

Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: La gestión participativa:
herramientas de implantación en las empresas.

Participatory management: tools for implementation
in companies.

Autor/es

Andrea Ortiz Ruiz de Loizaga

Director/es

Carlos Sáenz Royo

ÍNDICE

<i>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</i>	3
<i>RESUMEN</i>	4
<i>ABSTRACT</i>	4
<i>INTRODUCCIÓN</i>	5
<i>GESTIÓN PARTICIPATIVA</i>	6
<i>Características de la gestión participativa</i>	10
<i>Objetivos de la gestión participativa</i>	11
<i>Consecuencias de la gestión participativa</i>	15
<i>IMPLEMENTANDO LA PARTICIPACIÓN</i>	16
Principales programas de implementación de gestión participativa	16
Habilidades para implementar la gestión participativa.....	20
Caso práctico. Adient Seating Spain S.L.	21
<i>CONCLUSIONES</i>	27
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	29

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURA 1. NIVELES DE INTENSIDAD EN LA DECISIÓN DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.	11
FIGURA 2. RAZONES PARA LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.	13
FIGURA 3. RAZONES PARA LA AUSENCIA DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.	13
FIGURA 4. RAZONES PARA EL ABANDONO DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.	14
FIGURA 5. CARTEL PUBLICITARIO DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS.	22
FIGURA 6. CARTEL INFORMATIVO NOMBRE DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS.	22
FIGURA 7. INFORMACIÓN SOBRE EL NUEVO FUNCIONAMIENTO DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS.	23
FIGURA 8. TABLA DE PROBLEMAS, SUGERENCIAS Y SOLUCIONES RECOGIDAS A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA: ¿ALGUNA IDEA?.....	23
FIGURA 9. CARTEL PUBLICITARIO LIGA EUROADIEN.	26

RESUMEN

Implantar sistemas de gestión participativa es una de las tendencias más frecuentes en las organizaciones. Esto se debe a un gran interés en modernizar la gestión y ofrecer estímulos a los empleados con el fin de aumentar su productividad y eficiencia. Las empresas que ya han adoptado este tipo de gestión implican en la toma de decisiones a todos los empleados que conforman la empresa, independientemente del nivel jerárquico que ocupen. Esto supone que son los trabajadores los que plantean y participan en las diversas propuestas de mejora, haciéndoles partícipes en la obtención de los objetivos de la organización. En el proceso de implantación es importante tener en cuenta las capacidades de cada uno de los participantes del proceso, tanto directivos como trabajadores.

Palabras clave: gestión participativa, organización, empleados, directivos, objetivos.

ABSTRACT

Implementing participative management systems is one of the trends in organizations. This is due to a great interest in modernizing management and offering incentives to employees to increase their productivity and efficiency. Companies that have already adopted this type of management involve all employees in decision-making, regardless of the hierarchical level they occupy. This means that it is the workers who propose and participate in the various improvement proposals, making them participants in the achievement of the organization's objectives. In the implementation process it is important to consider the capabilities of each of the participants in the process, both managers and workers.

INTRODUCCIÓN

El concepto de Recursos Humanos aparece en las áreas de Ciencias Sociales y Economía Política. Este concepto se aplicaba para identificar al trabajo como uno de los tres factores productivos. Los factores de producción son los recursos que utilizan las organizaciones para crear y producir los bienes y servicios. Smith (1776) diferencia tres factores de producción: “capital”, consiste en el conjunto de los recursos productivos necesarios para la fabricación de otros bienes y/o servicios; “tierra”, referido al conjunto de los recursos naturales destinados al proceso de producción; y “trabajo”, que es el conjunto de las capacidades humanas, físicas y mentales que los trabajadores poseen, fundamentales para la producción de bienes y servicios.

El ámbito de los Recursos Humanos ha evolucionado con la realidad económica y social. Las aportaciones de Taylor fueron muy importantes para el desarrollo de la industria a principios del siglo XX. Parte de estas aportaciones fueron presentadas en su obra “Los principios de la Dirección Científica” (1911), a raíz de esto, Taylor fue considerado el autor del término “Recursos Humanos”. Detectó que la división del trabajo en tareas más simples facilita la especialización del trabajador, reduciendo los tiempos de trabajo y obteniendo por tanto, una mayor productividad. Desde entonces, se le da una mayor importancia a analizar las características fundamentales de los puestos de trabajo con el fin de ubicar a cada trabajador en el puesto que más concuerda con sus capacidades. Con esto se logra mejorar las competencias físicas y humanas de los trabajadores y desarrollar la coordinación, asegurando la eficiencia (Schein, 1982).

Fayol, tras las aportaciones realizadas por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, llevo a cabo un modelo administrativo aplicable a todas las organizaciones humanas (universalidad). En su libro “Administración industria y general” (1916), observó que había una serie de procedimientos que se repetían en todos los métodos. Este estudio sostenía que estas operaciones podrían englobarse en seis áreas: técnica, comercial, financiera, contable, seguridad y administrativa. Además, se crearon catorce principios que todas las empresas debían seguir: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación del interés individual al bien común, retribución, centralización, cadena de mando, orden, equidad, estabilidad del puesto, iniciativa y espíritu corporativo.

Para finalizar la visión general del nacimiento de los Recursos Humanos, es necesario añadir el enfoque de Mayo (1927) que es considerado el padre de los Recursos Humanos. El trabajador y el factor humano fueron la esencia centro de sus estudios, llegando a la conclusión de que las condiciones físicas del trabajo producían en los trabajadores, unos efectos psicológicos, que estaban estrechamente relacionados con la producción. A través del experimento Hawthorne realizado en 1927, Mayo pudo analizar que, las mejoras en las condiciones de trabajo como la iluminación, la reducción de la jornada o la introducción de tiempo de

descanso, mejoraban la productividad. Debido a que la mejora no afectaba a todos los trabajadores de la misma manera, concluyó que el aumento de la productividad y la motivación en el puesto de trabajo estaba directamente relacionado con las relaciones humanas. En el centro de trabajo, los trabajadores pertenecían a grupos sociales que se formaban a raíz de las interacciones en la organización, y mantenían entre ellos, una continua interacción social (Chiavenato, 1999). Se abandonaron los términos utilizados hasta la fecha para referirse a la gestión de personal, y se empezó a utilizar el término de Recursos Humanos (Castillo, 2006). Taylor, Fayol y Mayo fueron los autores que dieron cabida a lo que actualmente conocemos como Recursos Humanos, en el que un departamento existente dentro de una empresa u organización, formado por profesionales cualificados, organizan y maximizan el desempeño de los trabajadores o capital humano, con el fin de aumentar su productividad, teniendo en cuenta aspectos como la satisfacción laboral, conciliación, rotación y el bienestar general del trabajador.

El concepto de gestión participativa se introdujo en la literatura en los años 90, a pesar de las numerosas interpretaciones que surgieron, comenzaron a desarrollarse las primeras acciones de la gestión participativa: flexibilidad de las estructuras organizativas, apreciación individual, mejora de la fluidez de la comunicación y la búsqueda de una “calidad total” en la totalidad de la organización (Locke y Schweiger, 1979). Desde entonces, fueron numerosas las empresas que se sumaron en su momento y que siguen haciéndolo hoy en día.

Tanto las empresas como los gobiernos están interesados en perfeccionar sus procesos de toma de decisiones con la finalidad de aumentar la competitividad y la productividad. Además, la labor de “gerencia”, no solo debe referirse al logro de los objetivos de tipo económico, sino también debe dirigir esos objetivos a un ámbito más social y humano, buscando el mayor bienestar posible de los miembros de la organización (Giraldo y Grisales, 2006). Podemos definir la gestión de la empresa como el conjunto de técnicas de organización de una empresa, con fuertes implicaciones en el “comportamiento” y “dirección” de una organización. La gestión no se refiere exclusivamente a las acciones de los directivos, sino que se encuentra repartida entre los diversos grupos que forman, organizan y ponen en marcha los objetivos de la empresa (Hermel, 1990). Por lo tanto, la participación en la gestión de la empresa es muy necesaria. A través de la participación se comparten decisiones que afectan a toda la organización.

GESTIÓN PARTICIPATIVA

Existen numerosos términos y conceptos para referirnos a la participación de los trabajadores dentro de la empresa: democracia industrial, cooperativismo y gestión participativa (Wilpert, 1984). Cada uno de estos términos, están centrados en unas características diferentes de la participación. En este documento, nos

vamos a centrar exclusivamente en la gestión participativa. Implicación, compromiso y empoderamiento, son algunos de los sinónimos del concepto de gestión participativa (Macy, Peterson, y Norton, 1989; Spreitzer, 1995; Castillo, 1996; Argyris, 1998; Wilkinson, 1998; Bonavía y Quintanilla, Dessler, 1999). La participación, la podemos ver plasmada en como la dirección comparte las decisiones con el resto de los trabajadores (Bonavía y Quintanilla, 1999), es decir, el conjunto de oportunidades que la empresa ofrece a los trabajadores para poder formar parte en las decisiones tomadas, con el fin de encontrar soluciones que puedan beneficiar a los trabajadores y a la dirección (McGregor, 1969; Locke y Schweiger, 1979; Macy, Peterson y Nortal, 1989; Armstrong, 1991; Evans y Fischer, 1992; Alvarez de Mon, 1998).

La gestión participativa es una proyecto de mejora organizativa que hace partícipes a los trabajadores y a la dirección, y está basada en el aprovechamiento de los canales de comunicación. La dirección de la empresa es la encargada de facilitar, evaluar y, aplicar si así lo consideran conveniente, las iniciativas de mejora propuestas por los trabajadores. La gestión participativa es una estructura de liderazgo, que busca conseguir una mejora de la gestión a través de la participación de los diferentes niveles de la organización. Esto se consigue involucrándose activamente en la toma de decisiones que afecta, o puede afectar al devenir de la organización. Uno de los objetivos fundamentales de la gestión participativa, consiste en aprovechar y emplear la creatividad que existe en todos los niveles de la organización y concretarla en innovación, plasmándose en una mejora de los procesos y del rendimiento de los recursos de la organización, siempre y cuando supongan una ventaja competitiva para ésta. La participación implica, por una parte, que los miembros sean capaces de generar opciones de toma de decisión, y por otra, que desarrollen un fuerte compromiso afectivo y racional con la decisión tomada. Todo miembro de la organización es un actor del sistema, y ya sea de forma activo o inactiva, participa en la gestión.

En el momento en el que una empresa decide implantar la gestión participativa, debe tener en cuenta los beneficios, pero también los riesgos que ello conlleva. Por ello, cuando las expectativas positivas son inferiores a los riesgos, las reticencias de implantación siguen siendo fuertes. Una vez decidido poner en marcha la gestión participativa, es necesario contar con el compromiso de la dirección, la experiencia de los directores y el rigor metodológico en la gestión, además de una simplicidad de concepción. El interés general por este tipo de gestión enmascara las discrepancias sobre las consecuencias reales de este nuevo enfoque de funcionamiento en las organizaciones (Hermel, 1990). La gestión participativa está fundamentada en el buen funcionamiento de la política de comunicación interna, con el fin de estructurar y canalizar el conjunto de mensajes que, los actores, trabajadores y directivos se intercambian entre ellos. Tiene gran importancia en el marco laboral caracterizado por la gestión del conocimiento, la gestión por objetivos y la necesidad de fidelización del personal cualificado. La gestión participativa, va incluida dentro de una política de mejora

permanente, que está basada en pequeños cambios progresivos y continuados, con la finalidad de optimizar los procesos de la organización sin la necesidad de grandes transformaciones estructurales.

La constitución de los equipos de trabajo facilita y direcciona la búsqueda de soluciones y la generación de planes de acción de una forma más rápida y eficaz. Cuando los grupos de trabajo se crean, se involucra inmediatamente la participación de todos los empleados. Hay diversas técnicas muy útiles y necesarias, tales como el trabajo en equipo, círculos de calidad, buzones de sugerencias, concursos de ideas... Con el uso de estas técnicas, en el momento que se aplican, se desarrolla la gestión participativa. Son las personas que componen la organización, las que participan en los procesos de participación, por lo que son ellos mismos la fuente de éxito o del fracaso. El trabajo en equipo es una de las herramientas más utilizadas para implementar dicha gestión, se emplea como una manera de organizar y distribuir la responsabilidad, la autoridad y la información que en muchos contextos sólo es dada a puestos de alta categoría. Cuando se participa en grupos a los cuales no se está acostumbrado y se encuentran formados por una gran variedad de personas, se considera una gran prueba de flexibilidad, aceptación y tolerancia con el resto de los participantes y opiniones del grupo (Linares, 2000). Es por ello, por lo que, debemos facilitar y entregar a los empleados las herramientas que les permitan comunicarse correctamente y administrar el conocimiento para asegurarnos el éxito de la participación.

Hay dos tipos de justificación por las que las empresas se interesan en implementar acciones que fomentan la participación de sus trabajadores. Por un lado, está la justificación humanista y, por otro lado, el valor instrumental. Centrándonos en el punto de vista humanista, Herzberg, (1968), McGregor (1969), Hackman, y Oldham (1980), Likert (1986) y Maslow (1991) consideran que un aspecto clave para que la empresa funcione con eficacia y eficiencia es la salud mental de sus componentes. Para que el trabajador se desarrolle como persona, es necesario que realice tareas que le ofrezcan recompensas intrínsecas y satisfagan sus necesidades de orden superior con el fin de que mantenga un equilibrio. Por otro lado, cuando la participación tiene un valor instrumental, el objetivo principal de la empresa es aumentar la productividad y la eficiencia mediante la reducción de los costes derivados de efectos no deseados, tales como la baja calidad del servicio, poca productividad, absentismo, bajas voluntarias de la empresa.... La participación se considera una técnica social adecuada y capacitada para cambiar la conducta de los trabajadores y dirigirla hacia los fines y objetivos de la empresa.

Existen dos formas de participar dentro de empresa: la participación económica, y la intervención en la toma de decisiones. Con relación a la participación económica, se puede realizar mediante la contribución en los medios o en el valor añadido. La participación en los medios se encuentra asociada con el capital de la empresa, suministrando una parte de los recursos propios de la misma, bien en efectivo, bien en trabajo remunerado o recibiendo a cambio acciones de la compañía (Hermel, 1990). La participación en el valor

añadido consiste en recibir una parte equitativa al desempeño ejecutado en la empresa. La forma más fundamental es el salario sin ningún complemento, pero hay otras posibilidades de conseguir que se recompense la contribución de los operarios a la generación de valor. De esta forma, la motivación de los trabajadores para la intervención en la toma de decisiones se puede ver afectada positivamente por los sistemas de remuneración (Lawler III, 1981; Lawler, Mohrman y Ledford, 1992; Mohrman y Ledford, 1995). La intervención en la toma de decisiones es la forma de participar en esta gestión que más valor añadido genera, y que además tiene un carácter más activo en la participación económica (Hermel, 1990). El beneficio se basa en la participación económica que obtienen los empleados, la información suministrada por los superiores y la formación recibida en los ámbitos necesarios. Estas variables serán consideradas instrumentos o herramientas para que los programas de participación en la toma de decisiones puedan ser más útiles.

La participación en el proceso de toma de decisiones puede dividirse en participación funcional y participación institucional (Ben-ner y Jones, 1995; Ford y Fottler, 1996; Alvarez de Mon, 1998). La participación funcional ocurre cuando la dirección de la empresa intercambia información objetiva entre los trabajadores, delegando el poder y fomentando el trabajo en grupo, a través de una formación continua y un sistema adecuado de remuneración y promoción (Alvarez de Mon, Lawler, Mohrma, y Ledford, 1998). La participación institucional pretende instaurar formas democráticas de gobierno en las empresas que supongan la incorporación inmediata de los trabajadores o sus representantes en las estructuras directivas de la empresa, fundamentalmente en los consejos de administración u otros órganos donde se tomen las principales decisiones de la empresa (Mintzberg, 1992).

Centrándonos en los sistemas de gestión participativa, es necesario abordar el tema del "empowerment". Se trata de un concepto que se empezó a utilizar en la gestión de las organizaciones, en torno a los años 90, a partir del avance de la informática y la apertura de los mercados, en el momento, en el que los clientes tuvieron los equipos necesarios para poder elegir los productos más barato y los mejores servicios. Las organizaciones se adaptaron a la competencia creciente de cada momento, permitiendo a los empleados a obtener resultados por sí mismos y estimulando el compromiso con la organización. Los términos más destacables del "empowerment" son tres: transmitir la correcta información y los conocimientos adecuados con los empleados, autonomía y determinación de riesgos, y formación de grupos de trabajo.

Las palabras clave para hablar de gestión participativa son:

- "Transparencia" en la transmisión de la información y de las decisiones.
- "Coherencia" en compartir también los buenos resultados.
- "Confianza" ganada a base de hechos.

- “Humildad” para admitir y asimilar que durante el proceso habrá errores.
- “Pasión” por el trabajo bien hecho.
- “Exigencia” con el fin de amoldarse a las transformaciones del mercado.
- “Respecto” hacia todos los miembros de la organización.

En definitiva, la participación conlleva una transferencia de autoridad y responsabilidad en las decisiones desde la dirección hasta los empleados, (Ford y Fottler, 1996) o, dicho de otro modo, son los propios trabajadores los que participan e intervienen en decisiones y procesos de gran importancia (McGregor, 1969).

CARÁCTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

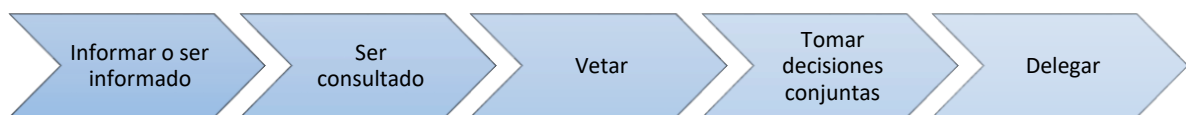
Una de las características más importantes del concepto de gestión participativa es que transmite las condiciones necesarias para intervenir con eficiencia, eficacia y poseer una autonomía consecuente al conjunto de personas participantes en la gestión. Según Hermel (1990), existen cinco características centrales que proporcionan unos elementos básicos de la gestión participativa: el reparto de la gestión, una gestión global y multidimensional, articulación entre individuos y grupos, búsqueda de sinergia y la complementariedad entre funcionamiento cotidiano y prospectivo. Sus características principales son según De Miguel Lainez (2019):

- Amplitud. La amplitud está formada por un grupo de personas que se prestan para intervenir en el proceso de toma de decisiones, puede tratarse de la alta dirección, los mandos intermedios, responsables operativos, los propios trabajadores de la empresa o aquellos grupos vinculados a la organización pero que no trabajen en ella. Para establecer dicha amplitud, se realizarán acciones durante un periodo determinado de tiempo, con el fin de comprobar los resultados logrados. Estas experiencias, son las denominadas “experiencias piloto”. Si dichas experiencias tienen éxito, la acción se extenderá a otras áreas, niveles o secciones. La duración de estas acciones puede variar, puede ser temporal o permanente.
- Forma. Los factores de origen, forma y modo de incorporación son los que nos conducen a las diversas formas de participación. Existen dos tipos de origen. Si se origina por procedimientos y protocolos, se tratará del origen formal, además, pueden existir leyes que garanticen, fomenten u obliguen la participación, y lo podrá realizar tanto la dirección de la empresa, como los trabajadores o los sindicatos. Si la relación entre el mando y los subordinados es personal, el origen será informal. En cuanto a la forma, será directa si es el propio trabajador el que interviene en las decisiones, e

indirecta si la persona elige ser partícipe mediante la representación, es decir, que alguien intervenga en su nombre. El modo de incorporación podrá ser voluntario o forzoso. Además, existe un grado de libertad en el que los trabajadores deciden si incorporarse o no a los programas participativos de la empresa.

- Intensidad. Es el grado en el que el poder de decisión está repartido entre los componentes de la organización. Ordenado de menor a mayor:

Figura 1. Niveles de intensidad en la decisión de la gestión participativa.



Elaboración propia. Fuente: De Miguel Lainez, 2019.

1. Informar o ser informado: los trabajadores proporcionan a sus superiores directos la información necesaria para llevar a cabo la toma de decisiones. Además, son los mandos superiores los que brindan información a los trabajadores.
2. Ser consultado: los trabajadores transmiten sus ideas y pensamientos, además de las expectativas del proceso.
3. Vetar: los trabajadores tienen la posibilidad de vetar las decisiones del resto de participantes.
4. Tomar decisiones conjuntas: la alta dirección y los empleados se reúnen con el fin de llegar a una conclusión y tomar decisiones conjuntas.
5. Delegar: los directivos delegan funciones en los trabajadores, y éstos, adquieren la facultad necesaria para decidir las tareas o gestiones de la empresa.

Tras desarrollar la clasificación de los niveles de intensidad, observamos que no es necesario pertenecer a la dirección ni tener una influencia significativa dentro de la empresa para ser partícipe, ya que es posible influir de forma efectiva en la toma de decisiones desde otros niveles.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

El objetivo fundamental del modelo de gestión participativa es comprometer y hacer partícipe a todos los empleados en los principios y objetivos de la empresa, además ofrece a los trabajadores la posibilidad de mejorar los canales de comunicación (Armstrong, 1991), adquirir las habilidades y los conocimientos profesionales necesarios para el buen desarrollo del proceso productivo y además, proporcionar un

crecimiento personal a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas de autoestima y autorrealización (Buch y Spangler, 1990; Peiró Silla y González Romá, 1993; Lantz, 1994).

Tras el análisis de la investigación dirigida por Bartoli, Boudiard y Hermel (1990), se presentan cinco motivaciones respecto al interés que las empresas tienen a la hora de implementar la gestión participativa en sus empresas.

- **Búsqueda de resultados positivos.** Según numerosos directivos, es necesario mejorar y optimizar el funcionamiento de la organización, implantando la gestión participativa para obtener resultados positivos. Como consecuencia de la intervención de los trabajadores en la participación, la empresa se compromete a dar respuesta a las propuestas y mejoras de los trabajadores. Las condiciones del éxito de la empresa son: ajustarse a las previsiones de participación, cultivar la flexibilidad, transformar el estilo de mando, desarrollando la comunicación y responsabilizando a aquellos que deseen hacerlo. Desde este punto de vista, las estructuras de organización deben volverse más participativas, y consecuentemente compartir con el resto de los miembros del grupo, las reflexiones, acciones y decisiones.
- **Consideraciones humanistas.** La gestión participativa supone una mejora en las condiciones laborales mediante un desarrollo de la participación y del interés en las tareas realizadas. Además, este tipo de gestión se puede considerar como el medio necesario para hacer compatibles los objetivos económicos y los objetivos sociales.
- **La preocupación por una vida interior de la empresa.** El interés principal de la gestión participativa es crear una “comunidad” de espíritu y de acción en la organización. Estos resultados se acercan hacia las nociones de “cultura empresarial” y de “proyecto de empresa”. La búsqueda de un cierto espíritu de empresa es necesario para crear un “hilo conductor” que movilice a todos los componentes de la organización.
- **Las necesidades del directivo.** El punto de vista y las necesidades de la dirección, es una parte muy importante, ya que, es la dirección la que decide poner en marcha la gestión participativa. Aparte de las consideraciones humanistas, existe una idea según la cual la gestión participativa ayuda al trabajador a comprender mejor el funcionamiento de su unidad.
- **La necesidad.** Se presenta a la gestión participativa como la oportunidad de aprovechar, conservar, mejorar o reencontrar la competitividad.

Bartoli, Boudiard y Hermel (1990) estudian a través de encuestas las razones para la aplicación de la gestión participativa en las organizaciones (Figuras 2, 3 y 4).

Figura 2. Razones para la práctica de la gestión participativa.

Ideas clave	Frecuencia
Necesidad de superar un desafío socio-económico.	59,8%
Contexto general de modernización.	55,1%
Respuesta a la demanda de los trabajadores.	18,4%
Fenómeno de moda.	18,4%

En Bartoli, Boudiard y Hermel (1990).

Más de la mitad de los directivos que participaron en las investigaciones, consideran que esta gestión es voluntaria por parte de la dirección de la empresa y surge de las exigencias del entorno tanto interno como externo. Sin embargo, algunos creen que su implantación obedece a aspectos estéticos de moda más que por el deseo de “hacer bien” o la preocupación de “satisfacer al personal”. Estas respuestas dejan entrever que un cierto número de casos de práctica de la gestión participativa se llevan a cabo de “mal grado”.

Figura 3. Razones para la ausencia de la gestión participativa.

Ideas clave	Frecuencia
Ausencia de voluntad real y/o de capacidad de los directivos para tratar el tema.	54,5%
Rechazo o temor de la pérdida de poder y de autoridad de los directivos.	36%
Inercia estructural.	36%
Defectos de información y de comunicación.	27%

En Bartoli, Boudiard y Hermel (1990).

En discursos y declaraciones públicas, son numerosos los directivos que se suman a la gestión participativa en las empresas, pero esto no se corresponde a lo que verdaderamente se pone en práctica. La muestra de directivos que participaron en la encuesta de la gestión participativa no es del todo representativa, los defectos del modo de recopilación y el hecho de haber respondido por el hecho de estar “implicados” en la problemática probablemente sesgan la encuesta.

La Figura 3 pone de manifiesto la importancia del compromiso de la dirección en un proceso de la gestión participativa. Las ambiciones de poder subyacentes a ciertas decisiones fundamentales y las torpezas organizativas de funcionamiento aparecen igualmente como causas significativas de inercia gerencial. También es posible que a veces se pueda ignorar los beneficios de la gestión participativa por no haber sido formados en dicho sentido o no haber analizado uno mismo la información.

Figura 4. Razones para el abandono de la gestión participativa.

Ideas clave	Frecuencia
Retirada o desánimo del director	75%
Inexistencia de una metodología o de un estudio de viabilidad previo	33%
Carencia de información acerca de casos similares o de condiciones para el éxito.	45%

En Bartoli, Boudiard y Hermel (1990).

El motivo principal del abandono del proceso de la gestión participativa está vinculado al impulsor del proceso, en este caso, la dirección de la empresa. Son quienes introducen la energía necesaria para que este proceso salga adelante. Los mandos intermedios mencionan el gran problema de dar pasos hacia delante sin información ni conocimientos previos, ya que este proceso requiere rigor y metodología para ser permanente en el tiempo.

Existen importantes dificultades en la introducción de la gestión participativa en las organizaciones. Dos palabras pueden definir estas dificultades, miedo y resistencia. La gestión participativa, a pesar de su atractivo, es una fuente de ambiciones considerables y merecen una dirección rigurosa.

Las fuentes de dificultad están bien identificadas, de esta forma, obtenemos ocho factores de bloqueo (Hermel, 1990).

- Defectos de metodología
- Poca competencia de los directores o actores clave
- Expectativas personales
- Resistencia al cambio
- Problemas de relación social
- Separaciones internas
- Cargas estructurales
- Dificultades de evaluación de los resultados

CONSECUENCIAS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

Una vez que ya hemos implementado la gestión participativa en la organización, podemos observar una serie de ventajas y desventajas en la empresa.

La integración de todos los componentes de la organización en las metas de crecimiento es una de las consecuencias más positivas de la gestión participativa. Al hacer partícipes a los trabajadores en las metas de crecimiento, compartimos también la gestión y el proceso hasta conseguirlas, y eso les convierte en participantes de méritos y responsabilidades, eso puede suponer una mayor identificación del trabajador con la empresa, haciendo que el compromiso y la implicación sea mayor. También afecta positivamente al ambiente de trabajo y a satisfacer las necesidades de afiliación (Buch y Spangler, 1990; Lantz, 1994; Nakamura, 1997). Todo ello, tiene unas implicaciones positivas en la productividad de la empresa, ya que, si conseguimos generar un buen clima laboral, el trabajo se completa de forma más rápida, eficaz y eficiente. Estos procesos, dan feedback a los trabajadores en relación con el desempeño de sus tareas y les permite alcanzar objetivos personales, normalmente, relacionados con el contexto de trabajo (Stohl y Jennings, 1988; Murakami, 1995; Alvarez de Mon, 1998).

Hacer partícipes a todos los trabajadores supone un aumento en el número de opciones posibles en la toma de decisiones, ya que contamos con numerosos puntos de vista, esto facilita la búsqueda de soluciones de una manera más rápida y eficaz, incrementando también la autonomía sobre las decisiones relativas a métodos de producción y calidad (Macy, Peterson y Norton, 1989; Manz, 1992; Murakami, 1995). Además, el hecho de poder argumentar las propuestas del resto de compañeros ayuda a detectar los posibles errores o fallos de sus propuestas, de forma que serán ellos mismos los que puedan aportar una opción mejorada de sus propias propuestas.

El uso de la participación en grupo puede resultar una gestión nueva y original en la empresa y eso puede suponer una reducción en la posible monotonía de la rutina. Esto permite que el empleado perciba el trabajo como una actividad más interesante o divertida (Lantz, 1994; Batt y Appelbaum, 1995). Además, los grupos implican a los trabajadores un control (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 y Appelbaum, 1995).

A pesar de las numerosas ventajas que tiene la gestión participativa en la empresa, también podemos encontrar ciertas desventajas que pueden surgir a lo largo del proceso de gestión participativa.

La desventaja más frecuente es la incorporación al grupo de manera obligatoria o la pérdida de motivación de los trabajadores implicados en la dicha gestión. Esto se da cuando obligan a los trabajadores a participar en programas y herramientas en los que ellos no querían implicarse o donde no se recompensan adecuadamente los esfuerzos realizados por los trabajadores y la gerencia no presta atención a las sugerencias propuestas (Batt, y Appelbaum, 1995; Kawakita, 1997; Nakamura, 1997). En relación con esta argumentación, encontramos también la imposibilidad de llevar a cabo todas las propuestas, por lo que puede llevar a que exista un riesgo de menor implicación y compromiso por parte de las personas que han propuesto o defendido una idea que, finalmente no ha sido elegida. Y por último, la posibilidad de que la agresividad de alguna personas del grupo, silencie a la creatividad del resto de miembros. Cuando se pide escuchar ideas, es posible que las personas con un carácter más directo y agresivo impidan que aquellas personas más tímidas y retraídas se expresen correctamente.

IMPLEMENTANDO LA PARTICIPACIÓN.

PRINCIPALES PROGRAMAS DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN PARTICIPATIVA

Marín García y Conci (2011) sostienen que son los programas y las herramientas de participación los que originan en los empleados las habilidades, la información y la motivación para intervenir en la toma de decisiones y generar una fuente de ventaja competitiva sostenible. Entre los principales programas utilizados se encuentran los siguientes: sistemas de sugerencias, liderazgo participativo, encuestas de opinión de los empleados, enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo, grupos o comités de participación tipo círculos de calidad, consejos de supervisión, negociación colectiva, miniempresas, grupos semiautónomos de trabajo y dirección participativa por objetivos (Koch y Fox, 1978; Blake y Mouton, 1986; Cotton, Vollrath, Ackers, 1994; Miller, 1996; Drehmer, Belohav y Coye, 2000). A continuación, vamos a definir con un breve resumen cada uno de los programas.

- **Sistema de sugerencias.** Se basa en recoger ideas de los trabajadores. El buzón de sugerencias es el modelo más habitual. Pueden participar todos los trabajadores que quieran y su influencia es muy limitada. Para distribuir información sobre el tipo de sugerencias esperadas y aceptadas, así como de los premios o menciones de las propuestas ganadoras, es habitual utilizar posters o periódicos de la compañía para hacer llegar la información a todos los trabajadores de la organización. Respecto al proceso de implantación, se inicia por la dirección, y se suele habilitar un procedimiento para la presentación de las solicitudes por escrito. Se da a conocer el programa a los trabajadores de la empresa y se abre el plazo de recepción de solicitudes, evaluando las propuestas para ponerlas en marcha en caso de ser aceptadas. Esta evaluación suele realizarse por un comité formado por la

dirección de la empresa, y ellos son quienes deciden si hay premios y cuales son éstos (Hermel, 1990; Armstrong, 1991; Poole, 1995).

- **Liderazgo participativo.** La conducta de la dirección es el que facilita la participación de sus subordinados. La dirección es la encargada de prestar la confianza en sus trabajadores, promover altas expectativas en el trabajador, proporcionar oportunidades para que el empleado colabore activamente en la toma de decisiones y dotarles de la autonomía necesaria (Keller y Danserau, 1995). Estas características están asociadas con ciertos estilos de liderazgo: “Teoría Y” (McGregor, 1969), “Liderazgo centrado en el trabajador” (Tannenbaum y Schmidt, 1968), “Liderazgo orientado a las personas” (Blake y Mouton, 1964), “Líder centrado en las personas” (Likert, 1986), “Líder motivado hacia las relaciones” (Fiedler y Chemers, 1985), “Participar y delegar” (Hersey y Blanchard, 1993).
- **Encuestas de opinión.** En la gestión participativa, las encuestas de opinión suelen tener dos etapas. En la primera se recogen los datos de las opiniones de los trabajadores mediante un cuestionario estructurado. En la segunda, se reúnen la dirección y los subordinados directos con el fin de analizar los resultados obtenidos en las encuestas, y proponiendo soluciones para mejorar las situaciones dadas. Normalmente se tratan temas relacionados con el ambiente laboral y de actitudes de los trabajadores. Es frecuente que las empresas ofrezcan una formación específica dirigida a los mandos que van a actuar como coordinadores, acerca de dinámica de grupo, resolución de problemas y toma de decisiones. Respecto al proceso de implantación, la alta dirección suele implantar el sistema sin consulta previa a mandos o trabajadores, sin embargo, durante el proceso se informa e implica a toda la escala de mandos (Lawler, 1991).
- **Enriquecimiento o rediseño de los puestos de trabajo.** Consiste en la agrupación de tareas con el fin de activar una serie de factores motivadores, haciendo a los trabajadores responsables de un producto o servicio de la forma más completa posible. Se ejerce mediante la delegación de un conjunto de decisiones. Existen dos tipos de enriquecimiento: horizontal y vertical. Cuando se le asignan tareas anteriores o posteriores, se le denomina enriquecimiento horizontal. Respecto al enriquecimiento vertical, lo vemos, cuando el trabajador asume tareas que antes realizaba su superior. El grado de influencia del trabajador será mayor, cuando mayor sea el grado de enriquecimiento vertical que se lleve a cabo. Es necesaria la formación en nuevas competencias, tanto de operaciones de trabajo como de gestión (Herzberg, 1968; Hackman y Oldham, 1980; Blake y Mouton, 1986; Lawler, 1991; Ulbo de Sitter, Friso den Hertog y Dankbaar, 1997).

- **Círculos de calidad.** Consiste en un programa de gestión participativa que forma grupos de tamaño reducido, que suelen ser permanentes, y forman una estructura paralela que no afecta a la distribución de poder tradicional ni cambia las actividades del día a día del trabajador. Los componentes que forman el grupo son trabajadores voluntarios de un departamento determinado, junto con estos trabajadores se encuentra un coordinador, que se ocupa de ayudar al grupo a trabajar eficazmente y a presentar las propuestas a la dirección. Además de los grupos de trabajadores voluntarios y el coordinador, se crea un comité de mandos que evalúa y decide qué propuestas serán aceptadas. El grupo tiene numerosas funciones, tales como discutir, sugerir y evaluar los métodos de trabajo, pero la influencia es mínima, ya que no deciden su aplicación porque no tienen autoridad para ello. La formación es un requisito, las áreas a formar son: dinámica de grupo, técnica de análisis y resolución de problemas y cómo comunicar las soluciones. Respecto al proceso de implantación, lo normal es que se inicie porque algún directivo considera que el programa debe ponerse en marcha y propone la creación de los círculos (Ishikawa, 1985; Barrick y Alexander y Stohl, 1987; Greenbaum, Kaplan, Metlay y Griffin, 1988; Hermel, 1990; Peiró Silla y González Romá, 1993; Quintanilla Pardo y Bonavía Martín, 1993; Juran, 1994; Lawler, Mohrman y Ledford, 1995; Merli, 1995).
- **Consejos de supervisión.** La incorporación de los trabajadores a los consejos de dirección de las empresas es una disposición requerida por Ley en algunos países europeos (Holanda, Alemania, Noruega y Suecia). Con el fin de evitar que los trabajadores intervengan en los asuntos clave de la organización, es frecuente que existan dos órganos de dirección. Por una parte, se encuentra el consejo de supervisión, suele tener atribuciones informativas, y está compuesto por accionistas y representantes de los trabajadores. Y por otra parte, se encuentra el comité de dirección, que es quien asume la responsabilidad de tomar las decisiones estratégicas e informar al consejo de supervisión de todas las modificaciones, está compuesto por mandos comerciales, técnicos y de personal. La influencia de los trabajadores queda muy reducida ya que no son ellos los que toman las decisiones, si no que solo son informados. Se suelen tratar temas referentes al área de personal y políticas generales de la empresa (Mills, 1978; Poole, 1995; Taira, 1996).
- **Negociación colectiva.** Consiste en un instrumento de participación de la democracia industrial que, regula las decisiones de la empresa de manera legal e imperativa. Los trabajadores pueden, a través de sus representantes, participar en la regulación de las condiciones de trabajo y de productividad. Tienen una gran influencia en la organización ya que la negociación es una puesta en común de ambos grupos, y tiene que ser aceptada por la dirección y por los representantes de los trabajadores. Además, los trabajadores pueden presionar con la amenaza de huelga en el caso de no estar

conforme con lo propuesto por la empresa. Los temas por tratar son de índole económica, laboral, asistencial o sindical (Rodríguez-Piñero, Ojeda Avilés, y Fernández López, 1993).

- **Miniempresas.** Consiste en la creación de unidades independientes con partidas presupuestarias y contabilidad propias. Se traslada la capacidad de decisión a niveles inferiores, por lo que la influencia del grupo es muy alta, ya que son ellos los que toman las decisiones. Existen recompensas por resultados positivo y la consecución de objetivos de la empresa. Es un proceso que siempre se implanta por la dirección (Hermel, 1990; Pérez, 1997).

- **Grupos autónomos, semiautónomos y trabajo en equipo.** En los grupos autónomos, los trabajadores tienen una gran influencia, ya que no tienen supervisor, y son los propios trabajadores los que realizan las tareas técnicas y las organizacionales. En el trabajo en equipo, se incorpora la rotación de tareas y cierto enriquecimiento horizontal. Los grupos semiautónomos se encuentran en medio de ambos extremos. Hackman y Oldham (1980) proponen las siguientes características: el grupo debe crear un sistema social identificable y con relaciones independientes, el grupo debe tener resultados productivos medibles y los componentes del grupo deben tener la autoridad de gestionar su propio trabajo y los procesos interpersonales mientras desarrollan su trabajo. Los grupos de trabajo autónomos y semiautónomos tienen poder formal para tomar un conjunto de decisiones, pero con ciertos límites, negociados entre la dirección de empresa y el grupo. Al mismo tiempo que el grupo realiza las actividades de gestión, también realizan las actividades necesarias para seguir adelante con la producción de la empresa. La formación es necesaria, sobre todo en las áreas de competencia profesional, dinámica de grupo y comunicación interpersonal y por último en técnicas de gestión. Se suele implantar como un experimento en alguna área de la empresa como prueba, y si es fructífero, se extiende el resto de las áreas de la organización (Hackman y Oldham, 1980; Corominas, 1982; Dubois y Giannini, 1984; Cordery, Mueller, Smith y Lawler 1991; Quintanilla Pardo y Bonavía Martín, 1993; Appelbaum, y Batt, 1994; Thoms, Moore y Scott, 1996; Iven, 1997; Pérez, 1997; Rees, 1997; Sáenz Blanco y Avella Caballero, 2000).

- **Dirección Participativa por Objetivos.** Consiste en un sistema de gestión que contempla las fases de fijación de objetivos, información sobre resultados obtenidos y revisión de los objetivos que promueve la participación de los trabajadores. Se busca conseguir un propósito en común, donde tanto los trabajadores como el empresarios tengan los mismos objetivos. El mando expone los objetivos, dejando en manos de los subordinados la iniciativa en cuando a los medios a emplear. Es importante señalar los criterios en los que se van a basar para juzgar los resultados, delegar las decisiones y revisar los progresos. La influencia del subordinado es limitada, pero el subordinado

puede actuar con autonomía dentro de los límites pactados. La formación necesaria es en materias relacionadas con la fijación de objetivos y la dinámica de las reuniones de evaluación. Respecto al proceso de implantación, se inicia por el departamento de Recursos Humanos o por la alta dirección, desplegado el sistema hacia los diferentes niveles del mando (Gelinier, 1976; Ford, McLaughlin y Nixford, 1980; Seyna, 1986; Akao, 1994).

HABILIDADES PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.

Para conseguir que la implementación de la gestión participativa sea eficaz, debemos tener en cuenta una serie de habilidades. Será un requisito necesario que aquellas personas que formen parte de los programas participativos de la empresa posean cualidades determinadas. Tales como:

- Liderazgo. Es el proceso de dirección de las actividades, sobre un conjunto de personas, influyendo en los comportamientos y conductas que éstos desarrollan, con la finalidad de conseguir una o varias metas particulares (Stogdill, 1948; Masarik, Tannenbaum y Weschler, 1959). Las dos variables en las que debe moverse un líder para lograr dichos objetivos son (Centro para la Calidad Total y la Competitividad, 1996):
 - o Motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas.
 - o Definir, promover y hacer lograr las tareas y objetivos.

Los mejores participantes en la gestión participativa poseen habilidades de liderazgo y buscan desarrollarlas aún más. Los líderes, son a menudo formadores de equipos decisivos que están dispuestos a correr riesgos, son confiables y disfrutan en cierto modo resolviendo problemas.

- Habilidades interpersonales. Las habilidades interpersonales son un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de comunicación, transmitiendo o recibiendo correctamente un mensaje, una información o una orden. Para que el entorno de la organización tenga un ambiente confiable y los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo ideas y participando en la gestión, es necesario que las empresas cuenten con empleados empáticos, amigables y alentadores.
- Comunicación. La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre una persona que busca expresar una idea y otra persona que espera captarla o se espera que la capte (Stanton, Etzel y Walker, 2007). Las correctas habilidades de comunicación serán vitales si se contribuye a una equipo de estilo de gestión participativa. La habilidad de escucha activa, además

de animar y motivar al resto del grupo a compartir sus opiniones e ideas, son habilidades necesarias para el desarrollo de la gestión participativa, ya que, el éxito en grupo se valora tanto como el éxito individual.

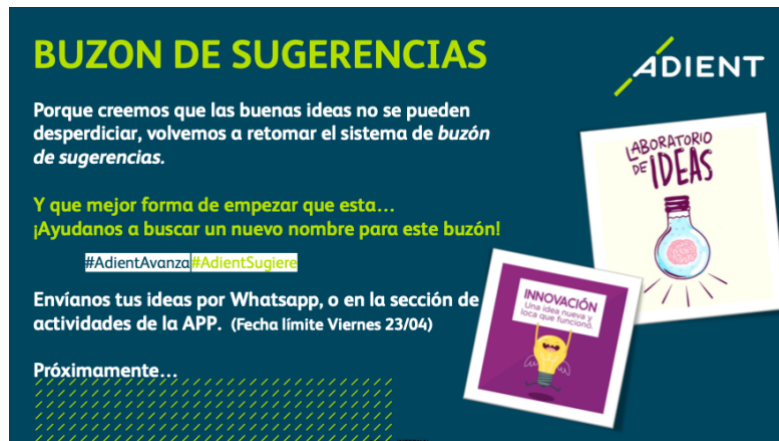
CASO PRÁCTICO. ADIENT SEATING SPAIN S.L.

Para poder ver plasmada la realidad de la implantación de la gestión participativa se realiza un estudio de caso en la empresa de Adient Seating Spain Pedrola, con el fin de observar y analizar las acciones que han llevado a cabo desde la dirección de la organización. La fábrica de Adient Pedrola se dedica al montaje de asientos de coche. Es una de las plantas Adient con sistema Just In Time, cuyo objetivo es producir manteniendo el menor nivel de stock posible dada la demanda del cliente.

Una de las herramientas más utilizada por Adient para implementar la gestión participativa es el sistema de sugerencias. Adient desde hace muchos años que se unió a la implementación de la gestión participativa a través del buzón de sugerencias, ya que para ellos, las opiniones de sus trabajadores eran un factor muy importante. La empresa es consciente de que son sus trabajadores quienes realizan el proceso productivo día a día y son ellos los que pueden ofrecer propuestas de mejora más realistas. Inicialmente llegaban muy pocas propuestas a la dirección. Por ello el departamento de mejora continua, el de recursos humanos y la dirección decidieron que tenían que hacer algo para motivar a los trabajadores a participar a través de esta herramienta.

Durante la pandemia, se paralizaron todos los procesos participativos debido a las medidas de prevención, y cuando fue posible, decidieron reimplantar el buzón de sugerencias, pero de una forma más tecnológica. Con el fin de aumentar la participación quisieron que entre todos los componentes de la organización se buscara un nuevo nombre al buzón de sugerencias, para que fuera una versión actualizada. Se realizaron unos carteles informativos, y se publicitó el proyecto por la aplicación de la empresa, vía WhatsApp y en las pantallas informativas que tienen en las empresas.

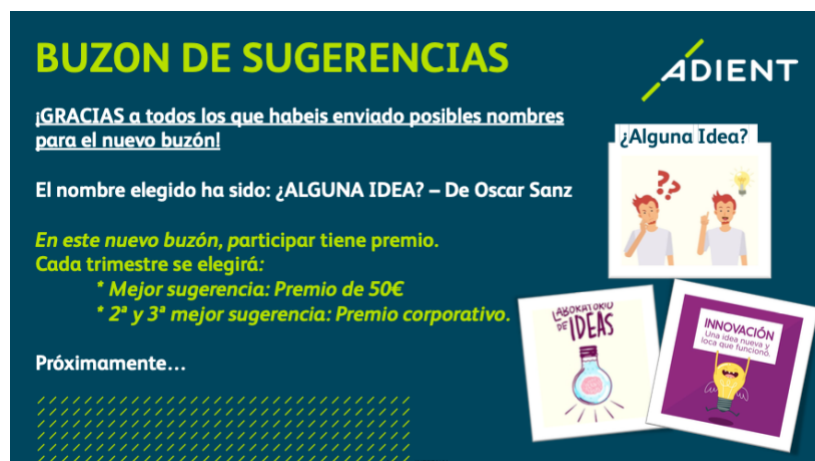
Figura 5. Cartel publicitario del buzón de sugerencias.



Fuente: Adient Seating Spain S.L.

Hubo una gran aceptación entre los trabajadores de la empresa, y recibieron numerosas propuestas, y los departamentos implicados en el proceso y la dirección eligieron mediante votación la propuesta elegida. El nuevo nombre del buzón de sugerencia fue: ¿alguna idea?. Además, pensaron en nuevos incentivos si sus propuestas eran las elegidas, ya que probablemente era la manera más eficaz de aumentar la participación.

Figura 6. Cartel informativo nombre del buzón de sugerencias.

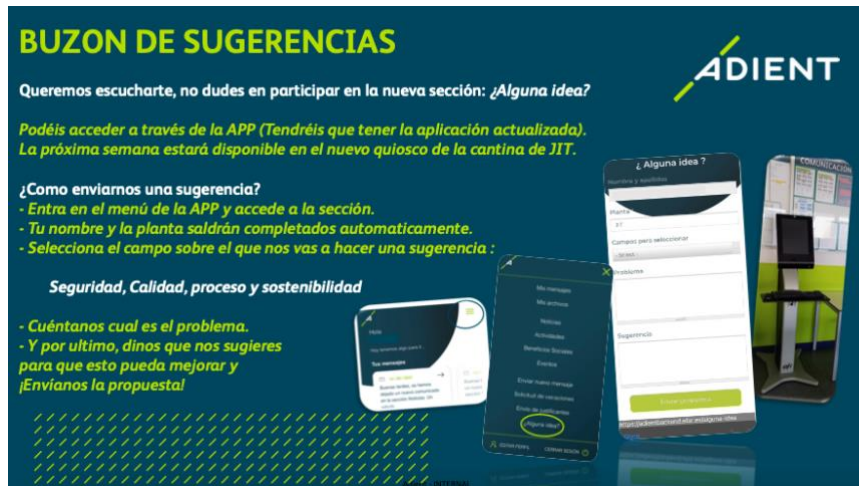


Fuente: Adient Seating Spain S.L.

Una vez que el nombre ya estaba elegido, se volvió a realizar un cartel informativo explicando el nuevo método de participación. En este caso, iba a haber dos formas de participar: la primera, a través de la app de la empresa, los trabajadores que quisieran, podían lanzar su propuesta a través de la aplicación y así no tenían que perder tiempo en llevarla por escrito y dejarla en el buzón, pero también se pensó en aquellas personas que seguían prefiriendo hacerlo de forma presencial, por lo que se creó un quiosco, que se

encontraba situado en el comedor para que todos tuvieran acceso a él, y en el podían formalizar sus propuestas de forma presencial. La nueva versión del buzón de sugerencias estaba centrada en las áreas de seguridad, calidad, proceso y sostenibilidad.

Figura 7. Información sobre el nuevo funcionamiento del buzón de sugerencias.



Fuente: Adient Seating Spain S.L.

Figura 8. Tabla de problemas, sugerencias y soluciones recogidas a través de la herramienta: ¿alguna idea?.

PROBLEMA	SUGERENCIA	SOLUCIÓN
Residuos de cartón y papel por usos de vaso de café.	Sustituir las máquinas por unas que admitan introducir tazas y entregar una taza corporativa a cada trabajador. Se reduciría el malgasto de vasos de café y residuos y sería una recompensa para los trabajadores tener una taza corporativa.	Se han habilitado papeleras de reciclaje a los lados de las máquinas de café para que puedan desechar sus vasos de cartón y papel tras su uso.
Exceso de embalaje y residuos del proyecto C41.	Agrupar por plásticos/láminas de foam y cartón de tal forma que puedan ser reutilizados para otros fines o nuevos suministros para el proveedor.	No se ha podido llevar a cabo ninguna solución para ello, pero todo el material es reciclado correctamente.
Excesivo consumo de gasto energético.	Cambiar todas las luces por luces led para gastar menos.	Se ha llevado a cabo una nueva instalación de luces led en toda la planta.

Luces oficina y baños no automatizadas.	Automatizar el apagado de luces a través de la configuración de un horario. Luces de baño con sensor, al igual que pasillos.	Las luces tradicionales han sido sustituidas por luces led automáticas en baños y oficinas.
Manchas de cal al planchar, las planchas no están purgadas, y los trabajadores tienen que estar cada dos horas llenando los depósitos de agua. Los asientos quedan mal planchados y se pierde mucho tiempo.	Instalar un centro de planchado que distribuya vapor a todos los puntos de planchado de la línea, sin necesidad de que los trabajadores tengan que llenar los depósitos.	Se han sustituido las planchas por unas menos pesadas que además cuentan con un depósito de mayor tamaño.
Falta de calidad en la fabricación.	La falta de calidad depende en gran medida de la apariencia, y siendo que el proceso de enfundado es primordial, para obtener un resultado óptimo, sería necesario aportar los recursos necesarios en tiempo y personal, ocupando a dos operarios, para dicho proceso.	El departamento de métodos y tiempos de la empresa ha estudiado cuál es el tiempo suficiente para el desarrollo adecuado de la tarea, y no es necesario incorporar a otro trabajador.
Los semáforos situados en la escalera que atraviesan la línea de producción son poco visibles y el aviso intermedio es confuso, pudiendo ocasionar accidentes.	Colocar en el frontal del último escalón, en ambas direcciones, una tira de led que cambie de color según el aviso. Rojo, no pasar; naranja, precaución; verde, pasar	No se ha llevado a cabo ninguna mejora, ya que se considera suficientemente visible el semáforo existente.
Riesgos de atropello o colisión con las carretillas a los viandantes.	Colocar un detector en las puertas de almacén de tal forma que ante el paso de una carretilla, suene un pitido/sirena, a modo de aviso a los peatones.	Las carretillas y los AGV se han dotado de una luz que ilumina un metro por delante con el fin de ser visualizado fácilmente por el resto de los viandantes.
Las tareas cotidianas o rutinas de la empresa no son conocidas por el nuevo personal y se tienen que repetir constantemente por los	Crear píldoras informativas: documentos gráficos donde se expliquen las operaciones y las tareas sencillas del día a día de la	Se ha creado un Plan de Incorporación, con la información necesaria para los nuevos empleados, tanto

formadores. Falta capitalizar el conocimiento.	empresa. Ejemplo: como reservar menú o bocadillo, como usar la aplicación MyAdient, como localizar a un jefe de equipo...	para oficinas como para la planta.
Estrés laboral.	Disponer de una sesión mensual de mindfulness o relajación para el personal.	Se han configurado clases de mindfulness antes y después de los turnos de trabajo.
Desayunos poco saludables.	Colocar fruta en la cantina para el personal. Con el fin de fomentar la vida saludable.	Los martes, se les ofrece a los trabajadores fruta gratuita.

Elaboración propia. Fuente: Adient Seating Spain S.L.

Tras la nueva versión del buzón de sugerencias, estuvieron unos meses funcionando de esta forma, y aunque aumentó considerablemente la participación, no se llegó a lo esperado. Por ello, el Plant Manager, se le ocurrió crear una "liga" de sugerencias, llamada Liga EuroAdient. Estaba vinculado a la llegada de la Eurocopa, ya que era la época donde comenzaba el campeonato y el fútbol genera un gran interés a la población. Se crearon grupos homogéneos y equitativos, en todos los grupos había trabajadores de todos los departamentos de la empresa. Cada grupo, era un país de Europa diferente. Los grupos eran de 15-20 trabajadores y se publicaron los grupos mediante la aplicación, WhatsApp y las pantallas informativas.

Tras formar los grupos, el departamento de Recursos Humanos seleccionó en cada grupo a un capitán. Esta persona se seleccionó en base a unos criterios determinados. El capital debía tener un gran liderazgo para poder dirigir y organizar al resto de los componentes de su grupo, grandes habilidades interpersonales, era necesario que tuviese buena relación con sus compañeros, transmitiendo la confianza necesaria al grupo para aportar ideas sin ser juzgados, además una gran capacidad de trabajar en equipo y por último debía tener facilidad de comunicación, tanto con el resto de sus compañeros, como con los directivos superiores. Se reunió a todos los capitanes para explicarles las reglas básicas de la liga, además de una formación de liderazgo y gestión de equipos con el fin de mejorar dichas capacidades.

La liga empezó el mismo día que el primer partido de la Eurocopa y a partir de ese día empezaron a entrar propuestas a través de la aplicación. El departamento de mejora continua clasificaba si la propuesta era válida o no, y si era válida, sumaba un punto al grupo. Todas las sugerencias eran estudiadas y analizadas y tenían respuesta, con el fin de que los participantes vieran el feedback de la dirección. Además, todas las semanas se compartía la clasificación de los puntos de cada grupo, con el fin de crear motivación y competencia entre ellos. Tras varias semanas, llegó la final de la Liga EuroAdient. Se realizó una gala final, y se repartieron los

premios a los que más puntos habían conseguido, entregándoles además una medalla a los tres primeros grupos ganadores.

Tras evaluar la actividad, todos estuvieron de acuerdo en la correcta elección de este método de gestión participativa, ya que habían obtenido unos resultados muy positivos. Había grupos más participativos que otros, y líderes que estaban comprometidos con los resultados y otros que no tanto, pero la visión global es que todos los participantes, hicieron lo posible por aportar las mejores propuestas.

Figura 9. Cartel publicitario Liga EuroAdient.

LIGA EUROADIENT

¿Tienes sugerencias? ¡COMPITE CON TU EQUIPO EN NUESTRA LIGA!

Del 11 de Junio al 11 de Julio
13 equipos, con 1 capitán en cada uno.

¿Como enviarnos una sugerencia con tu equipo?
-¿Alguna idea? en la APP My Adient. -Quiosco de sugerencias (en la cantina.)
(Recuerda añadir el nombre de tu equipo.)

¿Que premios?
ALMUERZO GRATIS UNA SEMANA para el equipo con más sugerencias válidas.
(Para disfrutarlo, la persona que lo solicite habrá participado con al menos 1 sugerencia).
Además del premio individual por trimestre para la mejor sugerencia de 50€.

Serán puntuadas por sugerencia válida no válida (todas tendrán feedback)
Se irá informando del número de sugerencias por equipo cada semana.

ADIENT

EURO2021

1 Adient – Improving the experience of a world in motion

Fuente: Adient Seating Spain S.L.

Además de estas series de programas participativos, también se llevan a cabo acciones con el fin de fomentar la participación de los trabajadores en actividades fuera del ámbito laborales, tales como: reforestación de árboles en El Bosque de los Zaragozanos, todos aquellos trabajadores que quisieran, podían acudir junto con sus familiares a replantar una zona deforestada, también eventos deportivos como torneos de pádel que tienen gran aceptación entre los trabajadores, o la participación en carreras populares, la empresa paga la inscripción a la carrera del trabajador además de obsequiarles con una camiseta corporativa. Este tipo de actividades afecta positivamente al clima laboral, ya que les ofrece la posibilidad de conocerse mejor fuera de la organización, además introducen hábitos saludables y medioambientales en la vida de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Tras la realización de este documento como Trabajo de Fin de Grado, he podido adquirir numerosos conocimientos acerca de la gestión participativa, tanto a nivel teórico como práctico.

La gestión participativa ha sido una gran desconocida hasta los años 90 que comenzó a introducirse entre las organizaciones. Desde entonces, hemos podido observar un gran interés en implantar la gestión participativa en las empresas debido a sus numerosas ventajas. Como toda nueva gestión, también cuenta con ciertas desventajas, pero nada que no pueda resolverse con una serie de comportamientos y competencias por parte de los superiores.

La esencia principal de este tipo de gestión es que está basada en los trabajadores, ya que pretende hacerles partícipes en la distribución del poder de la organización, incluyéndolos en la toma de decisiones e inconscientemente, mejorando sus condiciones laborales. Para que esta herramienta tenga efectos positivos en la empresa, es necesario que toda la plantilla esté preparada para la implantación, ya que es imprescindible que todos, tanto directivos como empleados, estén motivados para ello. Además, no es posible desarrollar la gestión participativa en un ámbito laboral desfavorable, ya que es necesaria la cohesión entre los participantes.

Hay empresas que se niegan a aplicar este tipo de gestión en sus empresa, esto se debe principalmente a la falta de capacitación e información de los directivos, además también pueden sentir una falta de apoyo por el resto de los miembros. También es posible que algunos de los superiores que estén implicados en la implantación de este tipo de gestión, desconozcan los programas de participación que se pueden llevar a cabo, por lo tanto, es posible que no encuentren la herramienta adecuada para sus necesidades. Por ello, es necesario darle más importancia y publicidad a la gestión participativa con el fin de informar a todas las empresas de los aspectos positivos de ésta, y los medios que existen para llevarlo a cabo.

En este documento, se ha querido recoger toda la información posible acerca de las herramientas de implantación de la gestión participativa. Hay numerosos programas y variables diferentes con el fin de que la empresa elija la herramienta más adecuada a sus necesidades. Algunos de los métodos más utilizados son: buzón de sugerencias, equipos de mejora, círculos de calidad, premios a ideas de mejora, comunidades virtuales y estudios de clima.

Una vez ya analizado y estudiado el concepto de gestión participativa, ha sido de gran ayuda poder verlo plasmado en la realidad. La empresa Adient ha permitido darnos a conocer sus métodos de gestión participativa. Adient ha elegido la herramienta del sistema de sugerencias, más concretamente el buzón de

sugerencias, en numerosas variables. Han conseguido hacer de la gestión participativa un “juego” para sus empleados, con el fin de conseguir aumentar la participación y la motivación de éstos. Además, cuánta mayor sea el estímulo positivo que esto produzca, mejores serán las propuestas que consigan. Esta es la forma en la que las empresas deben hacer frente a la gestión participativa, creando una motivación y competitividad entre los trabajadores y no como si fuera un peso que tuvieran que hacer por obligación.

BIBLIOGRAFÍA

- Adient. (2022). Obtenido de Adient Spain: <https://www.adiant.com/spain/>
- Alvarez de Mon, S. (1998). La empresa humanista y competitiva. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.
- Appelbaum, E. y. (1994). The new american work place: transforming work systems in the United States. Nueva York : ILR press.
- Arata, A. (2005). Organización liviana y gestión participativa. España: RIL editores.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: the emperor's new clothes. Harvard Business Review, 98-105.
- Armstrong, M. (1991). Londres. Handbook of personnel management practice: Kogan Page Limited .
- B., J. (s.f.). Definiciones del concepto de Liderazgo. Obtenido de <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- Barrick, M. y. (1987). A review of quality circle efficacy and the existence of positive-finding bias. Personnel Psychologist Vo. 40 , 579-592.
- Barrick, M. y. (1992). Estimating benefits of a quality circle intervention . Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, 73-80.
- Batt, R. y. (1995). Worker participation in diverse settings: does the affect the outcome, and if so, who benefits? British Journal of Industrial Relations, Vol. 33, 353-380.
- Ben-ner, A. y. (1995). Employee participation, ownership and productivity: a theoretical framework. Industrial Relations, Vol.34, 532-554.
- Blake, R. y. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf.
- Blake, R. y. (1986). El aspecto humano de la productividad. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.
- Bonavía, T. (1996). Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones. Psicología Social (Dtor. Tesis: Quintanilla, I.). Valencia: Universidad de Valencia .
- Bonavía, T. y. (1999). Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. Anuario de psicología, Vol. 30, 65-84.
- Buch, K. y. (1990). The effects of quality circles on performance and promotions. Human relations, Vol. 43, 573-582.
- Castillo Aponte, J. (2006). Administración de Personal. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Castillo, J. (1996). Sociología del trabajo. Un proyecto docente. Madrid: CIS-Siglo XXI.
- Chana, C. d. (2018). Evolución histórica de los Recursos Humanos. Trabajo de Fin de Grado . Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria .
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Cordery, J., & Mueller, W. y. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study. Academy of Management Journal, Vol. 34, 461-476.
- Corominas, J. (1982). Nuevos tipos de empresas. Economía industrial , 390-403.

- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., & Froggatt, K. L. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, Vol. 13, 8-22.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., & Froggatt, K. L. (1990). Fact: The form of participation does matter - a rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger. *Academy of Management Review*, Vol. 15, 147-153.
- Coye, R. W. (1995). An exploratory analysis of employee participation. *Group & Organization Management*, Vol. 20, 4-17.
- Dessler, G. (1999). How to earn employees' commitment. *Academy of Management Executive*, Vol. 13, 58-67.
- Drehmer, D., & Belohav, J. y. (2000). An exploration of employee participation using scaling approach. *Group and Organization Management*, Vol. 25, 387-418.
- Dubois, P. y. (1984). El trabajo obrero en grupo en las empresas industriales del este y el oeste. Las nuevas formas de organización del trabajo., 491-519.
- Evans, B. K. (1992). A hierarchical model of participatory decision making, job autonomy, and perceived control. *Human Relations*, Vol. 45, 1169-1189.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Francia: El Ateneo.
- Fiedler, F. y. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas.
- Ford, R. C. (1996). Empowerment: a matter of degree. *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 24, 19-24.
- Ford, R. C., & McLaughlin, F. S. (1980). Ten questions about MBO. *California Management Review*, Vol. 23, 88-94.
- García, D. J. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. [Tesis doctoral no publicada]. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Giraldo, L. Y. (2006). Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, Vol. 23, 31-51.
- Gomez Gomez, C. (1998). Adam Smith: una introducción a la Riqueza de las Naciones. Obtenido de <https://econ.web.uah.es/hpeweb/HPE983.html>
- Greenbaum, H., & Kaplan, I. y. (1988). Evaluation of problem solving groups: the case of quality circles programs. *Group and Organization Studies*, Vol. 13, 133-147.
- Griffin, R. (1988). Consequences of quality circles in an industrial setting: a longitudinal assessment. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, 336-358.
- Hackman, J. R. (1980). *Work redesign*. Wesley: Addison.
- Hermel, P. (1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

- Hersey, P. Y. (1993). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 53-62.
- I., B. T. (1999). Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. *Barcelona : Anuario de Psicología* .
- Illanes, J. y. (s.f.). *La gestión participativa: un enfoque para la moderna dirección de organizaciones*.
- 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.). Kaiserslautern: Universität Kaiserslautern.
- Juran, J. M. (1994). Por qué fracasan las iniciativas de calidad. *HDBR*, 58-63.
- Kaplan, R. S. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gesion 2000.
- Kawakita, T. (1997). *Corporate strategy and human resource management*. Routledge: Sako, M. y Sato, H.
- Keller, T. y. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations*, Vol. 48, 127-145.
- Koch, J. y. (1978). The industrial relations setting, organizational forces, and form and content of worker participation. *Resource Book in macro organizational behavior*, 437-453.
- L.M., G. L. (2006). Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadores de servicios de salud. *Revista facultad Nacional de Salud Pública* , 31-55.
- Lacuesta, N. C. (2003). *La toma de decisiones en organizaciones participativas*. Tesis Licenciatura en Trabajo Social.
- Lainez, A. M. (2019). *Gestión participativa*. Trabajo de Fin de Estudios. Navarra: Universidad de Navarra.
- Lantz, A. (1994). *Working in groups in Swedish industry*.
- Larrakoetxea, C. (2014). *El modelo de empresa participativa hace más factible la competitividad en el largo plazo*. Obtenido de https://www.eleconomista.es/pais_vasco/noticias/6236211/11/14/El-modelo-de-empresa-participativa-hace-mas-factible-la-competitividad-en-el-largo-plazo.html
- Lawler III, E. E. (1981). *Pay and Organization Development*. Adison-Wesley.
- Lawler, E. E. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, Vol. 63, 65-71.
- Lawler, E. E. (1986). *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona: ESADE.
- Lawler, E. E. (1991). *High involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1992). *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco CA: Jossey-Bass.

- Lawler, E., & Mohrman, S. y. (1998). *Strategies for high performance organizations: employee involvement, TQM, and reengineering programs in fortune 1000 coporations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Locke, E. A. (1979). Participation in decision making: one more look. *Research in organizational behavior*, 265-340.
- Macy, B. A., & Peterson, M. F. (1989). A test of participation theory in a work re-design field setting: degree of participation and comparison site contrasts. *Human Relations*, Vol. 42, 1095-1165.
- Magazine, C. (s.f.). *La evolución histórica de los Recursos Humanos* . Obtenido de CEUPE : <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>
- Manz, C. C., & Keating, D. E. (1990). Preparing for an organizational change to employee self-management: the managerial transition. *Organizational Dynamics*, 15-26.
- Marin García, J. A. (2011). Validación de un cuestionario para medir el grado de uso de las prácticas de alta implicación de los trabajadores. *Intangible Capital*, Vol. 9, 854-882.
- Martín, J. (2019). Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa. Obtenido de Cerem: <https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mayo, E. (1927). *Experimento de Hawthorne* . Hawthorne .
- McGregor, D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Merli, G. (1995). *La calidad total como herramienta de negocio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Miller, R. (1996). Employee participation and contemporary labor law in the U.E. *Industrial Relations Journal*, Vol. 27, 166-174.
- Mills, T. (1978). Europe's industrial democracy: an american response. *Resource book in macro organizational behavior*, 420-435.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Murakami, T. (1995). Introducing team working :a motor industry case study from Germany. *Industrial Relations Journal*, Vol. 26, 293-305.
- Nakamura, K. (1997). *Worker participation: collective bargaining and joint consultation*. Routledge: Sako, M. y Sato, H.
- ¿Qué entendemos por participación? (s.f.). Obtenido de <http://www.iin.oea.org/iin/cad/participacion/pdf/f3-120.pdf>
- Peiró Silla, J. M. (1993). *Círculos de Calidad*. Madrid: Eudema.
- Pérez, J. (2006). *La gestión participativa*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf
- Pérez, J. L. (1997). *Sistema de empresa en calidad total*. San Sebastián: Cursos de Verano de la Universidad del País Vasco.

- Poole, M. (1995). *Hacia una nueva democracia industrial. La participación de los trabajadores en la industria*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Professional, S. (2022). *La gestión participativa*. Obtenido de <https://blogcandidatos.springspain.com/cultura-organizacional/la-gestion-participativa/>
- Quintanilla Pardo, I. y. (1999). *Dirección participativa*. Madrid: EUEDEMA.
- Rees, F. (1997). *Teamwork from start to finish: 10 steps to results*. San Francisco: Pfeiffer- Jossey-Bass.
- Sáenz Blanco, F. y. (2000). *Análisis del trabajo en equipo en el área de fabricación: desarrollo y aprovechamiento del capital humano y organizativo*. X congreso ACEDE.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall .
- Seyna, E. J. (1986). MBO: the fad that changed management. *Long Range Planning*, Vol. 19, 116-123.
- Sisternas, P. (2019). *Los beneficios de la gestión participativa para las empresas*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/los-beneficios-de-la-gestion-participativa-para-las-empresas.html>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. . Londres: W. Strahan and T. Cadell.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1442-1465.
- Stohl, C. (1987). Bridging the parallel organization: a study of quality circles effectiveness. *Communication yearbook*, 416-430.
- Stohl, C. y. (1988). Volunteerism and voice in quality circles. *Western Journal of Speech Communication*, Vol. 52, 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, 97-117.
- Tannenbaum, R. y. (1968). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.
- Taylor, W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica* . New York, USA y London: Harper and Brothers.
- Thompson, I. (s.f.). *Definición de Comunicación*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Thoms, P., & Moore, 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, 349-362.
- Ulbo de Sitter, L., & Friso den Hertog, J. y. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*, Vol. 50, 497-534.

Ventajas y desventajas del liderazgo participativo en la empresa. (s.f.). Obtenido de KYOCERA Document Solutions: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-participativo-en-la-empresa.html>

Wilkinson, A. (1998). Empowerment -theory and practice-. *Personnel Review*, Vol. 27, 40.

Wilpert, B. (1984). La participación en las organizaciones: resultados de la investigación comparada internacional. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 373-386.