

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Definición de la participación	4
2.1 Objetivos	4
2.2 Definiciones	4
2.3 Características de la participación en la toma de decisiones	9
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
2.4 Comentarios finales	19
3. Procedimientos para la participación de los empleados	22
3.1 Objetivos	22
3.2 Procedimientos que afectan al proceso de toma de decisiones de la empresa	22
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
3.3 Procedimientos para la participación Económica	44
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
3.4	Comentarios finales	48
4.	Grado de uso de los procedimientos de participación	50
4.1	Objetivos	50
4.2	Introducción	50
4.3	Cambio organizativo	52
4.4	Grado de uso en las empresas de los programas de participación	54
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
4.5	Conclusiones	76
5.	Resultados de la participación	78
5.1	Introducción	78
5.2	La participación y los trabajadores	81
5.2.1	Ventajas e inconvenientes de la participación	81
5.2.2	Aspectos valorados por los trabajadores	82
5.3	La participación y los sindicatos.	87
5.4	La participación y los mandos de la empresa.	88
5.5	Participación y eficacia de la empresa.	91
5.6	Resultados	95
5.6.1	Eficacia social	96
5.6.2	Eficacia Productiva	101
5.6.3	Eficacia económica	106
5.7	Modelo para la participación efectiva.	107
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
6.	Definición del trabajo de campo	116
6.1	Introducción	116
6.2	Justificación	116
6.3	Objetivos y preguntas de la investigación	118

6.4 Definición de las variables	119
6.4.1 Variables del cuestionario	119
6.4.2 Escalas o variables construidas a partir de las preguntas del cuestionario	134
6.5 Diseño de investigación	143
6.5.1 Muestra	144
6.5.2 Representatividad de las contestaciones	145
6.6 Resumen	149
7. Análisis de los datos	150
7.1 Introducción	150
7.2 Descripción general de las empresas.	150
7.3 Programas de participación utilizados en las grandes empresas industriales españolas (OB.1).	153
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
7.4 Resultados que logran las empresas con la participación (OB.2)	169
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
7.5 Cómo actúa la participación formal (OB.3)	186
7.6 Qué tipo de participación desearán las empresas españolas en el futuro (OB.4)	189
7.7 Situaciones en las que es más probable que la empresa sea participativa (OB.5)	194
7.8 Comparación del grado de uso de los programas en España y en Estados Unidos (OB.6).	201
7.9 Resumen	208
8. Discusión y conclusiones	216
8.1 Discusión	216
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

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

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