

Evolución de la participación del personal en la mejora continua en España

Antonio García Lorenzo¹ y J. Carlos Prado Prado²

¹ETSII de Vigo. Universidad de Vigo, Lagoas-Marcosende nº 9 36200 Vigo (Pontevedra), glorezo@uvigo.es

²ETSII de Vigo. Universidad de Vigo, Lagoas-Marcosende nº 9 36200 Vigo (Pontevedra), jcprado@uvigo.es

RESUMEN

La mejora continua constituye una vía fundamental para mantener e incrementar la competitividad de las compañías. Debido a que se sustenta en la contribución de todos los miembros de una organización, es necesario habilitar mecanismos que los permitan. Entre ellos, se encuentran los denominados Sistemas de Participación del Personal que, en España, si bien no poseen una amplia tradición, se comienzan a utilizar de forma importante.

1. Introducción.

A pesar del importante desarrollo de las nuevas tecnologías, el concepto de mejora continua, o mejora generalmente incremental, sin inversión y basada en las aportaciones de todos los miembros de una organización, constituye una vía fundamental para mantener e aumentar la competitividad de las compañías.

De este modo, con ánimo de aprovechar el potencial de mejora que poseen las personas, se antoja imprescindible disponer de unos mecanismos adecuados que lo canalicen [4]. Entre ellos se encuentran los denominados Sistemas de Participación del Personal (SPP), cuyos máximos exponentes son los Sistemas de Sugerencias (SS), los Círculos de Calidad (CC) y los Grupos de Mejora (GM).

En este contexto, se encuentra el trabajo que se presenta a continuación y que describe, tanto la metodología empleada, como alguno de los principales resultados de la primera de las dos fases en las que se ha estructurado un estudio perteneciente a la línea de investigación abierta hace varios años por el Departamento en esta materia*.

2. Metodología y objetivos de la investigación.

Con objeto de conseguir una amplia visión de la realidad empresarial española, el universo de la investigación se definió como el constituido por las compañías de más de 25 trabajadores (52.252 empresas a 31 de Mayo de 1999, según el fichero de Cuentas de Cotización a la Seguridad Social).

Debido al elevado tamaño de la muestra y la importante cantidad de información que se ha pretendido obtener, la técnica utilizada fundamentalmente ha sido la encuesta postal, aunque

* Este trabajo se deriva de la participación de sus autores en un proyecto de investigación financiado por la Secretaría General de Investigación y Desarrollo de la Xunta de Galicia con referencia PGIDT99SOCX32101, titulado "Valoración de la Aplicabilidad de los Sistemas de Participación del Personal y de su Contribución a la Mejora de la Competitividad en las Empresas de la Comunidad Autónoma Gallega", y que también ha contado con el apoyo del Comité de Participación y Mejora de la Asociación Española para la Calidad (AEC).

también se ha empleado el correo electrónico, habiendo considerado oportuno además estructurar la investigación en dos fases.

Los objetivos principales de la primera fase han estado orientados, tanto a establecer la situación de la mejora continua y de los SPP más difundidos (SS, CC y GM), como a contrastar la influencia de determinados factores relacionados con su diseño e implantación. Por su parte, la segunda fase ha perseguido determinar las características más destacadas de los sistemas implantados, además de los resultados alcanzados con los mismos.

Ambas fases han estado apoyadas en sendos cuestionarios, elaborados a partir de la experiencia del equipo investigador y de la revisión de la literatura.

La mayoría de las preguntas planteadas han sido cerradas, utilizando en ocasiones la escala de valoración situada entre 1 (mínimo, muy poco importante, muy poco frecuente) y 5 (máximo, muy importante, muy frecuente).

Una vez validados ambos cuestionarios mediante la realización de un pretest "in situ" con cinco personas en cuatro compañías, se ha abordado la recogida de datos, que se ha desarrollado entre Junio de 1999 y Enero de 2000.

Para la primera fase, y con el fin de alcanzar un número suficiente de respuestas, se han efectuado 4.000 envíos postales a partir de direcciones obtenidas de diferentes fuentes, habiéndose dirigido a los responsables del área de Calidad, de Recursos Humanos, Gerentes y Directores Generales. Además de estos envíos, también se han remitido 54 correos electrónicos a miembros de tres "comunidades virtuales" localizadas en la web del Instituto Catalán de Tecnología (<http://www.ictnet.es>).

Tras haber recibido y realizado un primer análisis de las respuestas correspondientes a dicha fase, se ha enviado, junto con un resumen inicial de resultados, el segundo cuestionario a las compañías que habían señalado que disponían en esos momentos de algún SPP implantado.

Por último, una vez obtenidos y analizados los datos de ambas fases, se ha elaborado y remitido un resumen con los principales resultados del estudio a todos participantes, utilizando fundamentalmente en este caso el correo electrónico, además del postal.

3. Caracterización de la muestra.

A partir de los envíos realizados para la primera fase (de los que Correos devolvió 32), se obtuvo un total de 496 cuestionarios cumplimentados (nivel de respuesta de 12,3%), mayoritariamente por los responsables del área de Calidad, y de los cuales se consideraron como válidos los correspondientes a 444 organizaciones.

No obstante, a pesar de la importante dimensión de la muestra, determinados resultados, correspondientes principalmente a la extensión de los SPP, deben ser tenidos en cuenta con ciertas precauciones, debido, por una parte, al previsible mayor nivel de respuesta de los que apuestan o están interesados en estos temas, como por la presencia de determinadas prácticas participativas incipientes o poco estructuradas.

Tras esta matización, señalar que las compañías participantes desarrollan actividades muy diversas, si bien destaca la importante presencia de las encuadradas en el sector de Automoción, Alimentación, Metalurgia, Químico y Eléctrico (figura 1).

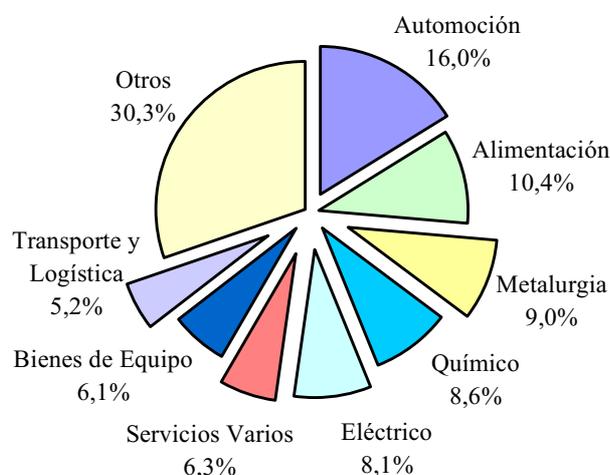


Figura 1: Principales sectores de la muestra.

La mayoría son empresas medianas, alcanzando, en el año 98, una cifra de negocio situada entre los 1.000 y 4.999 millones de pesetas, con una plantilla de entre 100 y 249 trabajadores (tabla 1). Asimismo, un número importante pertenece a algún grupo empresarial (54,7%), principalmente de origen español (46,9%).

Empleados	% Empresas	Facturación 1998		% Empresas
		Millones pts.	Millones euros	
26 – 49	17,8%	< 100	< 0,60	0,5%
50 – 99	16,9%	100 – 249	0,60 - 1,50	2,0%
100 – 249	29,0%	250 – 499	1,51 - 3,00	6,3%
250 – 499	16,4%	500 – 999	3,01 - 6,00	10,8%
500 – 999	7,0%	1.000 - 4.999	6,02 - 30,05	39,9%
1.000 - 2.499	7,0%	5.000 - 9.999	30,06 - 60,10	14,6%
> 2.499	5,9%	10.000 - 24.999	60,11 - 150,25	9,0%
		> 24.999	> 150,25	12,6%
		Ns/Nc	Ns/Nc	4,3%

Tabla 1: Tamaño de las compañías.

Finalmente, los participantes presentan una inquietud y desarrollo significativo de los temas relacionados con la Calidad, ya que la mayoría están certificados (68,2%) o en proceso de certificación (18,7%) según ISO 9001 ó 9002.

4. Primeros SPP. Evolución experimentada hasta la actualidad.

Con relación a los resultados obtenidos, destacar en primer lugar que la tradición participativa en España no se puede catalogar como de amplia, ya que la incorporación de la mayoría de los SPP es bastante reciente.

Buena prueba de ello lo constituye el hecho de que en el año 1980 sólo se encuentran implantados 11 sistemas en 7 empresas de entre las 444 participantes en la investigación

realizada. Esta cantidad de programas se logra incrementar hasta llegar a una exigua cifra acumulada de 51 en 1989, ascendiendo el número de compañías tan sólo a 27 (figura 2).

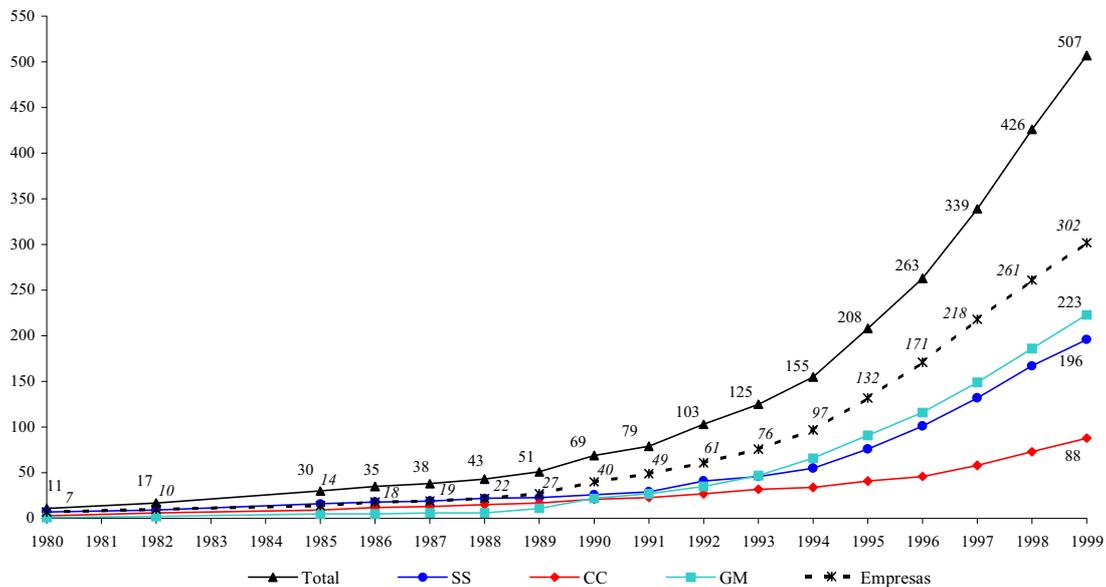


Figura 2: Evolución de los SPP.

Por consiguiente, estas primeras experiencias se pueden considerar como pioneras a nivel nacional y han experimentado una trayectoria paralela a lo acontecido a nivel internacional, pero, quizás, en una menor cuantía y con un significativo retraso en el tiempo. De este modo, los SS son los que surgen más pronto, seguidos de los CC y, por último, los GM.

A modo ilustrativo, se puede señalar que en 1987 se encontraban censadas sólo 34 empresas, con 548 círculos y unos 4.500 circuilistas, en la por entonces existente Asociación Española de Círculos de Calidad (AECICA), si bien otras compañías no miembros, como IBM o General Motors, también utilizaban esta fórmula participativa [2].

En 1990 el número de implantaciones comienza a crecer a un ritmo superior, acelerándose en 1994. En este año se alcanzan los 155 sistemas en funcionamiento, si bien el despegue definitivo de los SPP en España se puede situar en 1995, que termina con 208, lo que supone multiplicar por cuatro los existentes a principios de 1990.

A partir de esa fecha, la difusión de este tipo de sistemas aumenta de forma importante, impulsada fundamentalmente por los GM y apoyados por los SS, ya que cada uno de ellos sobrepasa holgadamente el doble de nuevas implantaciones de los CC y tienen también un menor índice de abandonos, lo que arroja un crecimiento neto desde principios del 95 de estos dos sistemas cercano al triple del de los CC.

5. Situación actual.

La consecuencia final de la mencionada evolución es la importante presencia actual de estos sistemas, si bien se debe tener en cuenta la matización realizada anteriormente.

De este modo, el número de SPP implantados en la actualidad del tipo SS, CC y GM se eleva a 507, concentrándose en 302 de las 444 empresas participantes (68,0%). Asimismo, 14 compañías señalan disponer exclusivamente de algún sistema diferente a las tres clases indicadas (figura 3).

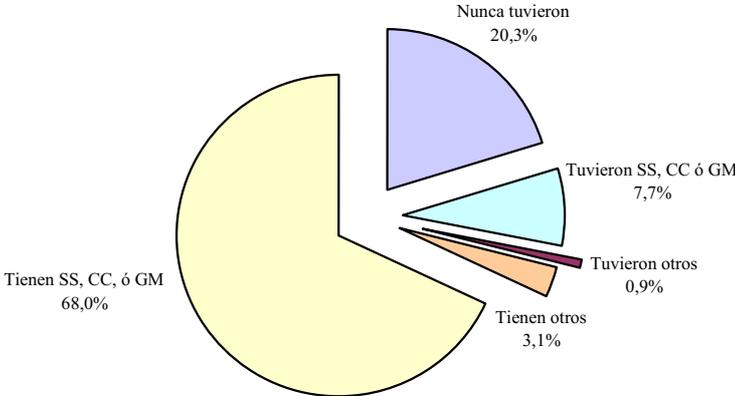


Figura 3: Situación actual de los SPP.

Por otro lado, entre las que carecen de algún SPP implantado actualmente, 90 organizaciones nunca han tenido establecido ninguno, 34 han contado en el pasado con alguno de los tres sistemas señalados y 4 con uno de otro tipo.

El sistema más difundido es el de los GM (223, con 178 en los que participan operarios), seguido de los SS (196, 189) y, a bastante distancia, los CC (88, 59).

Esta hegemonía de los SS y GM se traduce en el hecho de que la presencia conjunta de ambos constituye la fórmula más utilizada por las compañías (21,8%), situándose a continuación los GM (15,3%) y los SS (11,0%) por separado. En el vértice opuesto, la combinación de los SS y CC es la menos extendida (2,5%), si bien la utilización simultánea de los tres SPP alcanza un nada despreciable 8,8% sobre el total de las empresas participantes(figura 4).

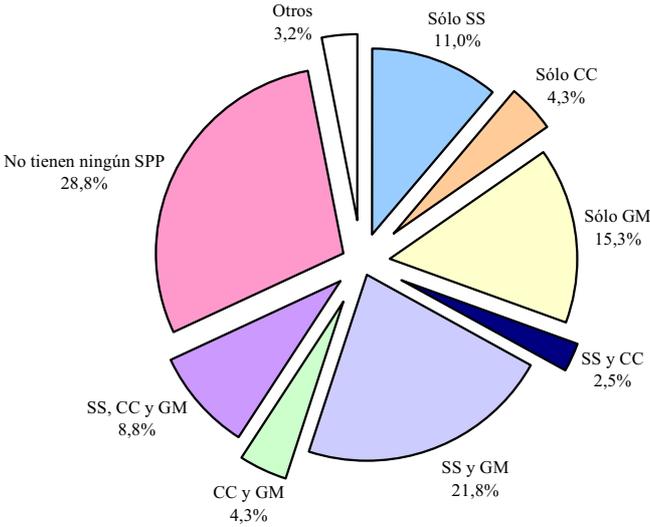


Figura 4: Distribución de los SPP entre las empresas participantes.

A nivel internacional, el declive de los CC es apuntado por otros autores, tales como Pinnington y Hammersley [3], que señalan que se estaban volviendo menos populares en Estados Unidos y en el Reino Unido en los años 90 con respecto a los 80.

También Terziovski et al. [5], a partir de sus estudios realizados durante los años 1991, 1993 y 1996 en compañías industriales de Australia, inciden en este aspecto, destacando que, tras mantenerse estable la presencia de CC en torno al 20% durante los dos primeros años, decrece marcadamente entre 1993 y 1996, llegándose a situar en torno al 10%.

6. Perspectivas futuras.

La importante extensión de los SPP va a verse incrementada a corto-medio plazo, como así lo ratifica el hecho de que un porcentaje significativo de los encuestados señala su intención de implantar alguno (39,9%), tanto en el caso de no disponer de ningún sistema actualmente (56,3%), como en el contrario (33,2%).

Dentro de esta previsión que se cifra en 210 nuevos sistemas, a los que habría que añadir los correspondientes a 20 compañías que no tienen definido todavía su tipo, los GM (35,7%) son el de nuevo sistema más mencionado, seguido de cerca por los SS (31,4%) y, en bastante menor medida, los CC (16,7%).

Estas perspectivas, por lo tanto, acentúan el actual predominio de los GM y SS con respecto a los CC. En la tabla 2 se desglosan de forma detallada las previsiones de incorporación de SPP, diferenciándose las intenciones de los distintos tipos de empresa.

	Con SPP		Sin SPP		Total SPP	% Empresas
	SS, CC o GM	Otros	Tuvieron	Nunca		
SS	28	1	9	28	66	26,6%
CC	15	1	7	12	35	9,8%
GM	24	4	17	30	75	33,9%
OTROS	28	1	3	2	34	7,7%
Total Empresas	99 (32,8%)	6 (42,9%)	24 (63,2%)	48 (53,3%)	177 / 210	

Tabla 2: Previsión de implantación de SPP.

Como se puede observar, las compañías que ya disponen de alguno de los tres sistemas más extendidos son, en términos absolutos (99), las que en mayor medida tienen previsto incorporar algún otro SPP, mientras las empresas que han dispuesto de algún sistema y ahora no tienen ninguno implantado son las que proporcionalmente muestran unas perspectivas mayores de implantación (63,2%).

En la última de las columnas de dicha tabla se muestra el porcentaje de empresas que, sin tener el sistema implantado actualmente, tienen previsto ponerlo en marcha a corto-medio plazo. De este modo, queda patente que los GM, además de ser el sistema más mencionado en términos absolutos (75), también lo es en porcentaje sobre las que todavía no lo han incorporado (33,9%), obteniendo los SS unos buenos resultados, en línea con la opinión de Lawler III et al. [1] que, basándose en sus sucesivos estudios de 1987, 1990, 1993 y 1996, sostienen que no muestran indicios de dejar de ser populares a pesar de constituir uno de los enfoques más antiguos y quizás menos poderosos.

Así, teniendo en cuenta dichos valores, las diferencias en cuanto a perspectivas de implantación de los GM y SS con respecto a los CC se amplían todavía más, ya que, mientras una de cada tres o de cada cuatro empresas que no disponen actualmente de los dos primeros SPP tiene intención de incorporarlos, la proporción correspondiente a los CC no alcanza ni siquiera la de una de cada diez (9,8%).

Además, también se puede destacar que la preferencia por los GM en concreto es mucho más marcada dentro del grupo de los que dispusieron alguna vez de un SPP y ahora no tienen ninguno implantado, ya que dobla las previsiones relativas a los otros dos sistemas.

Finalmente, a modo de resumen, en la figura 5 se muestra el número de empresas que tienen previsto incorporar alguno de los tres SPP, el de los que los adoptaron en el pasado y los abandonaron, así como el de los que los mantienen implantados actualmente, pudiéndose observar que la progresión de los GM es clara, las expectativas creadas en torno a los SS son buenas, mientras que el declive de los CC se hace patente.

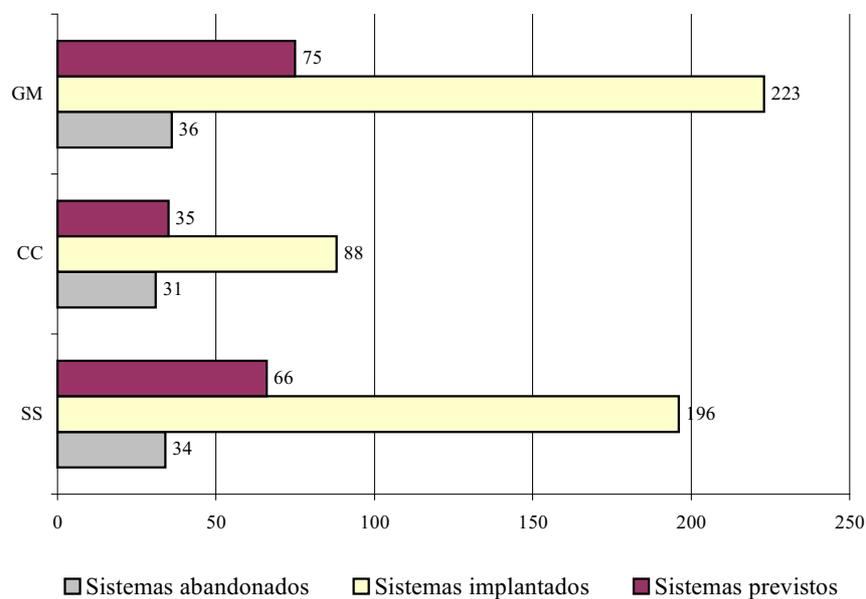


Figura 5: Pasado, presente y futuro de los SS, CC y GM.

7. Conclusiones.

Los denominados SPP, entre los que se encuentran los SS, CC y GM, posibilitan la contribución del personal a la mejora continua de las compañías.

En España, este tipo de iniciativas no gozan de una amplia tradición, si bien están cobrando cada vez más relevancia.

La extensión actual de los SPP en las compañías españolas comienza a ser importante, aunque muchos de ellos son muy recientes, están poco estructurados y no alcanzan unos resultados especialmente satisfactorios.

Los GM son el modelo más difundido, seguido de los SS, constatándose además el declive de los CC.

A corto-medio plazo, las previsiones de implantación de nuevos SPP son elevadas y continúan en la misma línea, lo que acentuará todavía más las diferencias entre los dos primeros sistemas y los CC.

Referencias

- [1] Lawler III, E.E., Mohrman, S.A. y Ledford Jr., G.E (1998), *Strategies for High Performance Organizations. Employee Involvement, TQM, and Reengineering Programs in Fortune 1000 Corporations*, (San Francisco: Jossey-Bass).
- [2] Martín Hernández, A. (1992), *Los Círculos de Calidad como Forma de Participación Directa en el Trabajo*, Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria.
- [3] Pinnington, A. y Hammersley, G. (1997), "Quality Circles under the New Deal at Land Rover", *Employee Relations*, vol. 19 no. 5, pp. 415-429.
- [4] Prado Prado, J.C. y García Lorenzo, A. (1996), "Metodología para la Implantación de Grupos de Mejora", *Capital Humano*, no. 94, pp. 50-58.
- [5] Terziovski, M., Sohal, A. y Moss, S. (1999): "Longitudinal Analysis of Quality Management Practices in Australian Organizations", *Total Quality Management*, vol. 10 no. 6, pp. 915-926.