward management*. Ed: White, G. y Drucker, J.) Routledge, London, pp. 178-196.
- Igual, J. y Stokes, D. (1999). "Valencia engine plant workgroups: their contribution to TPM and continuous improvement". Paper. Automobile Industry Forum: production systems and labour policy. Baden-Baden.
- Ishikawa, K. (1985). *Guía del control de calidad*. UNIPUB, .
- Ivancevich, J. M.; Lorenzi, P.; Skinner, S. J. y otros (1997). *Gestión : calidad y competitividad*. McGraw-Hill, Madrid.
- IVE (1990). *Resultados de encuesta industrial en la Comunidad Valenciana (1981-1986)*. IVE, Valencia.
- Iven, R. (1997). "Organización del trabajo en la industria del automóvil en España: un análisis de la planta SEAT en Martorell". Studienarbeit no publicado (Directores: Marín García, J.; Warnecke, H.). Centrum für Productionstechnik CIM-Centrum Kaiserslautern - Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.
- Jechinis, C. (1998). "Informal and statutory participation in Greece: general trends and two indicative cases" (En: *Innovation and employee participation through works councils*. Ed: Markey, R. y Monat, J.) Ashgate, Aldershot, pp. 129-152.
- Jenkins, A. (1994). "Teams: from ideology to analysis". *Organization Studies*, Vol. **15**, N° 6, pp. 849-860.
- Juran, J. M. (1994). "Por qué fracasan las iniciativas de calidad". *HDBR*, Vol. , N° 5-94, pp. 58-63.
- Kaler, J. (1999). "Understanding participation". *Journal of Business Ethics*, Vol. **21**, N° 2, pp. 125-135.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000, Barcelona.
- Karlsson, C. y Ahlström, P. (1996). "Assesing changes toward lean production". *International Journal of Operatons & Production Management*, Vol. **16**, Nº 2, pp. 24-41.
- Kawakita, T. (1997). "*Corporate strategy and human resource management.*" (En: *Japanese labour and management in transition*. Ed: Sako, M. y Sato, H.) Routledge, Londres, .
- Keller, B. K. (1995). "Rapporteur's report: emerging models of worker participation and representation". *British Journal of Industrial Relations*, Vol. **33**, Nº 3, pp. 317-327.
- Keller, T. y Danserau, F. (1995). "Leadership and empowerment: a social exchange perspective". *Human Relations*, Vol. **48**, Nº 2, pp. 127-145.
- Kirkman, B. L.; Jones, R. y Shapiro, D. (2000). "Why do employees resist teams? Examining the "resistance barrier" to work team effectiveness". *International Journal of Conflict Management*, Vol. **11**, Nº 1, pp. 74-92.
- Klein, J. (1984). "Why Supervisors Resist Employee Involvement". *Harvard Business Review*, Vol. , Nº Septiembre-Octubre, pp. 87-96.
- Knudsen, H. (1995). *Employee participation in europe*. Sage, London.
- Koch, J. y Fox, C. (1978). "*The industrial relations setting, organizational forces, and form and content of worker participation*" (En: *Resource Book in macro organizational behavior*. Ed: Miles, R. H.) , pp. 437-453.
- Kochan, T. A. y Lansbury, R. D. (1997). "Lean production and changing employment relations in the international auto industry". *Economic and Industrial Democracy*, Vol. **18**, Nº 4, pp. 597-620.
- Lantz, A. (1994). "Working in groups in Swedish industry". Vol. , Nº , pp. .
- Lara, B. J. (1996). "Entrevista personal". Universidad Centro Americana (UCA). El Salvador.
- Latham, G. P.; Winters, D. C. y Locke, E. A. (1994). "Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. **15**, Nº , pp. 49-63.
- Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G. (1998). *Strategies for high performance organizations: employee involvement, TQM, and reengineering programs in fortune 1000 coporations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler, E. E. (1986). *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*. ESADE, Barcelona.
- Lawler, E. E. (1991). *High involvement Management*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler, E. E. y Mohrman, S. A. (1985). "Quality circles after the fad". *Harvard Busines Review*, Vol. **63**, Nº 1, pp. 65-71.
- Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass, San Francisco.

- Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Lawler III, E. E. (1981). *Pay and Organization Development*. Addison-Wesley, .
- Leana, C. R.; Locke, E. A. y Schweiger, D. M. (1990). "Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: a critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings". *Academy of Management Review*, Vol. **15**, Nº 1, pp. 137-146.
- Leavitt, H. y Lipman-Blumen, J. (1996). "Hot Groups". *IEEE Engineering management review*, Vol. **24**, Nº 3, pp. 25-31.
- Levante (1998). "Cooperativas en España". Levante - El mercantil valenciano. Valencia, 20 de marzo de 1998
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas, Mexico.
- Li-Ping, T.; Tollison, P. y Whiteside, H. (1988). "Managers' attendance and the effectiveness of small work groups: the case of quality circles". *The journal of Social Psychology*, Vol. **13**, Nº 3, pp. 335-344.
- Livian, Y. (1997). *"Introduction: middle managers in management thinking: crucial...and absent"* (En: *Middle managers in Europe*. Ed: Livian, Y. y Burgoyne) Routledge, London, pp. 1-24.
- Locke, E. A. y Schweiger, D. M. (1979). *"Participation in decision making: one more look"* (En: *Research in organizational behavior*. Ed: Staw, B. M.) JAI press, Greenwich, CT, pp. 265-340.
- Long, C. K. "Quality circles in the schools: Problems and solutions". *Education*, Vol. **107**, Nº 1, pp. 55-57.
- Long, R. J. (1988). "Factors affecting managerial's desires for various types of employee participation in decision making". *Applied psychology: an international review*, Vol. **37**, Nº 1, pp. 15-34.
- López Egea, S. (1995). *La participación de los trabajadores en la empresa española en la década de los noventa*. Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Navarra. Navarra.
- Mac Duffie, J. P. y Frits, K. P. (1997). *"Changes in auto industry employment practices: an international overview"* (En: *After lean production, Evolving employment practices in the world auto industry*. Ed: Kochan, T. A.; Lansbury, R. D. y Mac Duffie, J. P.) ILR press, London, pp. 350.
- Macy, B. A. e Izumi, H. (1993). "Organizational change, design and work innovation: a meta-analysis of 131 North American field studies- 1961-1991". *Research in organizational Change and Development*, Vol. , Nº 7, pp. 235-313.

- Macy, B. A.; Peterson, M. F. y Norton, L. W. (1989). "A test of participation theory in a work re-design field setting: degree of participation and comparison site contrasts". *Human Relations*, Vol. **42**, Nº 12, pp. 1095-1165.
- Majchrzak, A. (1997). "What to do when you can't have it all: towards a theory of sociotechnical dependencies". *Human Relations*, Vol. **50**, Nº 5, pp. 535-565.
- Majchrzak, A. y Wang, Q. (1996). "Breaking the functional mind-set in process organizations". *H. B. R.*, Vol. , Nº sept. oct., pp. 92-99.
- Malhotra (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. Prentice-Hall, Mexico.
- Manz, C. C. (1992). "Self-leading work teams: moving beyond self-management myths". *Human Relations*, Vol. , Nº 45, pp. 1119-1139.
- Manz, C. C.; Keating, D. E. y Donnellon, A. (1990). "Preparing for an organizational change to employee self-management: the managerial transition". *Organizational Dynamics*, Vol. , Nº , pp. 15- 26.
- Marchington, M. (1992). *Managing the team: a guide to succesful employee involvement*. Blackwell, Oxford.
- Marchington, M.; Wilkinson, A.; Ackers, P. y otros (1994). "Understanding the meaning of participation: views from the work place". *Human Relations*, Vol. **47**, Nº 8, pp. 867-894.
- Marín García, J. A. (1994). "Efecto de determinados aspectos del contexto organizativo en la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa". (No publicado).
- Marín García, J. A. (1996). "Los grupos de trabajo en la empresa industrial española.". (No publicado).
- Marín García, J. A. y Bonavía Martín, T. (1999). "Performance effects of worker involvement". XXVIII International Congress of Economic Psychology. Italia
- Marín García, J. A.; Bonavía Martín, T. y De Miguel Fernández, E. (2000). "Lean production, worker involvement and performance in auxiliary automobile industry". *Operations Management*. "Crossing borders and boundaries: the changing role of operations". Gent (Belgica)
- Marín García, J. A. y Pardo del Val, M. (1998). "Políticas de Recursos Humanos en empresas en procesos de certificación ISO 9000". VIII Congreso nacional de ACEDE. Las Palmas
- Martín Hernández, A. (1991). *Los círculos de calidad como forma de participación directa en el trabajo: evolución y perspectivas en España*. . Universidad de Cantabria. Santander.

- Martínez Fuentes, C.; Balbastre Benavent, F. y Escrig Tena, A. B. (2001). "La evaluación en el marco de la gestión de la calidad: un análisis en función del enfoque analizado". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, Nº 1, pp. 37-54.
- Martínez Fuentes, C.; Balbastre Benavent, F.; Escrivá Moreno, M. A. y otros (2000). "Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems". *Work Study*, Vol. 49, Nº 6, pp. 229-241.
- Martínez Sánchez, A. (1995). "La gestión de los parámetros tecnológicos clave en fabricación y montaje". *Alta Dirección*, Vol. , Nº 181, pp. 193-200.
- Maskell, B. (1995). *Sistemas de datos de industrias de primer nivel mundial*. TGP-Hoshin, Madrid.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos, Madrid.
- McGregor, D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. McGraw-Hill, Santa fe de Bogotá.
- McNabb, R. y Whifield, K. (1998). "The impact of financial participation and employee involvement on financial performance". *Scottish journal of political economy*, Vol. 45, Nº 2, pp. 171-187.
- Medina Carrillo, G. (1995). "De la retribución consolidada a la retribución por resultados y competencias" (En: *La nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Ed: Ordóñez Ordóñez, M.) Ediciones 2000, Barcelona, pp. 313-334.
- Merli, G. (1995). *La calidad total como herramienta de negocio*. Diaz de Santos, Madrid.
- Miller, K. y Monge, P. (1986). "Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review". *Academy of Management Journal*, Vol. 29, Nº 4, pp. 727-753.
- Miller, R. (1996). "Employee participation and contemporary labor law in the U.E.". *Industrial Relations Journal*, Vol. 27, Nº 2, pp. 166-174.
- Mills, T. (1978). "Europe's industrial democracy: an american response" (En: *Resource book in macro organizational behavior*. Ed: Miles, R. H.) , pp. 420-435.
- Millward, N.; Bryson, A. y Forth, J. (2000). *All change at work?* Routledge, London.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel S.A., Barcelona.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en las organizaciones*. Editorial Ariel, S.A., Barcelona.
- Montañés Duato, P. (1987). *La participación por competencia en el poder de la empresa*. Facultad de derecho. Universidad de Navarra. Navarra.
- Monzón, J. L. y Barea, J. (1994). "Las cifras clave de la economía social en España". *CIRIEC-España*, Vol. , Nº 16, pp. 9-48.
- Morales Gutiérrez, A. (1996). *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. CIRIEC-España, .

- Murakami, T. (1995). "Introducing team working :a motor industry case study from Germany". *Industrial Relations Journal*, Vol. **26**, Nº 4, pp. 293-305.
- Murakami, T. (1997). "The autonomy of teams in the car industry. A cross-national comparison". *Work Employment and Society*, Vol. **11**, Nº 4, pp. 749-758.
- Nakamura, K. (1997). "*Worker participation: collective bargaining and joint consultation.*" (En: *Japanese labour and management in transition*. Ed: Sako, M. y Sato, H.) Routledge, Londres, .
- Nassar, N. (1995). "Cómo pilotar una empresa por valor". *Harvard Deusto*, Vol. , Nº 68, pp. 14+.
- Neck, C. y Manz, C. (1994). "From groupthink to teamthink: toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams". *Human Relations*, Vol. **47**, Nº 8, pp. 929-951.
- Niepce, W. y Molleman, E. (1996). "A case-study - characteristics of work organization in lean production and sociotechnical systems". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. **16**, Nº 2, pp. 77+.
- Niepce, W. y Mollerman, E. (1998). "Work design issues in lean production from a sociotechnical system perspective: neotaylorism or the next step in sociotechnical design". *Human Relations*, Vol. **51**, Nº 3, pp. 259-287.
- OECD (1997). *Employment Outlook*. Organisation for Economic Co-operation and Development, .
- OECD (1999). "Flexible working practices". 29th meeting. Château de la Muette, París
- Olabarrieta, J. C. y Revuelta, I. (1997). "La retribución en EE.UU.: cambiar sí, pero ¿cómo?". *Capital Humano*, Vol. , Nº 98, pp. 40-44.
- Orero Gimenez, A.; Chaparro Peláez, J. y Pascual Miguel, F. (1996). "Instrumentos para el cambio de una organización ajustada (lean company)". *Alta Dirección*, Vol. , Nº 185, pp. 9-15.
- Orizo, F. A. (1996). *Sistemas de valores en la España de los 90*. CIS-Siglo XXI, .
- Osorio, M. (1997). "Incentivos sobre objetivos individuales". *Capital humano*, Vol. , Nº 103, pp. 60-61.
- Osterman, P. (1994). "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial and Labor Relations review*, Vol. **47**, Nº 2, pp. 173-188.
- Pacheco, J. L. (1991). "Calidad total y grupos de desarrollo". *Economía industrial*, Vol. , Nº Marzo-Abril, pp. 179-184.



- Pardo Avellanada, R. (1998). *Clima social en la empresa. Estudio internacional*. Documento de trabajo de la fundación BBV, .
- Pasmore, W. A. y Fagans, M. R. (1992). "Participation, Individual development, and Organizational Change: a review and synthesis". *Journal of Management*, Vol. **18**, Nº 2, pp. 375-397.
- Pati, G.; Salitore, R. y Brady, S. (1987). "What went wrong with quality circles?". *Personnel Journal*, Vol. , Nº December, pp. 83-87.
- Payne, R. y Cooper, C. (1986). *Grupos de trabajo en organizaciones*. LIMUSA, México.
- Peiró Silla, J. M. y González Romá, V. (1993). *Circuitos de Calidad*. Eudema, Madrid.
- Peña Baztan, M. A. (1985). *Formas de representación y participación de los trabajadores en la CEE*. Facultad de Derecho. Universidad de Barcelona. Barcelona.
- Pérez Giner, F. (1992). "La participación del trabajador en la empresa". *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*, Vol. **10**, Nº 25, pp. 165-181.
- Pérez, J. L. (1997). "Sistema de empresa en calidad total". Cursos de Verano de la Universidad del País Vasco. San Sebastián.
- Plas, J. M. (1996). *Person-centered leadership. An american approach to participatory management*. Sage, London.
- Poole, M. (1995). *Hacia una nueva democracia industrial. La participación de los trabajadores en la industria*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press, Nueva York.
- Prado Pardo, J. C. (2000). *El proceso de mejora continua en la empresa*. Pirámide, Madrid.
- Psimmenos, I. (1997). *Globalisation and employee participation*. Ashgate, Aldershot.
- Quintanilla Pardo, I. (1988). *La participación en las organizaciones. Fundamentos teóricos y conceptuales*. Promolibro, Valencia.
- Quintanilla Pardo, I. y Bonavía Martín, T. (1993). *Dirección participativa*. EUDEMA, Madrid.
- Quintanilla Pardo, I. (1997). *Creencias, valores y comportamiento del directivo*. Promolibro, Valencia.
- Rees, F. (1997). *Teamwork from start to finish: 10 steps to results*. Pfeiffer- Jossey-Bass, San Francisco.
- Regalia, I. (1996). "How the social partners view direct participation - a comparative study of 15 European countries-". *European Journal of Industrial Relations*, Vol. **2**, Nº 2, pp. 211-234.
- Reid, G. C. (1995). *Small business enterprise. An economic analysis*. Routledge, London.

- Richards, B. (1986). "Three classes of objectives and plans make MBO more effective". *Personnel Journal*, Vol. , Nº December, pp. 28-30.
- Rigby, D. K. (1995). "Managing the management tools". *IEE Engineering Management Review*, Vol. **23**, Nº 1 (spring), pp. 88-92.
- Rodríguez Porras, J. M. (1997). *El reto del trabajo en equipo*. IESE, Barcelona.
- Rodríguez-Piñero, M.; Ojeda Avilés, A. y Fernández López, M. F. (1993). *Legislación laboral*. TECNOS, .
- Romero Villafranca, R. (1995). *Curso de introducción a los métodos de análisis estadístico multivariante (resumen y transparencias)*. Servicio de publicaciones de la U.P.V., Valencia.
- Rooney, P. (1993). "Effects of worker participation in the U.S.A.: manager's perceptions vs. empirical measures" (En: *International handbook of participation in organizations. Vol. III: The challenge of new technology and macro-political change*. Ed: Lafferty, A.) Oxford University Press, Oxford, pp. 134-153.
- Rother, M. y Shook, J. (1998). *Learning to see. Value stream mapping to create value and eliminate muda*. Lean Enterprise Institute, Massachusetts.
- Sáenz Blanco, F. y Avella Caballero, L. (2000). "Análisis del trabajo en equipo en el área de fabricación: desarrollo y aprovechamiento del capital humano y organizativo". X congreso ACEDE.
- Saenz de Varaona, E. (1994). *La participación de los trabajadores en las empresas multinacionales*. Derecho de la empresa. Universidad Nacional a Distancia. Madrid.
- Sánchez, J. C. (1996). "Eficacia y configuración estructural de la empresa". *Alta Dirección*, Vol. , Nº 188, pp. 245-258.
- Sanchis Palacio, J. R. (1995). *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*. Tirant lo Blanch, Valencia.
- Santesmases Mestre, M. (1997). *DYANE: Diseño y analisis de encuestas*. Pirámide, Madrid.
- Sashkin, M. (1982). *A manager's guide to participative management*. AMA, .
- Sashkin, M. (1984). "Participative mangement is an ethical imperative". *Organizational Dynamics*, Vol. , Nº Spring 1984, pp. 5-23.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. Prentice Hall, méxico.
- Selto, F. H.; Renner, C. J. y Young, S. M. (1995). "Assessing the organizational fit of a just-in-time manufacturing system - testing selection, interaction and systems models of contingency theory". *Accounting Organizations and Society*, Vol. **20**, Nº 7, pp. 665-684.

- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B. y otros (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica S.A., Barcelona.
- Seyna, E. J. (1986). "MBO: the fad that changed management". *Long Range Planning*, Vol. **19**, Nº 6, pp. 116-123.
- Silos, I. (1999). "Employee involvement: a component of total quality management". *Production and Inventory Management Journal*, Vol. **40**, Nº 1, pp. 56-65.
- Sisteplant Ingeniería Industrial (2001). "Mejora. Sistema incentivador para la mejora de la productividad". Jornada Tecnológica. Escuela de Negocios Lluís Vives. Valencia.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, Vol. **38**, Nº 5, pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G. y Mishra, A. (1999). "Giving up control without losing control". *Group & Organization Management*, Vol. **24**, Nº 2, pp. 155-187.
- SPSS-inc. (1992a). *SPSS for windows advanced statistics release 5*. SPSS inc., Chicago.
- SPSS-inc. (1992b). *SPSS for windows professional statistics release 5*. SPSS inc., Chicago.
- Steel, R. y Lloyd, R. (1988). "Cognitive, affective, and behavioral outcomes of participation in quality circles: conceptual and empirical findings". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. **24**, Nº 1, pp. 1-17.
- Steel, R. y Mento, A. (1987). "The participation performance: subordinate competence as a mitigating factor". *Group & organizational studies*, Vol. **12**, Nº 4, pp. 411-432.
- Stewart, G. y Manz, C. C. (1995). "Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model". *Human Relations*, Vol. **48**, Nº 7, pp. 747-770.
- Stewart, T. (1996). "La satisfacción de los empleados en España. Una perspectiva europea.". *Capital humano.*, Vol. , Nº 93, pp. 16-22.
- Stohl, C. (1987). *"Bridging the parallel organization: a study of quality circles effectiveness"* (En: *Communication yearbook*. Ed: Mc Laughlin, H.) Sage, California, pp. 416-430.
- Stohl, C. y Jennings, K. (1988). "Volunteerism and voice in quality circles". *Western Journal of Speech Communication*, Vol. **52**, Nº summer, pp. 238-251.
- Taira, K. (1996). "Compatibility of human-resource management, industrial-relations, and engineering under mass-production and lean production: an exploration". *Applied Psychology - an International review*, Vol. **45**, Nº 2, pp. 97-117.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1968). "How to choose a leadership pattern". *Harvard Business Review*, Nº Marzo-abril.

- Tesluk, P.; Vance, R. y Mathieu, J. (1999). "Examining employee involvement in the context of participative work environment". *Group and Organization Management*, Vol. **24**, Nº 3, pp. 271-299.
- Thompson, P. y Wallace, T. (1996). "Redesigning production through teamworking: case-studies from the Volvo-truck-corporation". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. **16**, Nº 2, pp. 103-118.
- Thoms, P.; Moore, K. S. y Scott, K. S. (1996). "The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the five personality dimensions". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. **17**, Nº , pp. 349-362.
- Tort-Martorell, X. (2000). "Creatividad a voluntad". Curso. Curso de Verano - Universidad del País Vasco. San Sebastián.
- Trist, E. (1991). "*La evolución de los sistemas sociotécnicos*" (En: *Las nuevas formas de organización del trabajo*. Ed: Castillo, J. J.) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, pp. 99-171.
- Ulbo de Sitter, L.; Friso den Hertog, J. y Dankbaar, B. (1997). "From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs". *Human Relations*, Vol. **50**, Nº 5, pp. 497-534.
- Vandenberg, R.; Richardson, H. y Eastman, L. (1999). "The impact of high involvement work process on organizational effectiveness: a second order latent variable approach". *Group & Organizational Management*, Vol. **24**, Nº 3, pp. 300-339.
- Veciana Vergés, J. M. (1995). "*Participación y eficiencia organizativa: fuerzas motrices y restrictivas*" (En: Ed: Civitas, Madrid, pp. 287-314.
- Volvo Cars (2000). "Visita a la Planta de Volvo en Gante (Bélgica) durante el congreso EUROMA 2000".
- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1990). *El nuevo Liderazgo*. Diaz de Santos, Madrid.
- Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- VVAA (1998). *Social 1998: derecho laboral y seguridad social*. Francis Lefebvre, Madrid.
- Wagner III, J. (1994). "Participations effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence". *Academy of Management Review*, Vol. **19**, Nº 2, pp. 312-330.
- Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z. (1987a). "Effects of societal trends on participation research". *Administrative Science Quarterly*, Vol. **32**, Nº , pp. 241-262.

- Wagner III, J. A. y Gooding, R. Z. (1987b). "Shared influence and organizational behavior: a meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships". *Academy of Management Journal*, Vol. **30**, Nº 3, pp. 524-541.
- Wallace, T. F. y Bennett, S. J. (Ed.) (Eds.) (1994). *Instant access guide world class manufacturing*. OMNEO, Essex.
- Watson Wyatt (1997). "Análisis de tendencias retributivas (1997)". *Capital Humano*, Vol. , Nº 98, pp. 34-38.
- Watson Wyatt (1998). "Remuneración variable: los planes de compra de acciones y las opciones sobre acciones". *Capital Humano*, Vol. , Nº 110, pp. 74-75.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad*. Fondo Educativo Interamericano, Mexico.
- Wilkinson, A. (1998). "Empowerment -theory and practice-". *Personnel Review*, Vol. **27**, Nº 1-2, pp. 40+.
- Wilkinson, A.; Marchington, M.; Ackers, P. y otros (1992). "Total quality management and employee involvement.". *Human Resource Management Journal*, Vol. **3**, Nº 2, pp. 1-20.
- Wilpert, B. (1984). "La participación en las organizaciones: resultados de la investigación comparada internacional". *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, Vol. , Nº , pp. 373-386.
- Womack, J. P.; Jones, D. T. y Roos, D. (1992). *La máquina que cambió el mundo*. McGraw-Hill Española, Madrid.
- Wood, S. (1996). "High commitment management and payment systems". *Journal of Management Studies*, Vol. **33**, Nº 1, pp. 53-77.
- Wood, S. y Albanese, M. T. (1995). "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?". *Journal of Management Studies*, Vol. **32**, Nº 2, pp. 215-247.
- Zamanou, S. y Glaser, S. R. (1994). "Moving toward participation and involvement". *Group & Organizational Management*, Vol. **19**, Nº 4, pp. 475-502.

## Obras Generales

- Cascón Martín, E. (1999). *Manual del buen uso del español*. Castalia, Madrid.
- Eco, U. (1988). *Como se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. GEDISA, México.
- El país *Libro de estilo*. Aguilar, .
- García de la Fuente, O. (1994). *Metodología de la investigación científica. Cómo hacer una tesis en al era de la informática*. Ediciones CEES, .

- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1994). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México, D.F.
- Martínez de Sousa, J. (2000). *Manual de estilo de la lengua española*. Ediciones Trea, Gijón.

**Tabla de correspondencia entre la  
nomenclatura de algunos autores consultados y  
la utilizada en nuestra tesis**

TESIS	Guerrero (1969) <sup>1</sup>	Esteban Velasco (1980) <sup>2</sup>	Alvarez de Mon (1998)	Dachler y Wilpert (1978)	Locke y Schweiger (1979)	Sashkin (1982)	Hermel (1990)	Knudsen (1995)	Armstrong (1991)	Koch y Fox (1978)
Naturaleza de la participación:	Contenido						Naturaleza:			
<u>Económica:</u>			Económica							
En los medios.	Capital	Propiedad	Capital-Propiedad				En los medios.			
En el valor añadido.	Resultados	En los Beneficios	Resultados. Beneficios.				En los resultados.			
<u>En la toma de decisiones:</u>	El control Gobierno, gestión y mando jerárquico	Negociación colectiva. Societaria. Institucional.	En la gestión. Participación institucional.		Stage of problem solving. Scope.		En el proceso:			
Investigación.			Definición del problema		discovery of problems		Concepción.			
Diseño.			generación de alternativas		Generation of proposed solutions. Evaluation		Realización.			
Selección.			elección		Choice		Realización.			
Planificación.										
Implantación			ejecución				Ejecución.			
Evaluación			seguimiento y evaluación							
Retroinformación.										
Amplitud de la participación:							Nivel:			
<u>Componentes:</u>				Social Range			Cantidad de departamentos.			
Personas seleccionadas.				Selected persons						
Algunos grupos o departamentos.				Certain groups						
Todos los trabajadores.				Total organizational membership						
<u>Duración:</u>							Duración en el tiempo.			
Acciones puntuales										
Acciones permanentes.										
<u>Niveles:</u>							Actores			
Alta dirección.									Shareholders	
Mandos intermedios.									Managers	
Mandos operativos.									Supervisors	
Trabajadores.									Workers	
Fuentes que originan la participación:							Sources			
<u>Formal:</u>			Formal	Formal	Formal				Formal	
Bases legales.				Legal bases				Statutory regulation		
Gestionada por sindicatos	Contractual			Contractual bases				Collective Bargaining		
Propuesta por la Dirección.	Espontánea			Management policies				Unilaterally by the employer		
Propuesta por los trabajadores	Impuesta									
<u>Informal.</u>			Informal	Informal	Informal				Informal	
Forma de representación:							Mediación			
<u>Directa:</u>	<u>Directa</u>		<u>Directa</u>	<u>Direct</u>	<u>Direct</u>	<u>Ways to use participation approaches</u>		<u>Direct</u>		<u>Direct</u>
Individual.						individual		Individual		



Relación mando-subordinado.						superior- subordinate				
En grupo.						group				
<u>Indirecta.</u>	<u>Indirecta</u>		<u>Indirecta</u>	<u>Indirect</u>	<u>Indirect</u>			<u>Indirect.</u>		<u>Indirect</u>

TESIS	Guerrero (1969)	Esteban Velasco (1980)	Alvarez de Mon (1998)	Dachler y Wilpert (1978)	Locke y Schweiger (1979)	Sashkin (1982)	Hermel (1990)	Knudsen (1995)	Armstrong (1991)	Koch y Fox (1978)
Modo de incorporación:										
Forzada	Obligatoria				Forced					
Voluntaria	Dsicrecional				Voluntary					
Intensidad de la Participación:			Grado de influencia <sup>3</sup>					Intensity of participation		
<u>Grado de influencia:</u>	Grado de participación			Access to participation	Degree		Grados de participación	degree of influence	Degree of influence	
Informar.	Informativa	Información.	Suministro de información							
Recibir información.					No participation		Infomación.	receiving of information		
Ser consultados.	Consultiva. De vigilancia y control.	Consulta.	Consulta		Consult		Consulta.	Consultation		
Veto		Veto o aprobación								
Decisión Conjunta.	Codecisoria		Negociación. Decisión conjunta.		full participation		Codecisión.	Co-decision		
Delegación// autogestión			Autogestión					Unilateral employee decision-making		
<u>Tipos de decisiones:</u>	Ambito de la competencia	Materias	Materias <sup>4</sup>	Content, importance and complexity of decisions <sup>5</sup>	Content		Contenido	Range of importance	Level	
Estratégicas.	Total. Aspectos económicos		Alta dirección		Company policies			Strategic	Strategic	Institutional
Tácticas.			Técnicas. Personal. Económicas.			Participation in Change		Tactical	Management level	Managerial
Operativas.	Aspectos técnicos		Técnicas. Personal.		Work itself	Goal setting. Decision making. Problem solving.		Operational	Job level	Technical
Contexto de trabajo y bienestar del trabajador.	Aspectos sociales		Personal.		Working conditions			Welfare		

<sup>1</sup> Citado en Alvarez de Mon (1998). Fernando Guerrero (1969). La participación en la empresa, asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao.

<sup>2</sup> Citado en Alvarez de Mon (1998). Esteban Velasco, Gaudencio (1980). Participación de los trabajadores en la empresa y la ley de Sociedades Anónimas. Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo, Madrid.

<sup>3</sup> Su clasificación coincide con fórmulas de la Democracia Industrial: Negociación colectiva, codeterminación y autogestión.

<sup>4</sup> Sigue la clasificación de la OIT (1981) y algunas de las áreas que el autor plantea se cruzan con varias de las nuestras.

---

<sup>5</sup> Comentan que la literatura en su tiempo aún no ha logrado crear un modelo sobre los tipos de decisiones y la importancia asociada a a cada una de ellas (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978).

TESIS	Guerrero (1969) <sup>1</sup>	Esteban Velasco (1980) <sup>2</sup>	Alvarez de Mon (1998)	Dachler y Wilpert (1978)	Locke y Schweiger (1979)	Sashkin (1982)	Hermel (1990)	Knudsen (1995)	Armstrong (1991)	Koch y Fox (1978)
Naturaleza de la participación: Económica:	Contenido		Económica				Naturaleza:			
En los medios.	Capital	Propiedad	Capital-Propiedad				En los medios.			
En el valor añadido.	Resultados	En los Beneficios	Resultados. Beneficios.				En los resultados.			
<u>En la toma de decisiones:</u>	El control Gobierno, gestión y mando jerárquico	Negociación colectiva. Societaria. Institucional.	En la gestión. Participación institucional.		Stage of problem solving. Scope.		En el proceso:			
Investigación.			Definición del problema		discovery of problems		Concepción.			
Diseño.			generación de alternativas		Generation of proposed solutions. Evaluation Choice		Realización.			
Selección.			elección				Realización.			
Planificación.										
Implantación			ejecución				Ejecución.			
Evaluación			seguimiento y evaluación							
Retroinformación.										
Amplitud de la participación: <u>Componentes:</u>				Social Range			Nivel: Cantidad de departamentos.			
Personas seleccionadas.				Selected persons						
Algunos grupos o departamentos.				Certain groups						
Todos los trabajadores.				Total organizational membership						
<u>Duración:</u>							Duración en el tiempo.			
Acciones puntuales										
Acciones permanentes.										
<u>Niveles:</u>							Actores			
Alta dirección.									Shareholders	
Mandos intermedios.									Managers	
Mandos operativos.									Supervisors	
Trabajadores.									Workers	
Fuentes que originan la participación:							Sources			
<u>Formal:</u>			Formal	Formal	Formal				Formal	
Bases legales.				Legal bases				Statutory regulation		
Gestionada por sindicatos	Contractual			Contractual bases				Collective Bargaining		
Propuesta por la Dirección.	Espontánea			Management policies				Unilaterally by the employer		
Propuesta por los trabajadores	Impuesta									
<u>Informal.</u>			Informal	Informal	Informal				Informal	
Forma de representación:							Mediación			
<u>Directa:</u>	<u>Directa</u>		<u>Directa</u>	<u>Direct</u>	<u>Direct</u>	<u>Ways to use participation approaches</u>		<u>Direct</u>		<u>Direct</u>
Individual.						individual		Individual		
Relación mando-subordinado.						superior- subordinate group				
En grupo.										
<u>Indirecta.</u>	<u>Indirecta</u>		<u>Indirecta</u>	<u>Indirect</u>	<u>Indirect</u>			<u>Indirect.</u>		<u>Indirect</u>

TESIS	Guerrero (1969)	Esteban Velasco (1980)	Alvarez de Mon (1998)	Dachler y Wilpert (1978)	Locke y Schweiger (1979)	Sashkin (1982)	Hermel (1990)	Knudsen (1995)	Armstrong (1991)	Koch y Fox (1978)
Modo de incorporación:										
Forzada	Obligatoria				Forced					
Voluntaria	Dsicrecional				Voluntary					
Intensidad de la Participación:			Grado de influencia <sup>3</sup>					Intensity of participation		
<u>Grado de influencia:</u>	Grado de participación Informativa			Access to participation	Degree		Grados de participación	degree of influence	Degree of influence	
Informar.	Informativa	Información.	Suministro de información							
Recibir información.					No participation		Infomación.	receiving of information		
Ser consultados.	Consultiva. De vigilancia y control.	Consulta.	Consulta		Consult		Consulta.	Consultation		
Veto		Veto o aprobación								
Decisión Conjunta.	Codecisoria		Negociación. Decisión conjunta. Autogestión		full participation		Codecisión.	Co-decision		
Delegación// autogestión								Unilateral employee decision-making		
<u>Tipos de decisiones:</u>	Ambito de la competencia	Materias	Materias <sup>4</sup>	Content, importance and complexity of decisions <sup>5</sup>	Content		Contenido	Range of importance	Level	
Estratégicas.	Total. Aspectos económicos		Alta dirección		Company policies			Strategic	Strategic	Institutional
Tácticas.			Técnicas. Personal. Económicas.			Participation in Change		Tactical	Management level	Managerial
Operativas.	Aspectos técnicos		Técnicas. Personal.		Work itself	Goal setting. Decision making. Problem solving.		Operational	Job level	Technical
Contexto de trabajo y bienestar del trabajador.	Aspectos sociales		Personal.		Working conditions			Welfare		

<sup>1</sup> Citado en Alvarez de Mon (1998). Fernando Guerrero (1969). La participación en la empresa, asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao.

<sup>2</sup> Citado en Alvarez de Mon (1998). Esteban Velasco, Gaudencio (1980). Participación de los trabajadores en la empresa y la ley de Sociedades Anónimas. Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo, Madrid.

<sup>3</sup> Su clasificación coincide con fórmulas de la Democracia Industrial: Negociación colectiva, codeterminación y autogestión.

<sup>4</sup> Sigue la clasificación de la OIT (1981) y algunas de las áreas que el autor plantea se cruzan con varias de las nuestras.

<sup>5</sup> Comentan que la literatura en su tiempo aún no ha logrado crear un modelo sobre los tipos de decisiones y la importancia asociada a a cada una de ellas (Dachler, H. P. y Wilpert, B., 1978).

**Tabla de adaptación del cuestionario de Lawler,  
Mohrman y Ledford (1995).**

(Lawler, E. E.; Mohrman, S. A. y Ledford, G. E., 1995).

Sección	Pregunta	Pregunta	
A	1	8*	
	2	10* (niveles jerárquicos)	
	3	11	
	4	12	
	5	13*	
	6	No incluida	
	7	19* y 20*	
	8	21	
	9	14*	
	10 y 11	15	
	12, 13 y 14	No incluidas	
	15	16*	
	B	1	23
		2	24
		3	25
4		27	
C	1	No incluida	
D	Pay - Reward	26 (En lugar de preguntar si fue exitosa la implantación, preguntamos por la intención de aumentar o disminuir el uso)	
	Involv. Practices	27 (En lugar de preguntar si fue exitosa la implantación, preguntamos por la intención de aumentar o disminuir el uso)	
E	1	30	
	2	32 (No incluimos absentismo pues en las pruebas piloto recogimos muchos «no sabe/no contesta»)	
	3	33	
	4	29	
F	1	34	
	2	No incluida	
	3	No incluida	
	4	35	
	5	No incluida	
	6	No incluida	
	7	37	
	8	38	
	9	39	
G	1	No incluida	
	2	No incluida	
	3	No incluida	
	4	No incluida	
	5	No incluida	
H	1	40*	
	2	18 y 19 *	
No incluida		1 (Sector de la empresa)	
No incluida		2 (Numero de empleados)	
No incluida		3 (Empresas comerciales)	
No incluidas		4 a 7 (Caracterización del sistema productivo)	
No incluida		17 (Participación formal/informal)	
No incluida		31 (Evolución prevista de diferentes formas de participación)	
No incluida		36 (Certificación ISO-9000)	
No incluida		22 (Estrategia de la empresa)	

\* En estas preguntas hemos adaptado o reducido el número de categorías en la respuesta.

## **Cuestionario**



## GLOSARIO DE TÉRMINOS:

### Sistemas de remuneración/recompensas:

**Pago por horas:** el trabajador cobra una cantidad por cada hora de trabajo que realiza sin recibir ningún tipo de complementos adicionales.

**Salario fijo mensual:** El trabajador cobra una cantidad fija que depende de las características del puesto de trabajo, no recibiendo ningún otro tipo de complemento adicional.

**Complemento por habilidades o conocimientos:** el trabajador cobra el salario base más un complemento en función del número de puestos de trabajo que puede realizar o de la formación que posee.

**Reparto de Beneficios de la empresa:** reparto de una fracción de los beneficios de la empresa entre los trabajadores.

**Reparto de ganancias por sugerencia aportadas:** (Gainsharing, Scanlon...) una parte de los ahorros o ganancias en productividad, calidad o costos que produce una sugerencia aportada por el trabajador o grupo, se reparte entre los que hicieron esa sugerencia.

**Complemento por logro de metas individuales:** se añade un plus al salario base del individuo por la consecución de unos objetivos o unas metas a corto o largo plazo.

**Complemento por logro de metas del grupo:** se añade un plus al salario base del grupo por la consecución de unos objetivos o unas metas a corto o largo plazo.

**Recompensas no monetarias:** felicitaciones, premios de la compañía, empleado del año.

**Participación en el capital de la compañía:** el trabajador recibe como parte del pago una cantidad de acciones o participaciones en el capital de la empresa.

**Remuneración flexible:** el trabajador decide cómo recibe el salario: en metálico, mediante cursos de capacitación, viajes, prestaciones sociales, más vacaciones... (No decide cuánto cobrar, pero tiene plena autonomía para decidir cómo se le paga)

**Seguridad en el empleo:** políticas de la empresa o cláusulas en los contratos dirigidas a evitar despidos.

### Programas de participación laboral:

**Sistemas de sugerencias individuales:** establecimiento de procedimientos que incitan a los trabajadores a proponer sugerencias para la mejora de los procesos o del entorno de trabajo.

**Encuestas de opinión:** la empresa recopila datos mediante cuestionarios sobre el nivel de motivación, satisfacción, necesidades, formación y expectativas de los empleados.

**Enriquecimiento o Rediseño de puestos de trabajo:** la empresa reformula las características de los puestos de trabajo para incrementar la productividad y satisfacción de los trabajadores: mayor variedad de tareas, autonomía, identidad con las tareas, responsabilidad, sentido, tareas más completas...

**Círculos de Calidad:** grupos voluntarios de trabajadores del mismo nivel y bajo un mismo mando que se reúnen periódicamente con el fin de buscar mejoras en su área de trabajo. Se ocupan de sugerir mejoras de calidad y productividad que serán evaluadas por la dirección de la empresa.

**Otros grupos diferentes a los Círculos de Calidad:** grupos para proponer sugerencias que pueden ser formados por personal de diferentes departamentos o niveles de mando y con áreas de trabajo más extensas que los Círculos de Calidad.

**Mini-Empresas:** partes de la empresa funcionan como empresas independientes produciendo sus propios bienes o servicios, con un alto grado de autonomía.

**Grupos de trabajo semiautónomos:** también llamados equipos de trabajo. El grupo es responsable del producto o parte del producto con gran autonomía en las decisiones operativas que son tomadas por los propios trabajadores.

**Comités de consulta:** grupos con componentes de todos los niveles de mando para tratar cuestiones estratégicas o de políticas de la compañía.

**Dirección Participativa por Objetivos:** un proceso donde los mandos y sus subordinados identifican sus objetivos comunes, definen sus principales áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados (metas) que se esperan de ellos. El trabajador recibe periódicamente y con asiduidad indicadores sobre el rendimiento que está obteniendo en su trabajo diario, así como datos sobre si está mejorando o empeorando su desempeño, incluso datos para analizar las causas.

### Formas de participación:

**Informal:** a través de la comunicación personal entre los mandos y los subordinados.

**Directa:** el empleado tiene la oportunidad de exponer directamente sus puntos de vista

**Indirecta:** a través de representantes elegidos para hablar en su nombre

**Acciones temporales:** participación que se lleva a cabo sólo en ocasiones excepcionales

**Acciones permanentes:** participación que se lleva a cabo de manera habitual en el trabajo diario.



DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

INVESTIGACIÓN: INVOLUCRACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y  
RENDIMIENTO EN LA EMPRESA

Juan Antonio Marín  
Enrique de Miguel

**( SI NO DESEA CONTESTAR A ESTE CUESTIONARIO, POR FAVOR, COMPLETE SÓLO LAS 8  
PRIMERAS PREGUNTAS - no le ocupará más de 1 minuto- Y ENVÍELO EN EL SOBRE ADJUNTO. Este paso  
es esencial para el control estadístico de la investigación)**

## **INSTRUCCIONES:**

La mayoría de las preguntas de este cuestionario se responden marcando con una cruz la casilla correspondiente a la respuesta que más refleja la realidad de su empresa.

En las preguntas que se indique puede marcar más de una casilla.

En las preguntas 2, 9, 10 y 11 le pedimos que indique el número aproximado de trabajadores.

En las preguntas 13 y 34 le pedimos que indique el porcentaje aproximado.

1. Sector de empresa: \_\_\_\_\_
2. Número de empleados: \_\_\_\_\_
3. Si su empresa es Comercial o de Servicios, marque esta casilla y pase a la pregunta N° 8:  si
- (Para las empresas de producción)
4. Su empresa emplea trabajadores...

Muy cualificados	Polivalentes	Poco cualificados
1	2	3

5. Las máquinas que utilizan sus trabajadores son:

Sencillas	De una sola operación	Flexibles
1	2	3

6. El grado de automatización de su empresa es:

Poco          Moderado          Elevado  
 1                  2                  3

7. Su empresa produce...

Un producto    Pequeños    Grandes  
 cada vez        Lotes        Lotes  
 1                  2                  3

Si desea hacer explícito el motivo por el que no contesta este cuestionario, por favor, use este espacio:

**Sección A: Datos generales**

8.- ¿Qué cargo ocupa la persona que responde a este cuestionario? (marque sólo una)

- 1 Gerente, Director o Presidente de la empresa
- 2 Director de Recursos Humanos o Personal
- 3 Director Técnico
- 4 Otro: (especificar) \_\_\_\_\_

9. Indique el número de empleados en su empresa por titulación:

Titulación Universitaria y máster	
Titulación Universitaria Superior	
Titulación Universitaria Media	
Sin titulación, F.P. o Graduado	

10. Número de empleados de su empresa por niveles de mando:

Alta Dirección-Gerencia (AD)	
Mandos Intermedios (MI)	
Mandos Operativos (supervisores) (MO)	
Trabajadores (TR)	

11.- ¿Número de empleados que trabajan en tareas de producción? \_\_\_\_\_

12.- ¿Número de empleados de su empresa que no ocupa niveles de mando y está representado por los sindicatos?

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| 1 Ninguno (0%)         | 5 Bastantes (61-80%)  |
| 2 Casi ninguno (1-20%) | 6 Casi todos (81-99%) |
| 3 Algunos (21-40%)     | 7 Todos (100%)        |
| 4 La mitad (40-60%)    | 9 No sabe/No contesta |

13.- Si su empresa pertenece a un grupo, ¿Qué porcentaje aproximado representan los trabajadores de su planta sobre el total de todos los trabajadores que componen el grupo (en España y en el extranjero)?

(marque 100% si toda la plantilla trabaja en su planta)  
 \_\_\_\_\_ %

14.- Aproximadamente, ¿cuánto se ha modificado su plantilla en los últimos 10 años? (marque sólo una casilla)

1 no ha cambiado

ha aumentado

ha disminuido

2 Poco (< 20%)

4 Poco (< 20%)

3 Mucho

5 Mucho

15.- ¿Ha disminuido su empresa niveles jerárquicos en los últimos diez años? (marque sólo una casilla)

si

7 no

1 uno

2 dos

3 tres

4 cuatro

5 cinco

6 Seis o más

16.- ¿Están trabajando actualmente en mejorar y desarrollar su política de personal?

1 Si

2 No

3 No sabe/No contesta

17. Cómo definiría la participación en su empresa:

1 Informal y en ocasiones

2 Informal y de manera habitual en el trabajo diario

3 Etapa inicial en el uso de procedimientos formales de participación

4 Participación formal desarrollada.

18. Cómo caracterizaría las acciones de su empresa para lograr mejorar los resultados: (por favor, marque sólo una respuesta)

1 Pocas acciones de gestión y dispersas

2 Numerosas acciones pero no necesariamente coordinadas entre los diferentes mandos

3 Son dirigidas por una estrategia clara y formal

**Si ha marcado la casilla 3ª continúe con la pregunta 19, en otro caso, pase a la pregunta 20**

19.- ¿Qué características presenta la gestión estratégica de su empresa? (Puede marcar más de una casilla)

1 Gestión estratégica en etapa inicial

2 Gestión estratégica desarrollada.

3 Está integrada con el resto de acciones de la empresa, a todos los niveles

4 Guiada por una definición de misión y valores de la empresa

5 Surge de una planificación a tres o más años

20.- En general, ¿cómo valora las siguientes condiciones del entorno de su empresa?

	Muy Poco	Poco	Moderado	Alto	Mu Alto	NS/NC
La rivalidad entre los competidores	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Requerimientos de capital	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Grado de integración vertical	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6

21.- En general, ¿cómo valora las siguientes condiciones del sector en el que compite su empresa?

• Crecimiento del mercado	Muy rápido	Rápido	Lento	Decrece	NS-NC
	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Cambio tecnológico	Muy rápido	Rápido	Lento	Muy Lento	NS-NC
	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Ciclos de vida de los productos	Muy corto	Corto	Largo	Muy largo	NS-NC
	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Productos o servicios	Estandarizados	Diferenciados		NS-NC	
	1	2		<input type="checkbox"/> 6	
• Capacidad de producción del sector (sobre la demanda)	Sobra Mucha	Sobra	Ajustada	Falta Mucha	Falta NS-NC
	1	2	3	4	5 <input type="checkbox"/> 6

22.-¿En qué medida potencia la estrategia de su empresa los siguientes factores?

	Muy Poco	Poco	Bastante	Mucho	NS/NC
•Aumentar las ventas de nuevos productos o servicios sobre el total	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Convertirse en una compañía global	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Tener una fuerte orientación al cliente	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Aumentar la velocidad de lanzamiento de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Disminuir los plazos de entrega	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Construir un capital intelectual y de conocimientos	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Ser un competidor de bajo coste	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Tener altos niveles de calidad en todo lo que hace	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Responder rápidamente a los cambios del mercado	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Que sus productos o servicios sean percibidos por el cliente como únicos	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6
• Ser un líder tecnológico	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 6

**Sección B**

23. ¿Cuántos de los trabajadores de la empresa reciben de forma habitual información sobre...?

	Ninguno (0%)	Casi ninguno (1-20%)	Algunos (21-40%)	La mitad (40-60%)	Bastantes (61-80%)	Casi todos (81-99%)	Todos (100%)
Resultados operativos globales de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Resultados del departamento	1	2	3	4	5	6	7
Nuevas tecnologías que pueden afectarles.	1	2	3	4	5	6	7
Objetivos y planes del negocio	1	2	3	4	5	6	7
Comparación con el desempeño de la competencia	1	2	3	4	5	6	7
Política de remuneración de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

24. ¿Cuántos de sus trabajadores han recibido, en los últimos 3 años, formación sistemática y programada en ...?

	Ninguno (0%)	Casi ninguno (1-20%)	Algunos (21-40%)	La mitad (40-60%)	Bastantes (61-80%)	Casi todos (81-99%)	Todos (100%)
Toma de decisiones/solución de problemas en grupos	1	2	3	4	5	6	7
Conocimientos de liderazgo	1	2	3	4	5	6	7
Conocimientos de administración de empresas	1	2	3	4	5	6	7
Análisis estadístico/calidad	1	2	3	4	5	6	7
Formación de equipos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Entrenamiento en las habilidades de su propio trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Formación para otras áreas o puestos de trabajo de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

25. Indique a cuántos de los trabajadores de la empresa se les aplica cada uno de estos sistemas de remuneración o recompensa: (los términos con asterisco están descritos en el glosario)								26. Indique su intención a cada uno de estos Si el futuro:			
	Ninguno (0%)	Casi ninguno (1-20%)	Algunos (21-40%)	La mitad (40-60%)	Bastantes (61-80%)	Casi todos (81-99%)	Todos (100%)	Incrementar	Disminuir	Mantener	NS/NC
Pago por horas *	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Se les paga sólo el Salario fijo mensual*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Complemento de sueldo en función de las habilidades y conocimientos del trabajador*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Reparto de beneficios de la empresa*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Reparto de ganancias por sugerencias aportadas*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Complemento por logro de metas u objetivos individuales*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Complemento por logro de metas u objetivos de grupo*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Recompensas no monetarias*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Participación en el capital de la compañía*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Remuneración flexible/pago en especie*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Seguridad en el empleo*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>

27. Indique cuántos de los trabajadores de su empresa están en la actualidad participando directamente en cada uno de los siguientes programas: (los términos con asterisco están descritos en el glosario)								28. Indique su intención a cada uno de estos pr el futuro:			
	Ninguno (0%)	Casi ninguno (1-20%)	Algunos (21-40%)	La mitad (40-60%)	Bastantes (61-80%)	Casi todos (81-99%)	Todos (100%)	Incrementar	Disminuir	Mantener	NS/NC
Sistemas de sugerencias individuales*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Encuestas de opinión*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Enriquecimiento o rediseño del puesto de trabajo*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Círculos de Calidad*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Otros grupos de sugerencias diferentes de Círculos de Calidad*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Comités de empresa o negociación colectiva.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Mini-empresas*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Grupos de trabajo semiautónomo*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Comités de consulta*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>
Dirección Participativa por Objetivos*	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	<input type="checkbox"/>

**Sección C**

Esta sección se refiere a los esfuerzos de la empresa para lograr el compromiso del trabajador. No nos referimos a ningún tipo de programa específico, sino al conjunto de todas las acciones que se llevan a cabo para involucrar a los trabajadores en las decisiones que afectan a su trabajo y a su entorno de trabajo.

29.- En general, ¿cómo valoraría la experiencia que ha tenido con las acciones de participación del trabajador? 1 No se han realizado  
7 No Sabe / No Contesta  
2 Muy negativa      4 Neutral      5 Positiva  
3 Negativa      6 Muy Positiva

30.- ¿En qué medida, si se da el caso, participan los sindicatos en los esfuerzos de su empresa por lograr la implicación del trabajador? (marque sólo una de las casillas)  
1 No existen sindicatos      4 Moderada  
2 Poca o nula participación      5 Bastante  
3 Algo      6 Mucha participación

31. En cada una de las formas de participación de los trabajadores que se citan a continuación, indique su intención en los próximos dos años: (los términos con asterisco están descritos en el glosario)

	Mucha disminución ↓	Disminución ↓	Estabilizado =	Aumento ↑	Mucho Aumento ↑↑	No sabe- No contesta NS/NC
	m	m	=	i	ii	
Participación en general de los Mandos Intermedios (MI)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Participación en general de los Mandos Operativos (MO)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Participación en general de los Trabajadores (TR)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Participación realizada de manera Informal*	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Participación realizada de manera Directa*	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Participación realizada de manera Indirecta*	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Participación a través de Acciones Temporales	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Participación a través de Acciones Permanentes	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Influencia en las decisiones realizada individualmete (a través de delegación...)	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Influencia en las decisiones por medio de reuniones conjuntas del trabajador y su superior	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Influencia en las decisiones por medio de reuniones de grupos	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6

32.- ¿Cómo valora el impacto positivo o negativo, si existe, que tienen los esfuerzos para lograr la implicación del trabajador en los siguientes indicadores del rendimiento de la empresa?

	Muy Negat.	Negat.	Neutral	Posit.	Muy Posit.	Mu NS/ NC
Productividad	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Calidad de los productos/servicios	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Atención al cliente	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Satisfacción del trabajador	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Rotación del personal	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6

	Muy Negat.	Negat.	Neutral	Posit.	Muy Posit.	Mu NS/ NC
Competitividad	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Beneficios	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Calidad de vida en el trabajo	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Flexibilidad	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
Lealtad del trabajador	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6

33.- ¿En qué medida ha afectado la participación de los trabajadores, si la hay, a las siguientes condiciones internas del negocio?

	Muy Poco	Poco	Moderado	Alto	Mu Alto	NS/NC
• Eliminar niveles de mando o supervisión	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Lograr un estilo de liderazgo mas participativo	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Mejorar las relaciones sindicato-empresa	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Desplazar la autoridad para tomar decisiones a niveles más bajos en la organización	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Usar recompensas basadas en los resultados en niveles más bajos de la organización	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Ampliar el desarrollo de habilidades y capacidades a niveles organizativos más bajos	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Aumentar el flujo de información a través de la empresa	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Aumentar la confianza del trabajador en la empresa	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Mejorar la toma de decisiones de gestión	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6
• Mejorar los procesos y procedimientos de la empresa	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/> 6

**Sección D:**

Esta sección le pregunta sobre las acciones de su empresas relativas a la calidad.

34.- ¿Qué porcentaje de trabajadores, aproximadamente, está realizando actividades de Control Total de la Calidad (TQC), Gestión Total de la Calidad (TQM) o similares?

\_\_\_\_\_ %

35.- Aproximadamente, ¿cuántos empleados de su empresa trabajan en departamentos que tienen en marcha las siguientes actividades?

	Ninguno (0%)	Casi ninguno (1-20%)	Algunos (21-40%)	La mitad (40-60%)	Bastantes (61-80%)	Casi todos (81-99%)	Todos (100%)
Equipos para mejora de la calidad	1	2	3	4	5	6	7
Consejos de calidad	1	2	3	4	5	6	7
Despliegue de la Función Calidad (QFD)	1	2	3	4	5	6	7
Trato directo de los empleados con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Control del propio trabajador	1	2	3	4	5	6	7
Simplificación de tareas o procesos	1	2	3	4	5	6	7
Control del coste de la calidad	1	2	3	4	5	6	7
Control de la satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	6	7
Colaboración con los proveedores para la mejora de la calidad	1	2	3	4	5	6	7
Just In Time(JIT- Justo a tiempo)	1	2	3	4	5	6	7
Fabricación en células de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Uso de métodos de control estadístico de calidad por los operarios	1	2	3	4	5	6	7



36. ¿Tiene su empresa certificación ISO-9000?

- <sub>1</sub> No                      <sub>2</sub> En proceso    <sub>3</sub> Si --> ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_

37.- En los próximos 3 años, ¿cómo cree que evolucionará el uso de Gestión Total de La Calidad en su empresa? (por favor, marque sólo una)

- <sub>1</sub> Disminuirá mucho  
<sub>2</sub> Disminuirá  
<sub>3</sub> Permanecerá al mismo nivel  
<sub>4</sub> Aumentará  
<sub>5</sub> Aumentará mucho  
<sub>6</sub> No Sabe / No Contesta

38.- ¿En qué medida están involucrados los sindicatos en las acciones de Gestión Total de la Calidad de la empresa? (por favor, marque sólo una)

- <sub>1</sub> No existen sindicatos  
<sub>2</sub> Poca o nula involucración  
<sub>3</sub> Algo  
<sub>4</sub> Moderada  
<sub>5</sub> Bastante  
<sub>6</sub> Mucha involucración  
<sub>7</sub> No Sabe / No Contesta

39.- En general, ¿cómo valoraría la experiencia que ha tenido con las acciones de Gestión Total de la Calidad?

- <sub>1</sub> No se han realizado  
<sub>2</sub> Muy negativa  
<sub>3</sub> Negativa  
<sub>4</sub> Neutral  
<sub>5</sub> Positiva  
<sub>6</sub> Muy Positiva  
<sub>7</sub> No Sabe / No Contesta

#### **Sección E:**

En esta sección le preguntamos sobre el enfoque general que su empresa está llevando a cabo para lograr incrementar su rendimiento.

40.- En qué medida está usando su empresa las siguientes acciones para lograr mejorar su rendimiento. (Marque tantas casillas como considere necesario)

- <sub>1</sub> Construir una estructura organizativa basada en equipos de trabajo  
<sub>2</sub> Centrarse en las áreas clave de la empresa  
<sub>3</sub> Subcontratar trabajo que no pertenezca a las áreas clave o que se pueda realizar más barato fuera de la empresa  
<sub>4</sub> Reducir el número del "staff" de la empresa.  
<sub>5</sub> Introducir nuevos medidores del rendimiento  
<sub>6</sub> Reestructurar la empresa creando nuevas unidades y suprimiendo otras existentes  
<sub>7</sub> Reducir el número de negocios en los que participa la empresa  
<sub>8</sub> Reforzar las capacidades de los trabajadores  
<sub>9</sub> Usar ampliamente las nuevas tecnologías de la información

GRACIAS POR CONTESTAR A ESTE CUESTIONARIO.