



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES
GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)
UNIVERSIDAD DE VIGO



Presente y futuro de los Sistemas de Participación: Claves del Éxito

Carlos Prado (jcprado@uvigo.es)

XVI Congreso de Participación y Mejora



Barcelona, 18 de noviembre de 2009

1. **PRESENTACIÓN DEL GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)**
2. **DESENCADENANTES Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**
3. **RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO**
 - Caracterización de las empresas participantes y sus sistemas de participación del personal (SPP)
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sistemas Grupales
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sugerencias
 - Valoración final
4. **CLAVES DE ÉXITO**

Equipo de investigación, ubicado en la E.T.S. de Ingenieros Industriales de la Universidad de Vigo



J. Carlos Prado
Prado



José A. Comesaña
Benavides



Ana Mejías
Sacaluga



Arturo J. Fernández
González



Jesús García
Arca



Marta Ramos
Gómez



Miguel J. Calero
Ferreiro



Patricia Pedreira
Carracedo



Susana Míguez
Goce

Líneas de investigación: Gestión logística, gestión de la calidad y mejora continua (concretamente, sistemas de participación del personal o spp) (1985 -2008)

- Participación en 5 proyectos de investigación europeos (2 relacionados con spps)
- Participación en 19 proyectos de investigación nacionales (3 relacionados con spps)
- Casi 200 convenios de colaboración firmados con empresas (múltiples relacionados con spp's)
- 17 artículos en revistas internacionales (9 relacionadas con spps)
- 41 artículos en revistas nacionales (11 relacionados con spps)
- 16 libros publicados (6 relacionados con spps)



1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)
2. DESENCADENANTES Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO
 - Caracterización de las empresas participantes y sus sistemas de participación del personal (SPP)
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sistemas Grupales
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sugerencias
 - Valoración final
4. CLAVES DE ÉXITO

Diferentes proyectos de investigación, tesis doctorales y colaboraciones con empresas realizados durante los últimos años, relacionados con los SPPs. En particular:

- Proyecto de investigación: “la participación del personal en la mejora continua de las empresas” subvencionado por la Xunta de Galicia (PGIDT99SOCX32101; 1999) y editado por la AEC (2002)



- Proyecto de investigación: “diseño y validación de una metodología para la implantación del proceso de mejora continua en las empresas gallegas” subvencionado por la Xunta de Galicia (PGIDIT07PXIB303214pr; 2007-2009)

OBJETIVOS:

- Diseñar una metodología que sirva de referencia para la implantación del proceso de mejora continua basado en sistemas estructurados de participación del personal, identificando la situación de las empresas españolas

ETAPAS DEL PROYECTO:

1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA → SÍNTESIS DE ESTADO DEL ARTE
2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO BASE PARA EL ESTUDIO DE CAMPO
3. REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CAMPO
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
5. PROPUESTA RAZONADA DE METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN DE LOS SPP, IDENTIFICANDO SU NIVEL DE DESARROLLO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS (EVOLUCIÓN) → RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS

ASPECTOS TRATADOS EN EL CUESTIONARIO:

- CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DE LOS SPP (11 preguntas)
- ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA DE SPP (36 preguntas)
- FUNCIONAMIENTO OPERATIVO. ASPECTOS CLAVE DE LOS SPP ACTUALES (55 preguntas)
- DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN (INTERNA Y EXTERNA) (12 preguntas)
- VALORACIÓN FINAL (14 preguntas)

INSTRUMENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA A TRAVÉS DEL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL (SPP)

1. DATOS DE LA EMPRESA Y DE LOS SPP

Empresa		Dirección	
Actividad		Ciudad	
Teléfono		Código	
Representante		Fecha	

2. SPP: DEFINICIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

2.1. ¿Cómo se define el SPP?

2.2. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando el SPP en su empresa?

2.3. ¿Dónde están los miembros del SPP en su empresa?

2.4. ¿Participa en el SPP un grupo? ☐ SI ☐ NO

2.5. Si es un grupo, ¿a cuántos miembros pertenece? ☐ Menos de 10 ☐ Más de 10

2.6. Si es un grupo, ¿por qué razón se creó el SPP en su empresa?

2.7. ¿Identifique la actividad de su empresa:

2.8. ¿Se realiza de los siguientes certificaciones en su empresa? En los casos afirmativos, indique desde qué año:

1. ISO 9001	☐ SI	4. ISO 14001	☐ SI
2. ISO 14001	☐ SI	5. Otras certificaciones	☐ SI
3. OHSAS 18001	☐ SI		

2.9. ¿Cómo se genera el SPP?

2.10. ¿Cómo se define el SPP?

2.11. ¿Cómo se define el SPP?

2.12. ¿Cómo se define el SPP?

2.13. ¿Cómo se define el SPP?

2.14. ¿Cómo se define el SPP?

2.15. ¿Cómo se define el SPP?

2.16. ¿Cómo se define el SPP?

2.17. ¿Cómo se define el SPP?

2.18. ¿Cómo se define el SPP?

2.19. ¿Cómo se define el SPP?

2.20. ¿Cómo se define el SPP?

2.21. ¿Cómo se define el SPP?

2.22. ¿Cómo se define el SPP?

2.23. ¿Cómo se define el SPP?

2.24. ¿Cómo se define el SPP?

2.25. ¿Cómo se define el SPP?

2.26. ¿Cómo se define el SPP?

2.27. ¿Cómo se define el SPP?

2.28. ¿Cómo se define el SPP?

2.29. ¿Cómo se define el SPP?

2.30. ¿Cómo se define el SPP?

2.31. ¿Cómo se define el SPP?

2.32. ¿Cómo se define el SPP?

2.33. ¿Cómo se define el SPP?

2.34. ¿Cómo se define el SPP?

2.35. ¿Cómo se define el SPP?

2.36. ¿Cómo se define el SPP?

2.37. ¿Cómo se define el SPP?

2.38. ¿Cómo se define el SPP?

2.39. ¿Cómo se define el SPP?

2.40. ¿Cómo se define el SPP?

2.41. ¿Cómo se define el SPP?

2.42. ¿Cómo se define el SPP?

2.43. ¿Cómo se define el SPP?

2.44. ¿Cómo se define el SPP?

2.45. ¿Cómo se define el SPP?

2.46. ¿Cómo se define el SPP?

2.47. ¿Cómo se define el SPP?

2.48. ¿Cómo se define el SPP?

2.49. ¿Cómo se define el SPP?

2.50. ¿Cómo se define el SPP?

2.51. ¿Cómo se define el SPP?

2.52. ¿Cómo se define el SPP?

2.53. ¿Cómo se define el SPP?

2.54. ¿Cómo se define el SPP?

2.55. ¿Cómo se define el SPP?

2.56. ¿Cómo se define el SPP?

2.57. ¿Cómo se define el SPP?

2.58. ¿Cómo se define el SPP?

2.59. ¿Cómo se define el SPP?

2.60. ¿Cómo se define el SPP?

2.61. ¿Cómo se define el SPP?

2.62. ¿Cómo se define el SPP?

2.63. ¿Cómo se define el SPP?

2.64. ¿Cómo se define el SPP?

2.65. ¿Cómo se define el SPP?

2.66. ¿Cómo se define el SPP?

2.67. ¿Cómo se define el SPP?

2.68. ¿Cómo se define el SPP?

2.69. ¿Cómo se define el SPP?

2.70. ¿Cómo se define el SPP?

2.71. ¿Cómo se define el SPP?

2.72. ¿Cómo se define el SPP?

2.73. ¿Cómo se define el SPP?

2.74. ¿Cómo se define el SPP?

2.75. ¿Cómo se define el SPP?

2.76. ¿Cómo se define el SPP?

2.77. ¿Cómo se define el SPP?

2.78. ¿Cómo se define el SPP?

2.79. ¿Cómo se define el SPP?

2.80. ¿Cómo se define el SPP?

2.81. ¿Cómo se define el SPP?

2.82. ¿Cómo se define el SPP?

2.83. ¿Cómo se define el SPP?

2.84. ¿Cómo se define el SPP?

2.85. ¿Cómo se define el SPP?

2.86. ¿Cómo se define el SPP?

2.87. ¿Cómo se define el SPP?

2.88. ¿Cómo se define el SPP?

2.89. ¿Cómo se define el SPP?

2.90. ¿Cómo se define el SPP?

2.91. ¿Cómo se define el SPP?

2.92. ¿Cómo se define el SPP?

2.93. ¿Cómo se define el SPP?

2.94. ¿Cómo se define el SPP?

2.95. ¿Cómo se define el SPP?

2.96. ¿Cómo se define el SPP?

2.97. ¿Cómo se define el SPP?

2.98. ¿Cómo se define el SPP?

2.99. ¿Cómo se define el SPP?

2.100. ¿Cómo se define el SPP?

PREGUNTAS ABIERTAS Y CERRADAS
PREGUNTAS DE VALORACIÓN (ESCALA 1-5)

ESTUDIO DE CAMPO:

- SELECCIÓN DE EMPRESAS “LÍDERES” ESPAÑOLAS EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL
- REALIZACIÓN ESTUDIO DE CAMPO EN TRES FASES:
 1. EMPRESAS DEL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN AEC (13 EMPRESAS)
 2. EXTENSIÓN A OTRAS EMPRESAS “LÍDERES” ESPAÑOLAS
 3. EMPRESAS GALLEGAS
- COLABORACIÓN DE LAS SIGUIENTES ENTIDADES:

1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)
2. DESENCADENANTES Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO
 - Caracterización de las empresas participantes y sus sistemas de participación del personal (SPP)
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sistemas Grupales
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sugerencias
 - Valoración final
4. CLAVES DE ÉXITO

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Caracterización de las empresas



- Muestra final de **40 empresas**
 - Inicio del Proyecto con 13 empresas consideradas “Líderes” (miembros del Comité de Participación de la AEC)
 - Extensión a otras 7 empresas a nivel nacional
 - Especial atención al caso de las empresas ubicadas en Galicia (20 entrevistas)
- Información cualitativa de otras 2 empresas a nivel nacional (modelo cooperativo)
- Entrevistas realizadas entre **julio de 2008 y julio de 2009**

Caracterización de las empresas

- Mismo número de empresas ubicadas en Galicia y resto de España
- Predominio de empresas Industriales (67%; 12 automoción:44%) sobre empresas de servicios (33%; 3 transporte y 3 bancos: 46%)
- Mayoritariamente multinacionales



- No son empresas recién llegadas a la implantación de la participación (en el 75% de los casos el primer contacto con los SPPs se realizó hace más de 5 años)

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tipología de esquemas adoptados

- **SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN ESTRUCTURADOS**

- **SISTEMA DE SUGERENCIAS**



12,5%
(5 empresas)



- **SISTEMAS GRUPALES**



22,5%
(9 empresas)



- **AMBOS SISTEMAS**



65%
(26 empresas)

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tipología de esquemas adoptados

• DESENCADENANTES PARA INICIAR LA IMPLANTACIÓN DE LOS SPP (I)

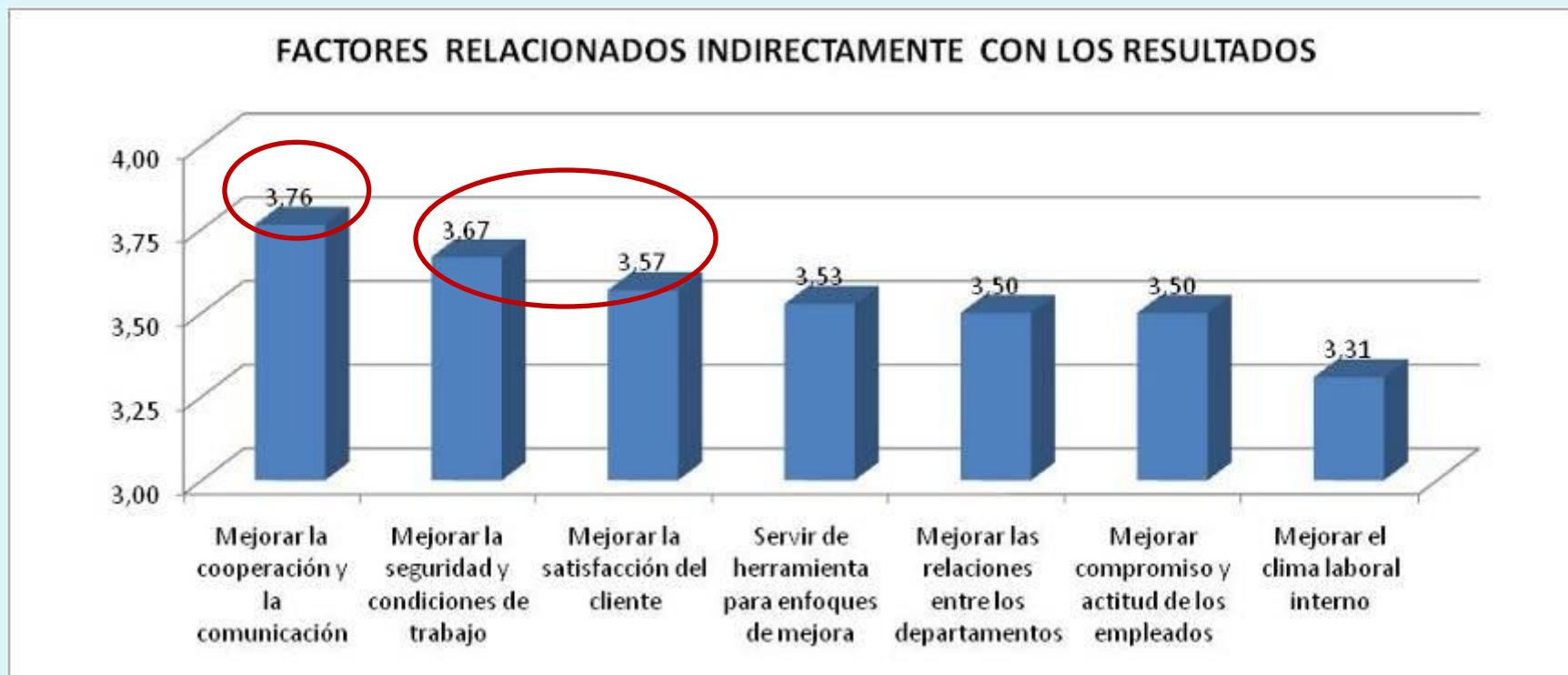


➤ Principales desencadenantes para a la implantación de los SPPs: el **incremento del nivel de calidad**, la **reducción de costes** y el **aumento de la productividad**

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tipología de esquemas adoptados

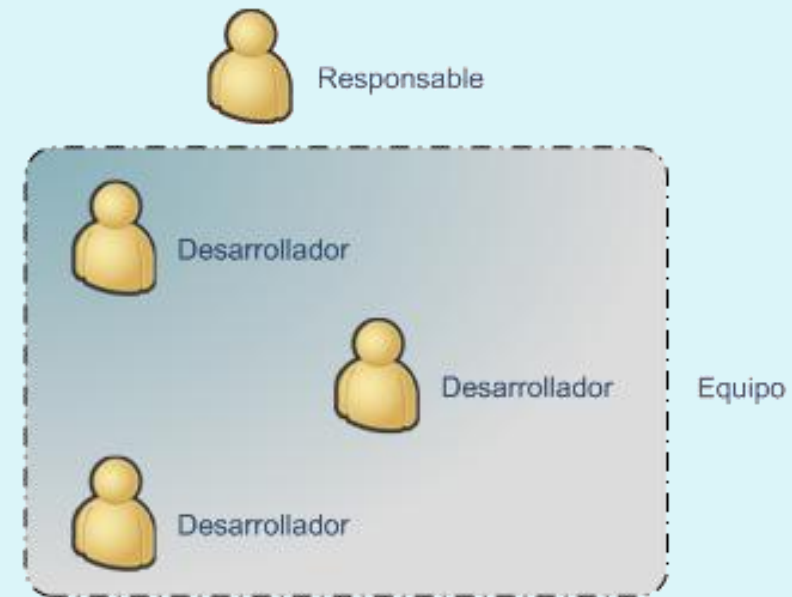
• DESENCADENANTES PARA INICIAR LA IMPLANTACIÓN DE LOS SPP (II)



➤ Principales desencadenantes para la implantación de SPPs: la mejora de la comunicación, de la seguridad y la satisfacción del cliente

• ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

➤ El 74% de las empresas entrevistadas afirman disponer de una **estructura organizativa** específica al servicio de los SPP (coincidentes con otras estructuras internas generalmente; de media 3 sobre 5)



➤ El 72% dispone, además, de una **persona** específicamente **responsable** de los SPP, sin dedicación exclusiva generalmente

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tipología de esquemas adoptados

Todas las empresas resaltan la importancia de la **INVOLUCRACIÓN DE LA DIRECCIÓN**



➤ La principal función de la dirección recae en el **diseño y elección del tipo de SPP**

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tipología de esquemas adoptados

- PAPEL DEL COMITÉ DE EMPRESA



➤ La acogida que tiene la implantación de SPPs por parte del Comité de Empresa es, en general, de **indiferencia**, ya que recibe una nota media de 3,39 en una escala de 1 a 5 (1-Reticencia, 5-Muy positiva)

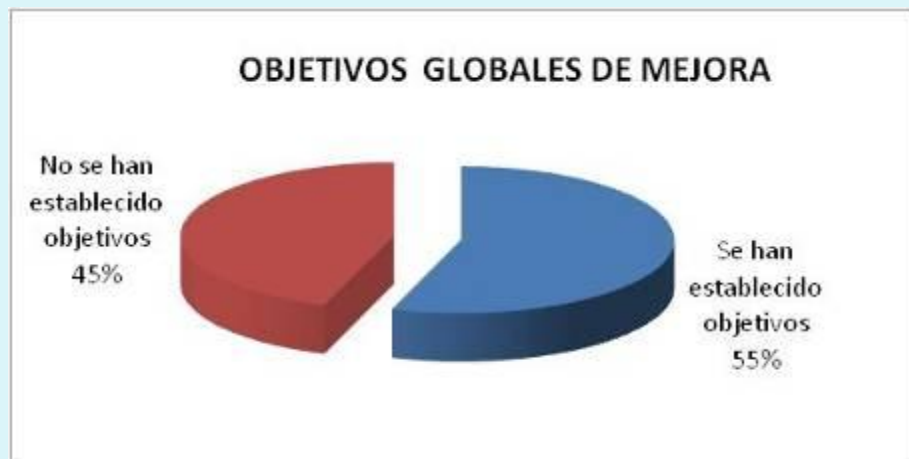
3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tipología de esquemas adoptados

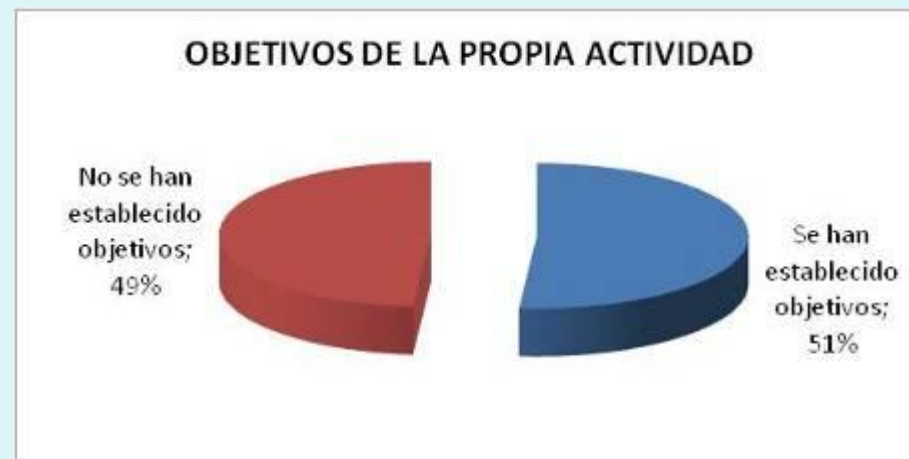
• ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

➤ A la hora de implantar los SPP

➤ Referentes a la propia actividad



El grado de cumplimiento recibe una puntuación de 4,00 en una escala 1-5 (Cumplimiento Alto)



Respecto a la propia actividad se establecen menos objetivos y se da un menor grado de cumplimiento (3,87; cumplimiento medio/alto)

¡ LA MITAD DE LAS EMPRESAS ORIENTAN SU PARTICIPACIÓN !

- **INDICADORES DE GESTIÓN (I)**



- Sólo el 33% tiene indicadores para medir la mejora tanto a nivel global, como para cada modalidad de SPP y para cada una de las experiencias de un SPP
- Ahora bien, El 85% de las Compañías afirma tener implantado algunos indicadores que reflejan la **mejora obtenida** con los Spp
- Además, el 67% de las empresas tiene indicadores específicos para medir la participación

• INDICADORES DE GESTIÓN (II)

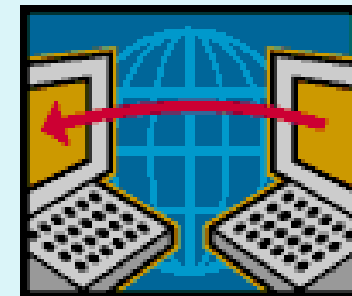
Indicadores habituales implantados por las empresas:

- Tasa de participación {
 - Para cada modalidad
 - En general
- Ahorro por persona {
 - Para cada experiencia
 - En general
- % de proyectos implantados con éxito
- Rentabilidad de las mejoras
- Sugerencias por persona y % de sugerencias implantadas (o aprobadas)



• SOPORTE INFORMÁTICO

- El 92% de las empresas entrevistadas afirma poseer un **soporte informático** para gestionar los SPP



Herramientas **ofimáticas**

➡ 57%



ACCESS de desarrollo interno

Excel

Sistemas Cliente como **LOTUS NOTES**

Programa propio (SPP, Calidad, RRHH...)

➡ 24%

S.I. de desarrollo interno accesible por **Intranet**

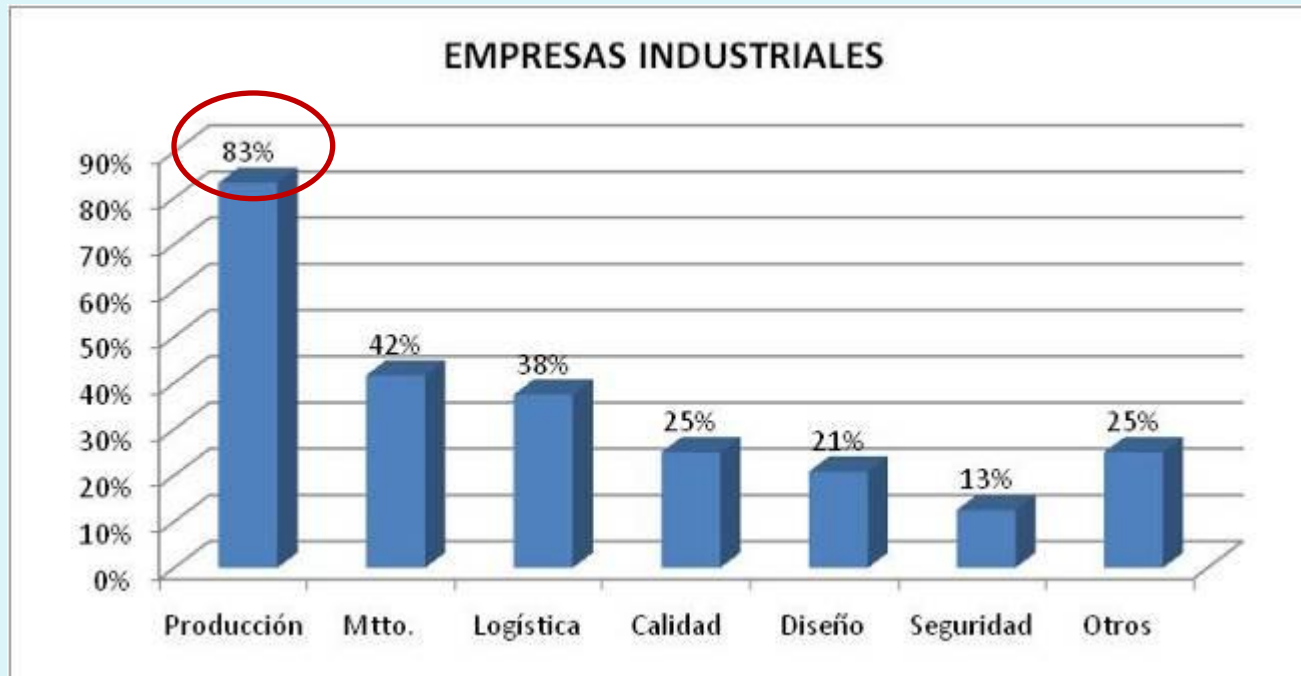
➡ 16%

Sistemas integrados dentro de un **ERP**

➡ 3%

• VALORACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN (I)

- Hay bastante consenso en cuanto a los departamentos más comprometidos con la participación
- De las 27 empresas industriales, 3 no destacan ningún departamento y las 24 restantes lo hacen según se muestra en el gráfico



**¡ LA FUENTE Y EL
OBJETO DE LA
MEJORA SIGUE
SIENDO LA
FÁBRICA!**

- Logística incluye Almacén, Distribución Física y Logística propiamente dicha
- Otros recoge los departamentos de Comercial, Administración, Compras y Medio Ambiente

• VALORACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN (II)

- En empresas de servicios se observa una mayor dispersión en cuanto a los departamentos más comprometidos con los SPP
- De las 13 empresas de servicios, 3 no destacan ningún departamento y las 10 restantes lo hacen según se muestra en el gráfico



**¡ LA FUENTE Y EL
OBJETO DE LA
MEJORA ESTÁ MÁS
REPARTIDA EN LAS
EMPRESAS DE
SERVICIO !**

- La red comercial incluye a las oficinas en cajas y bancos
- Otros recoge los departamentos de Compras, Calidad, Medio Ambiente, Informática y Servicio al Cliente

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

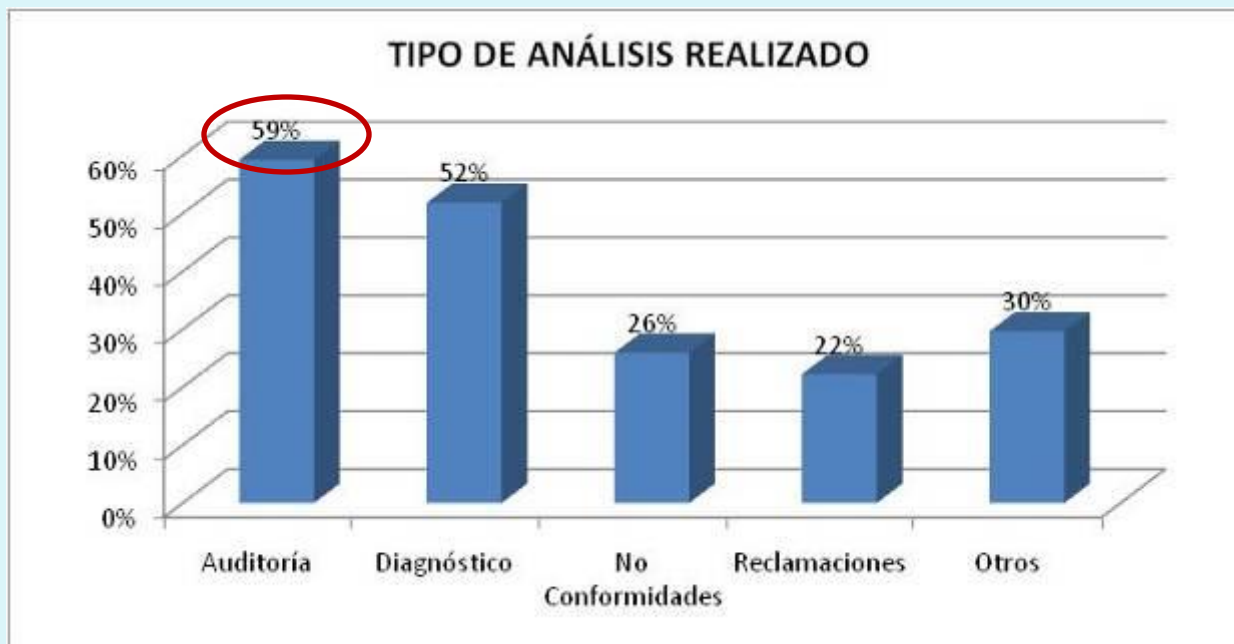
Tipología de esquemas adoptados

- **METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO (I)**

➤ El 67,5% de las empresas entrevistadas afirman que se realiza un análisis previo a cada experiencia de SPP

¿PROCESO ESPONTÁNEO?

➤ Es frecuente la combinación de diversos tipos de análisis previos a la implantación de SPP

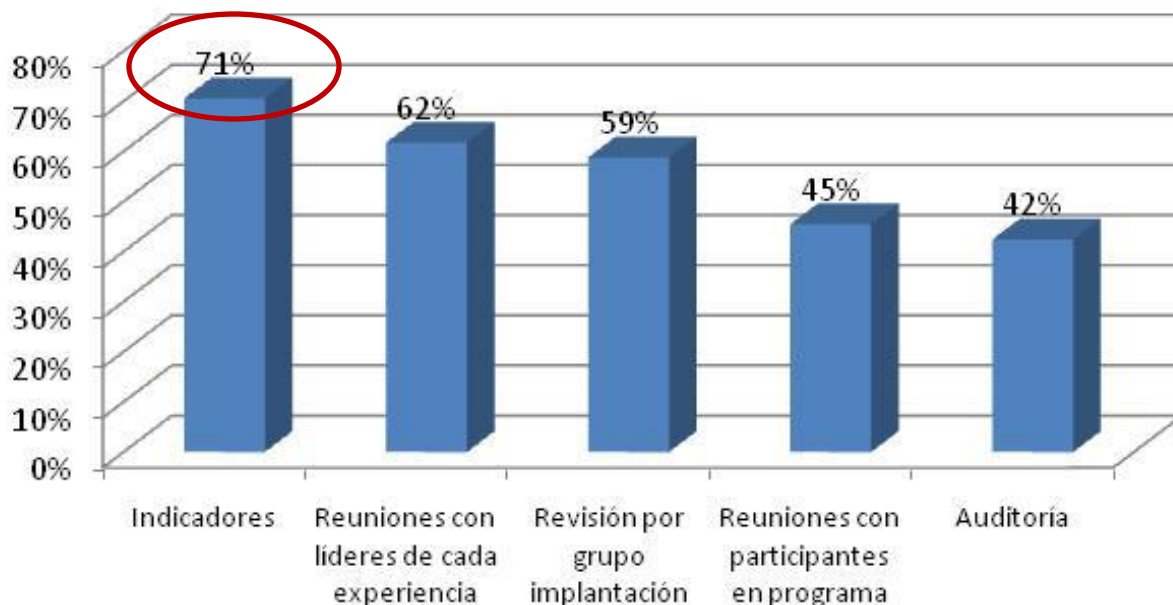


• METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO (II)

➤ Métodos de evaluación y seguimiento más empleados

✓ Durante/ después del **programa**

MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

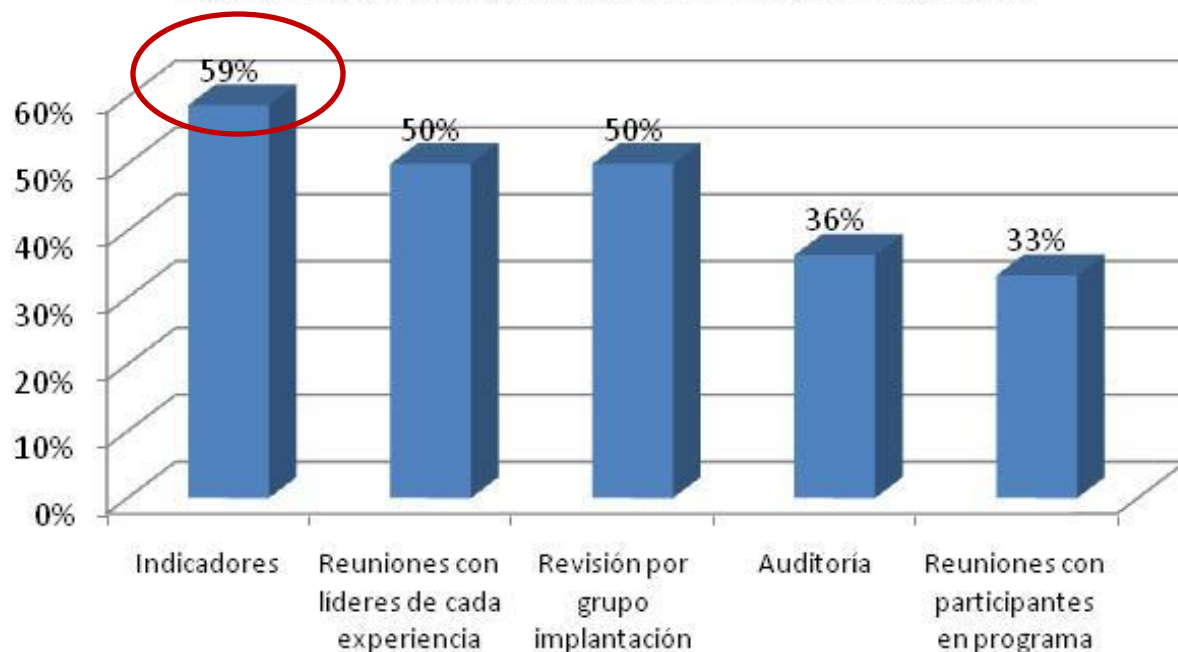


**¡ LOS INDICADORES
PRINCIPAL MEDIO DE
SEGUIMIENTO !**

• METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO (III)

✓ Durante/ después de **cada experiencia**

MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

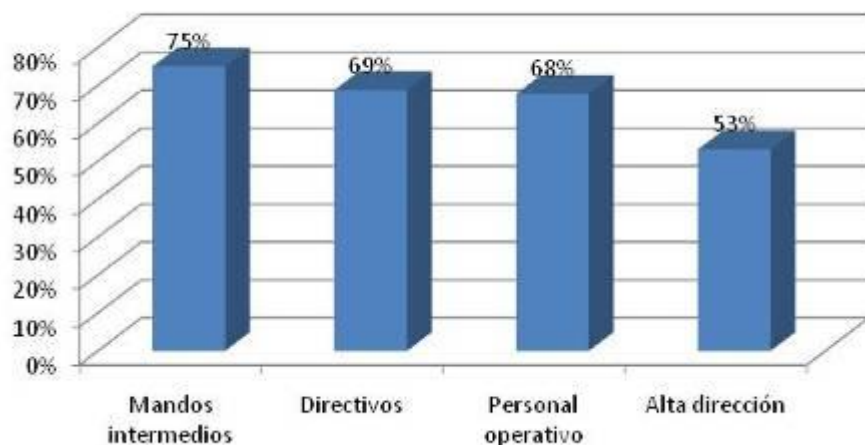


**¡ LOS INDICADORES
(INCLUIDOS LOS
GLOBALES DE
GESTIÓN),
PRINCIPAL MEDIO DE
SEGUIMIENTO !**

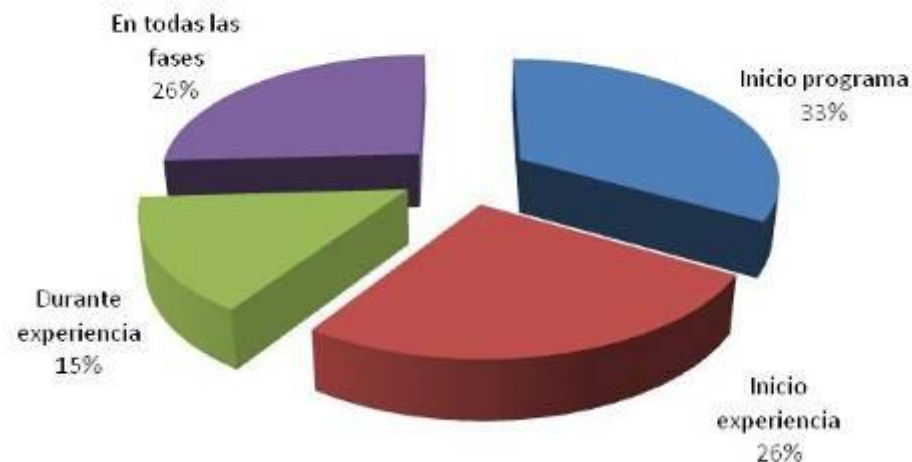
• FORMACIÓN (I)

- El 83% de las empresas entrevistadas imparte **formación** asociada a la implantación de los SPP
- No obstante, sus contenidos no tienen por qué estar específicamente asociados al funcionamiento de los SPPs

¿A QUIÉN SE FORMA?



¿CUÁNDO SE DESARROLLA LA FORMACIÓN



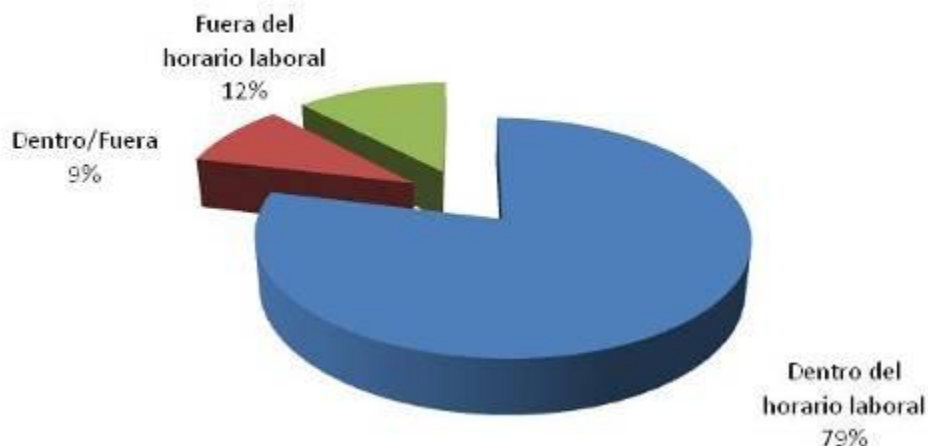
3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tipología de esquemas adoptados

• FORMACIÓN (II)

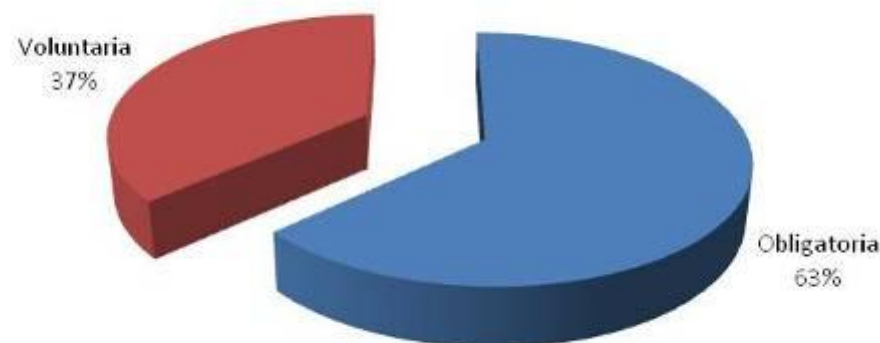
➤ Horario

DESARROLLO DE LAS SESIONES



➤ Posibilidad de elección

¿ES OBLIGATORIA?



➤ Reciclaje

El 79% imparte formación a las personas ya formadas



Actualización

➡ 57%

Nuevas materias y actualización

➡ 30%

Nuevas materias

➡ 13%



3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tipología de esquemas adoptados

- **DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN (I)**

- El 72% de las empresas realizan **siempre** algún tipo de comunicación **al comienzo** de un nuevo proyecto de SPP
- Sólo el 11% afirma no realizar comunicación **nunca** al comienzo de un nuevo SPP
- El % de empresas que comunican baja una vez implantado los SPPs



- DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN (II)

➤ El 66% de las compañías afirman que los **resultados** se comunican **a toda la organización**



3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

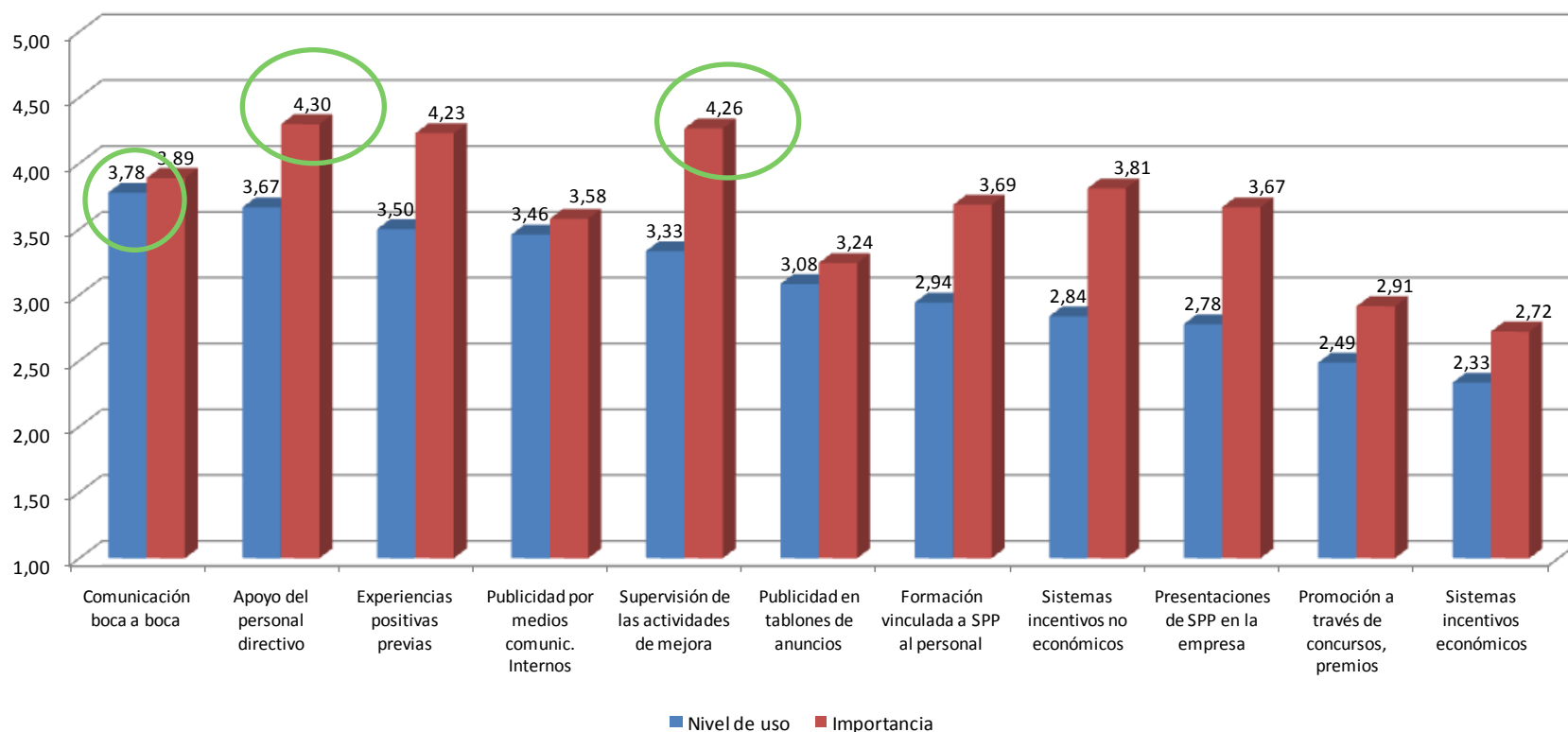
Tipología de esquemas adoptados

• INVOLUCRACIÓN DEL PERSONAL

➤ Pese a que los aspectos considerados más relevantes para conseguir la involucración del personal en el SPP son el apoyo del personal directivo y la supervisión de las actividades, el **más empleado es la Comunicación Boca a Boca**



ASPECTOS IMPORTANTES PARA LOGRAR LA INVOLUCRACIÓN DEL PERSONAL



1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)
2. DESENCADENANTES Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO
 - Caracterización de las empresas participantes y sus sistemas de participación del personal (SPP)
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sistemas Grupales
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sugerencias
 - Valoración final
4. CLAVES DE ÉXITO

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Sistemas Grupales

- ASPECTOS GENERALES

- Empresas sólo con **Sistemas Grupales**



22,5%

(9 empresas)



- Empresas con **Sistemas Grupales** y otros



65%

(26 empresas)

HETEROGENEIDAD DE SISTEMAS

- **COMPOSICIÓN**

- En el **91%** de las empresas existen grupos en los que **participan personal de distintos niveles jerárquicos**. En el **34%** de los casos los trabajadores pueden pertenecer a **cualquiera de los niveles** (operarios, mandos intermedios, técnicos y directivos)
- En el **21%** de las empresas existen **grupos monodepartamentales** exclusivamente (mayoritariamente producción). En otro **21%** de los casos pueden participar personas de **cualquier departamento**

• ASPECTOS GENERALES

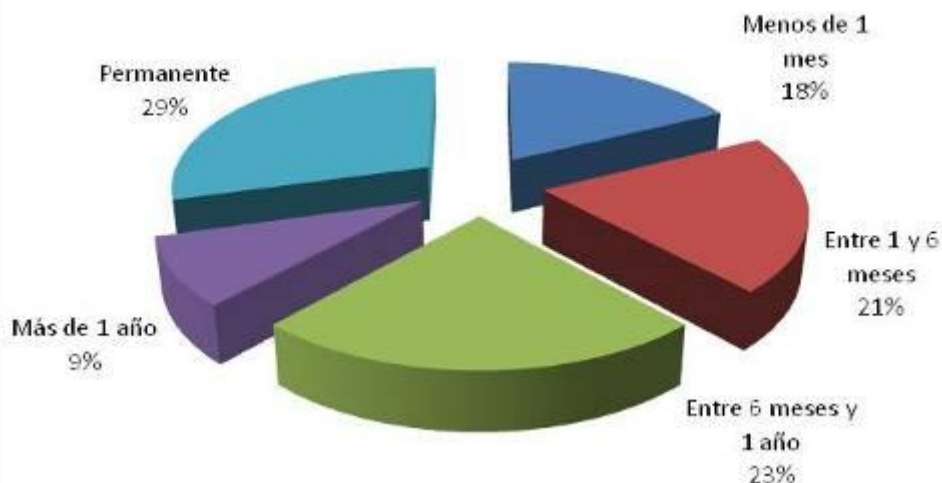
➤ DURACIÓN

- El 71% de los Grupos tienen un **carácter temporal**

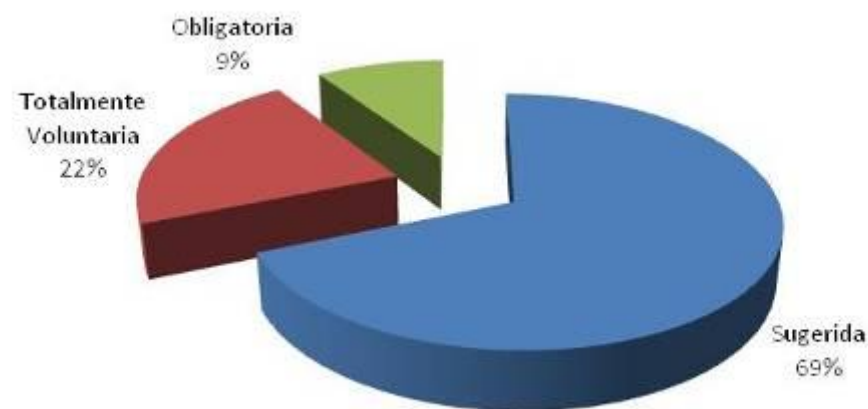
➤ PARTICIPACIÓN

- Sólo en el 9% de los casos la participación es **obligatoria**

DURACIÓN DE LOS SISTEMAS GRUPALES



VOLUNTARIEDAD DE LA PARTICIPACIÓN



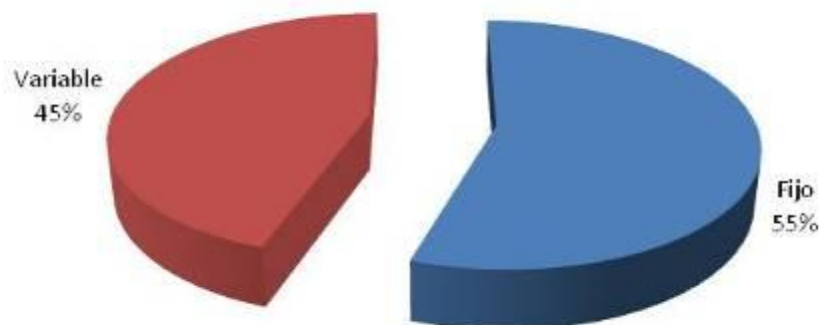
- ASPECTOS GENERALES



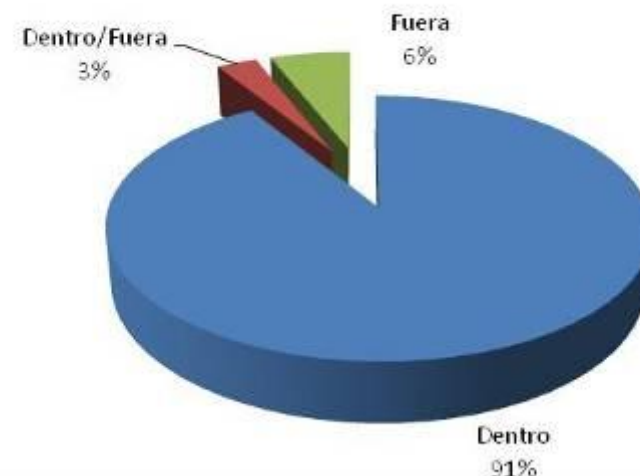
- El 68% de las empresas se basan en un **diagnóstico previo** para iniciar la actividad del grupo
- También son importante las **auditorías** realizadas y las **tormentas de ideas**

• REUNIONES

DÍA DE CELEBRACIÓN DE LAS REUNIONES



HORARIO DE CELEBRACIÓN DE LAS REUNIONES



➤ En el 74 % de las **Compañías con Grupos** se limita la **duración de las reuniones**

✓ Menos de 1 hora	➡	54%
✓ Entre 1 y 2 horas	➡	29%
✓ Más de 2 horas	➡	17%

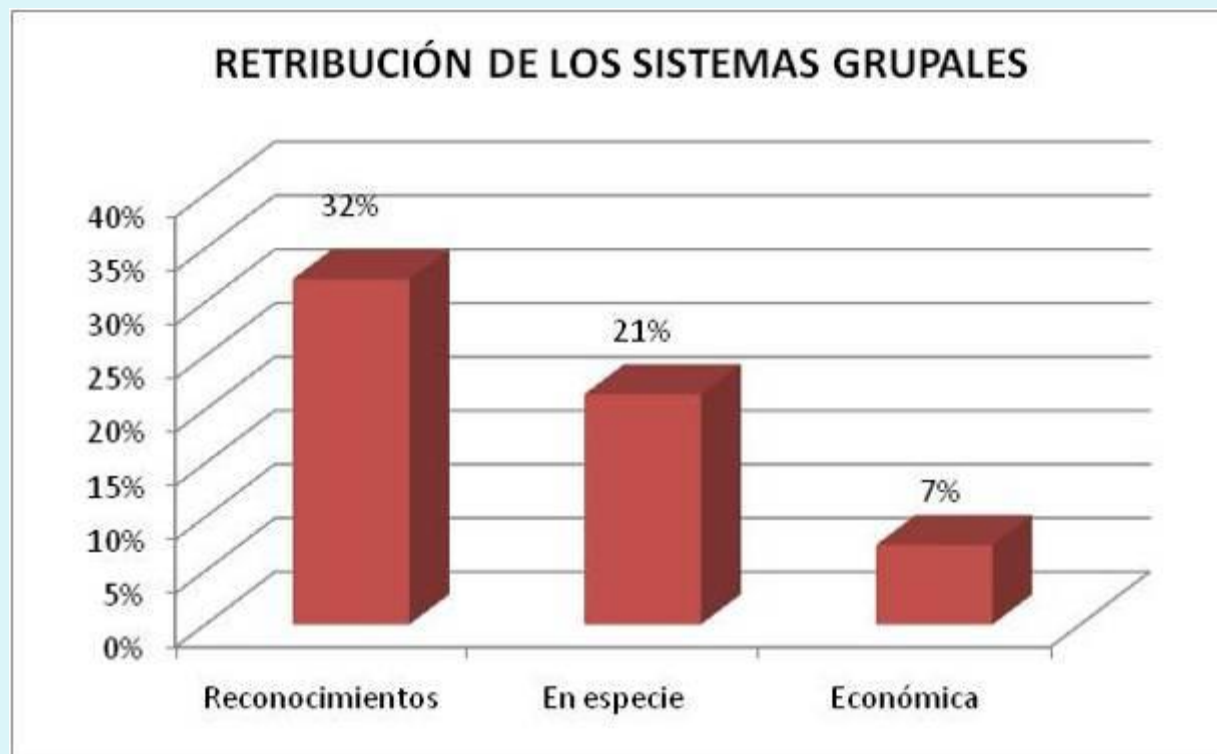
➤ En el 78 % de las empresas el **trabajo operativo de los participantes se realiza dentro del horario** de trabajo

- POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES



- Los participantes casi siempre pueden implantar las mejoras analizadas o realizar el seguimiento de las mismas.
- El aprovechamiento de las posibilidades es muy alto por parte de los trabajadores

• RETRIBUCIÓN POR MEJORAS ALCANZADAS



¡ AL MENOS UN 40% DE LAS EMPRESAS CON SISTEMAS GRUPALES NO RECOMPENSA/ RECONOCE POR LOS LOGROS ALCANZADOS !

- ✓ **En especie:** Viajes, regalos y comidas
- ✓ **Reconocimientos:** Presentaciones, actos anuales,...

1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)
2. DESENCADENANTES Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO
 - Caracterización de las empresas participantes y sus sistemas de participación del personal (SPP)
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sistemas Grupales
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Sugerencias
 - Valoración final
4. CLAVES DE ÉXITO

• ASPECTOS GENERALES

- El **78% (31)** de las empresas entrevistadas tienen implantados **Sistemas de Sugerencias** en su Organización



“Buenas Prácticas”
“Ideas de mejora”
“Iniciativas de mejora” ...

➤ ANTIGÜEDAD

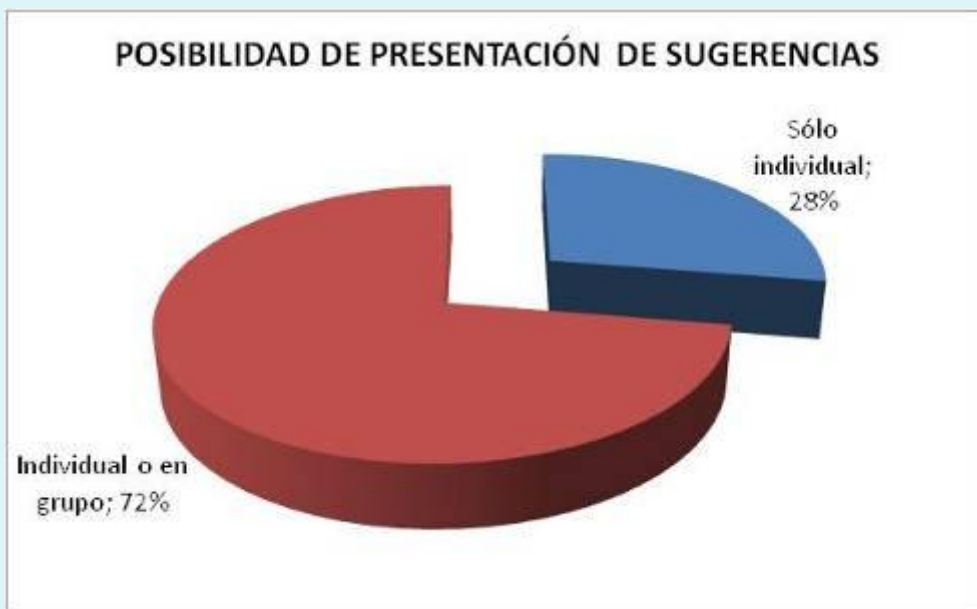


- **ASPECTOS GENERALES**



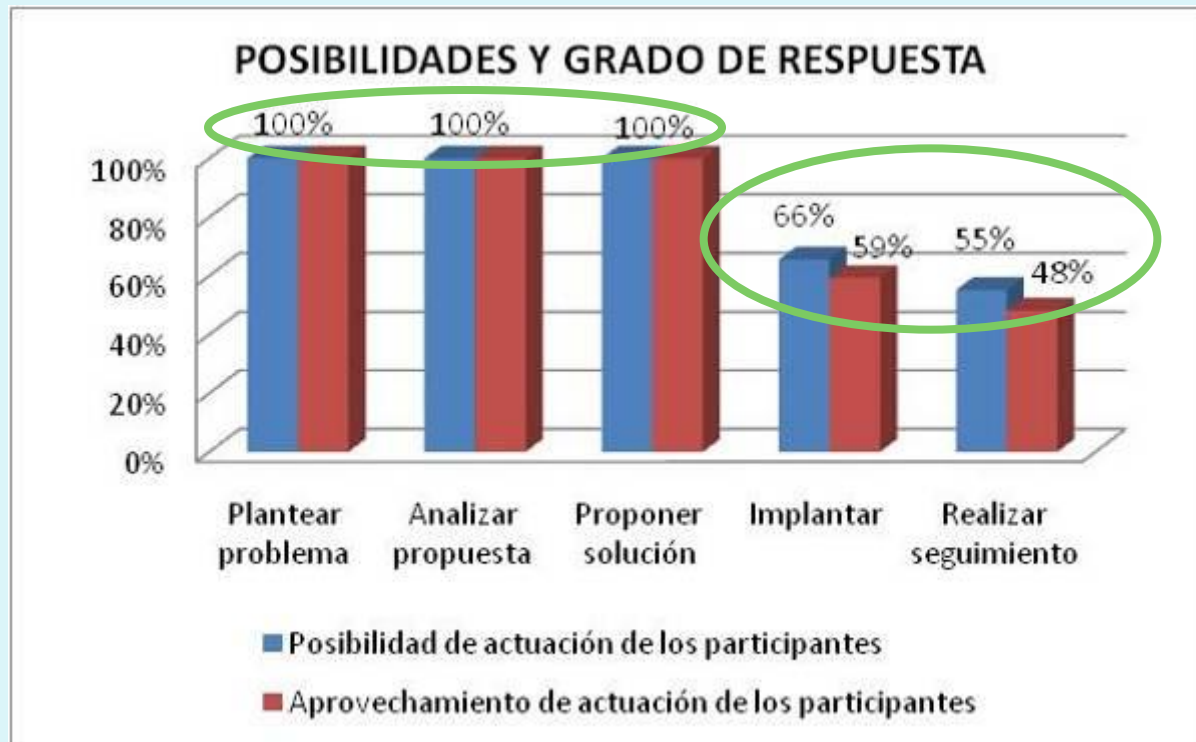
- El **89%** de las empresas afirma que **cualquier persona** aunque en algunos casos se matiza que la alta dirección, los jefes de departamento y el personal de mejora de procesos no pueden emplear el sistema de sugerencias
- El 90% afirma que **cualquier departamento** puede proponer sugerencias

- ASPECTOS GENERALES



➤ En el 97% de las Compañías se **identifican los autores** de las sugerencias. En una de ellas sólo se hace una vez evaluada la sugerencia

• ASPECTOS GENERALES



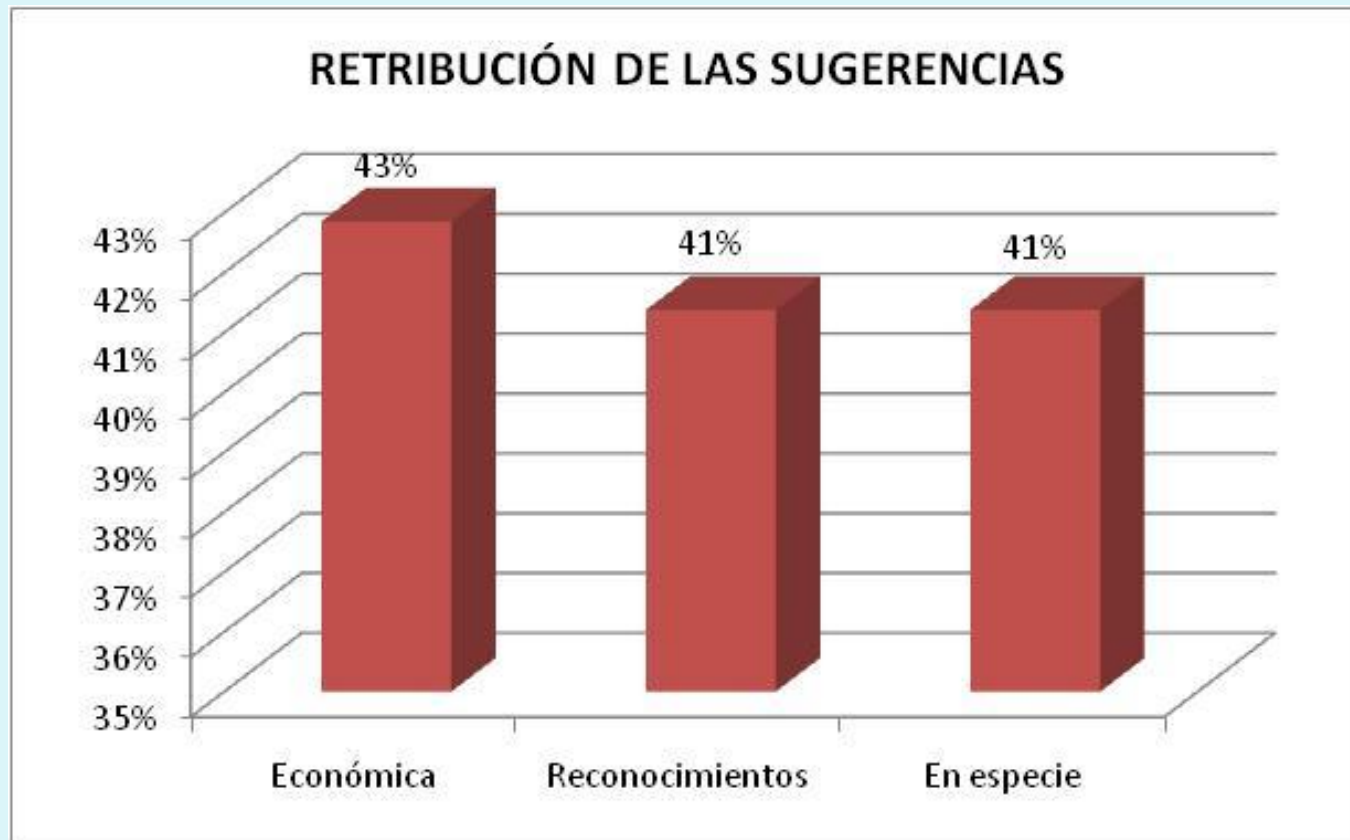
- Soporte empleado: Buzón + formularios → 54%
- Electrónico → 36%
- Ambos → 11%



3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Sistema de Sugerencias

- RETRIBUCIÓN POR MEJORAS ALCANZADAS



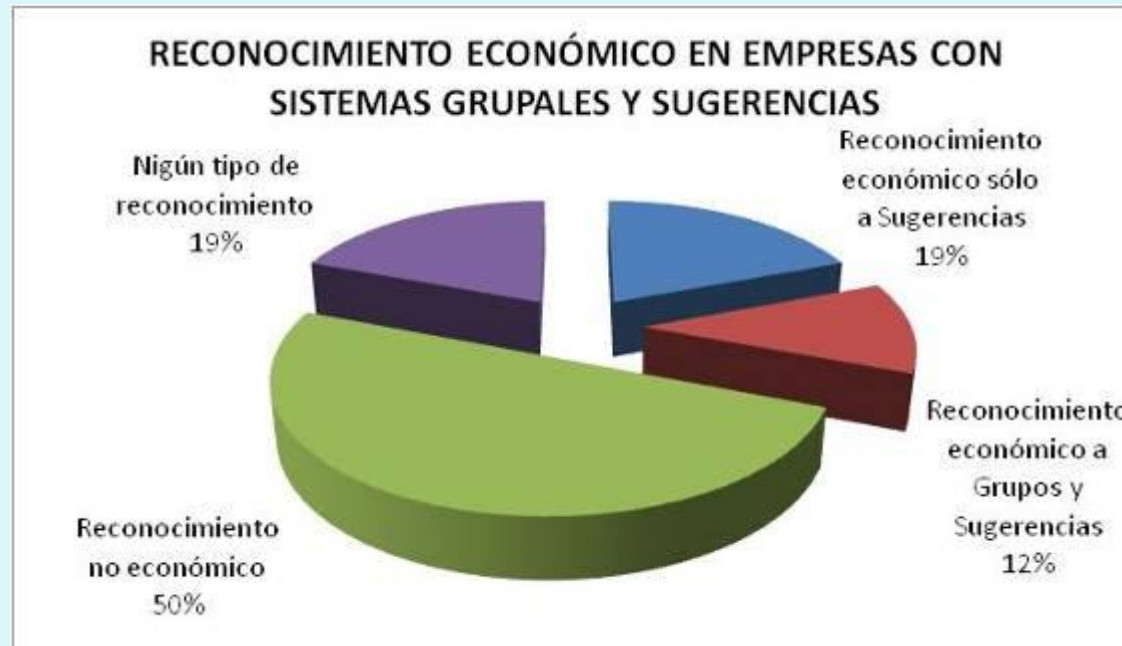
- ✓ **En especie:** Viajes, regalos y comidas
- ✓ **Reconocimientos:** Presentaciones, actos anuales

3- RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Sistema de Sugerencias y Grupales

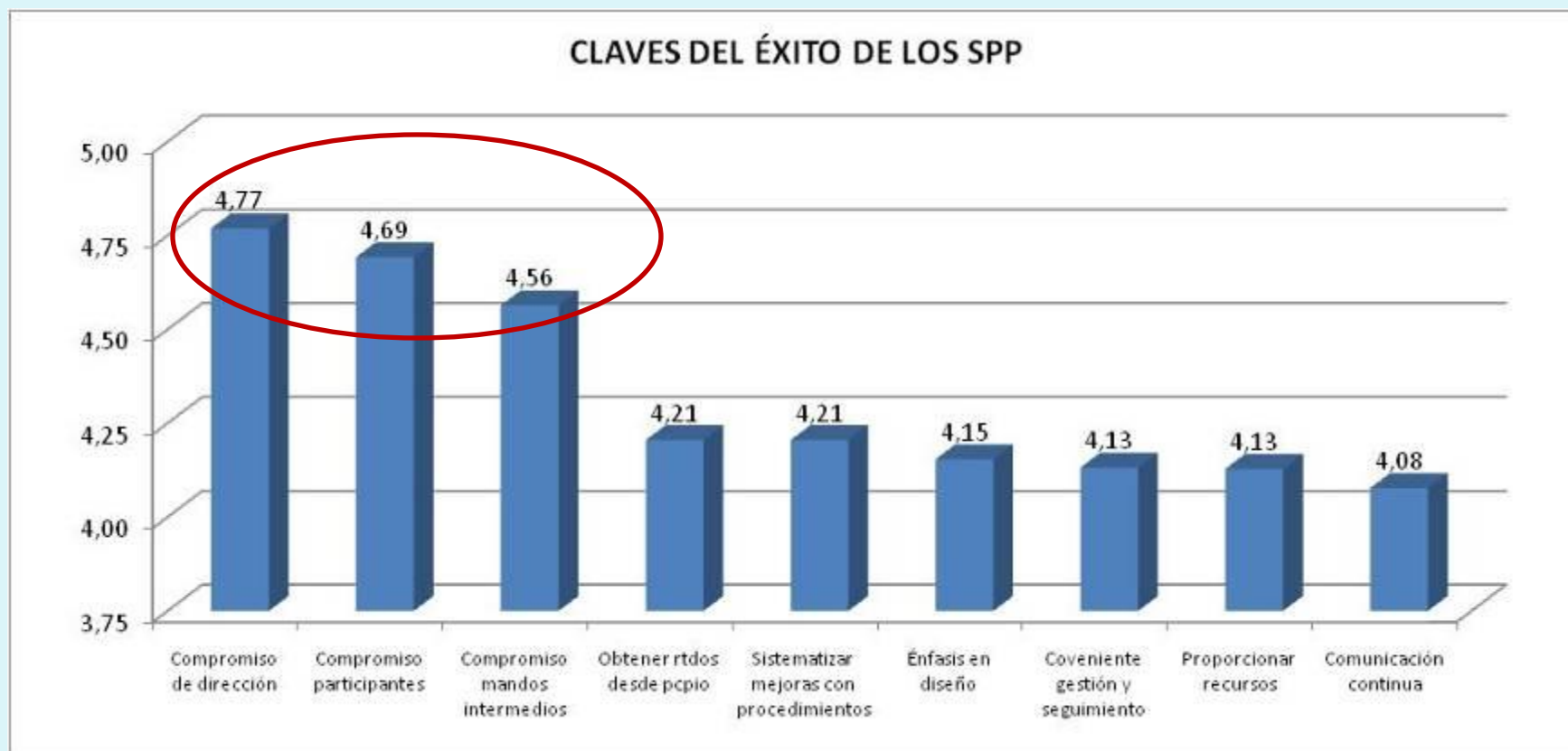
• INTERFERENCIA EN RECONOCIMIENTO ECONÓMICO ENTRE SUGERENCIAS Y SISTEMAS GRUPALES

- Entre las empresas que cuentan **simultáneamente** con sistemas grupales y de sugerencias, sólo el 12% premia económicamente a los participantes de **ambas modalidades de SPP**



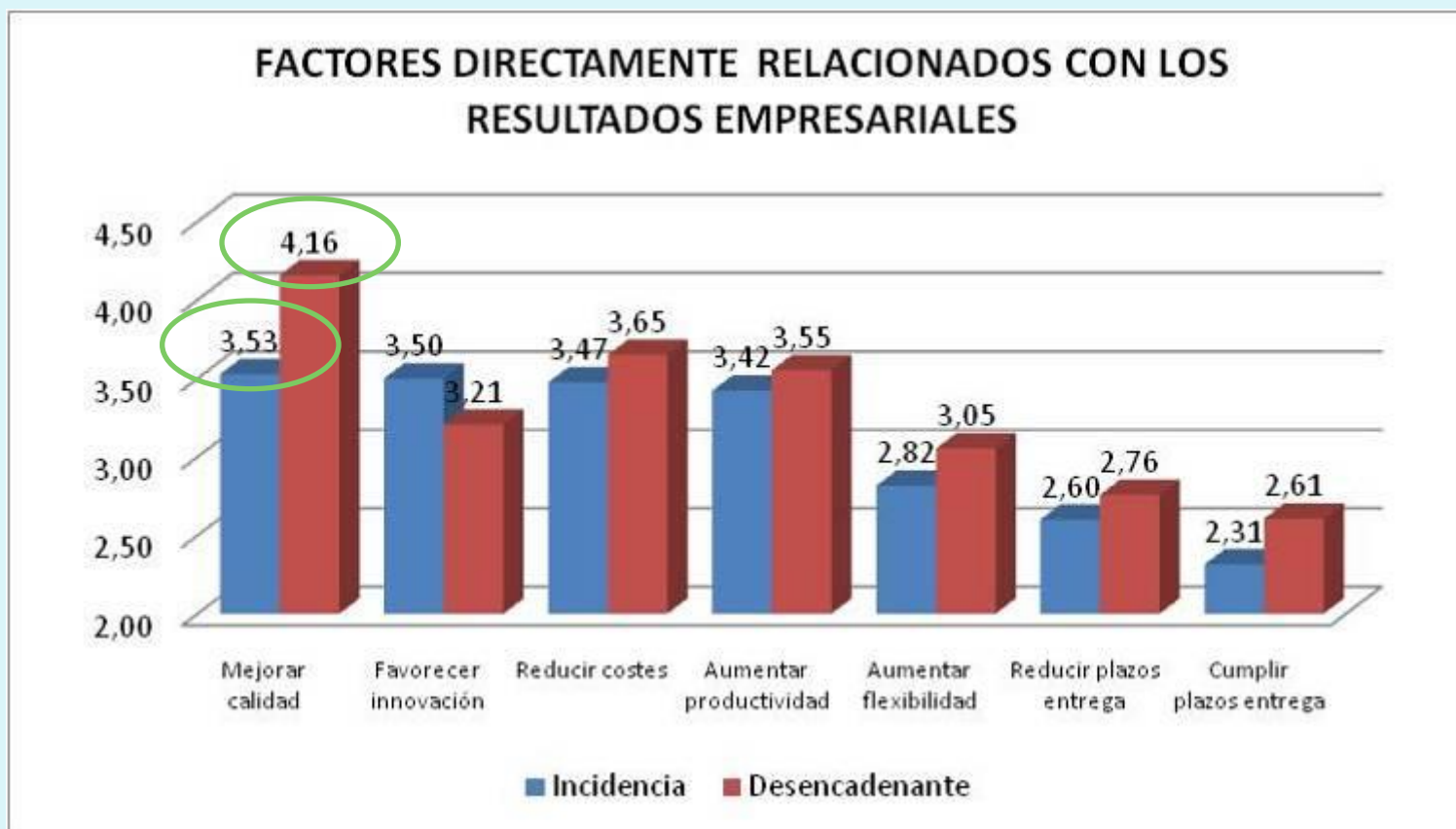
1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)
2. DESENCADENANTES Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO EN EL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN DE LA AEC
 - Caracterización de las empresas participantes y sus sistemas de participación del personal (SPP)
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Grupos de Mejora/ Círculos de Calidad
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en sugerencias
 - [Valoración final](#)
4. CLAVES DE ÉXITO

• ASPECTOS CLAVE PARA EL ÉXITO DE LOS SPP



➤ Las empresas señalan como aspecto más importante el **compromiso de la dirección**. También destacan el **compromiso de los participantes** y de los **mandos intermedios**

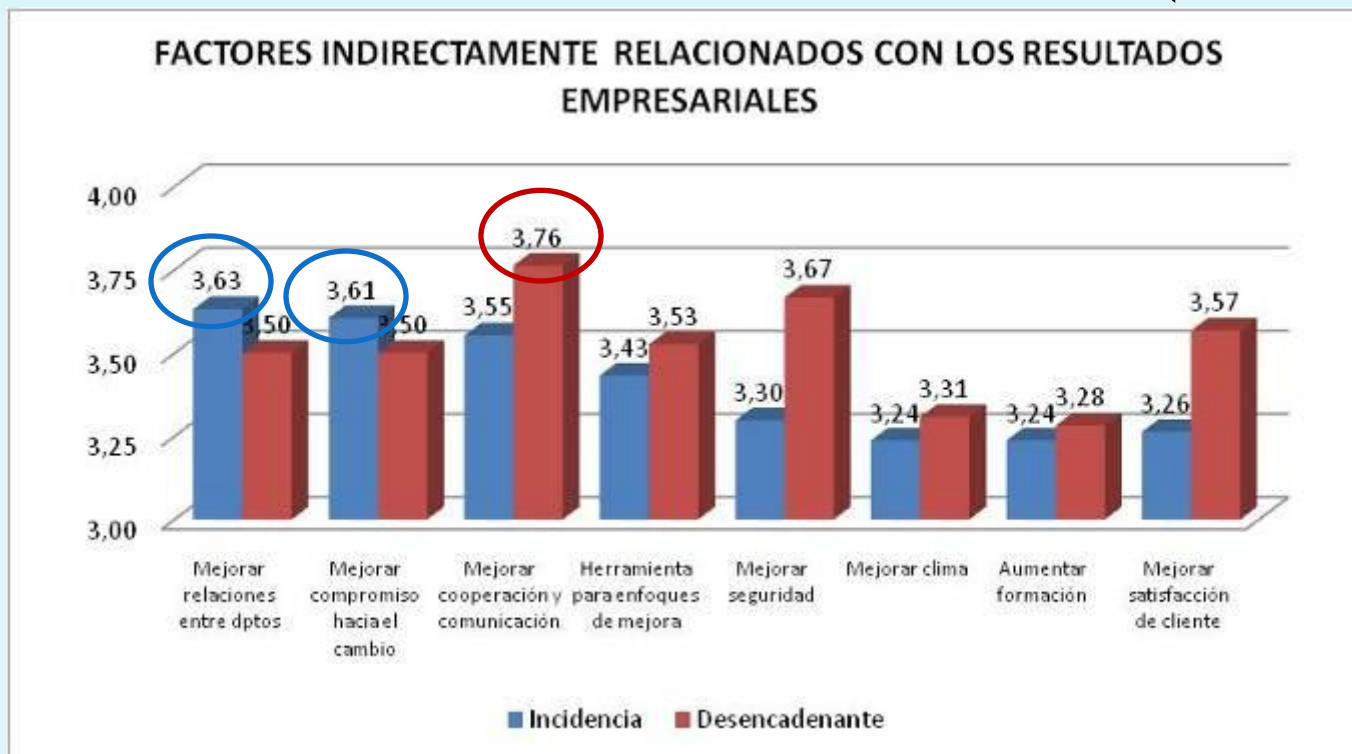
• INCIDENCIA DE LOS SPP EN LOS RESULTADOS (DIRECTOS)



➤ Existe cierta coherencia entre los resultados y los desencadenantes de la implantación de los SPP (la **mejora del nivel de calidad**)

➤ Las expectativas superan a los resultados en todos los aspectos salvo innovación⁵⁰

• INCIDENCIA DE LOS SPP EN LOS RESULTADOS (INDIRECTOS)



- La **mejora de la relación entre departamentos y del compromiso hacia el cambio** es el resultado más valorado y, curiosamente, no estaba entre los de más importancia entre los desencadenantes (además ambos mejoran las expectativas)
- No aparece como principal resultado o desencadenantes el descubrimiento de nuevos “líderes”

Valoración final

- **VALORACIÓN GLOBAL**

- Las empresas valoran como media/alta (3,7) la importancia de los SPPs en sus empresas
- La mayor parte de las empresas no miden la satisfacción con los SPPs implantados
- En las empresas no se identifican (según la propia valoración de los entrevistados) diferencias sensibles en la satisfacción según colectivos analizados
 - Gerencia (3,7), equipo directivo (3,6), mandos intermedios (3,5) y los operarios (3,65)

1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)
2. DESENCADENANTES Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO EN EL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN DE LA AEC
 - Caracterización de las empresas participantes y sus sistemas de participación del personal (SPP)
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en Grupos de Mejora/ Círculos de Calidad
 - Caracterización de los sistemas de participación basados en sugerencias
 - Valoración final
4. CLAVES DE ÉXITO

- TODOS



- AHORRO SIN INVERSIÓN

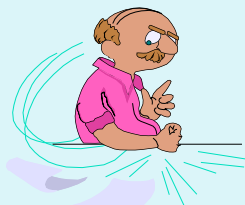
- CUANTIFICAR



- SENTIDO COMÚN



- IMPLANTACIÓN

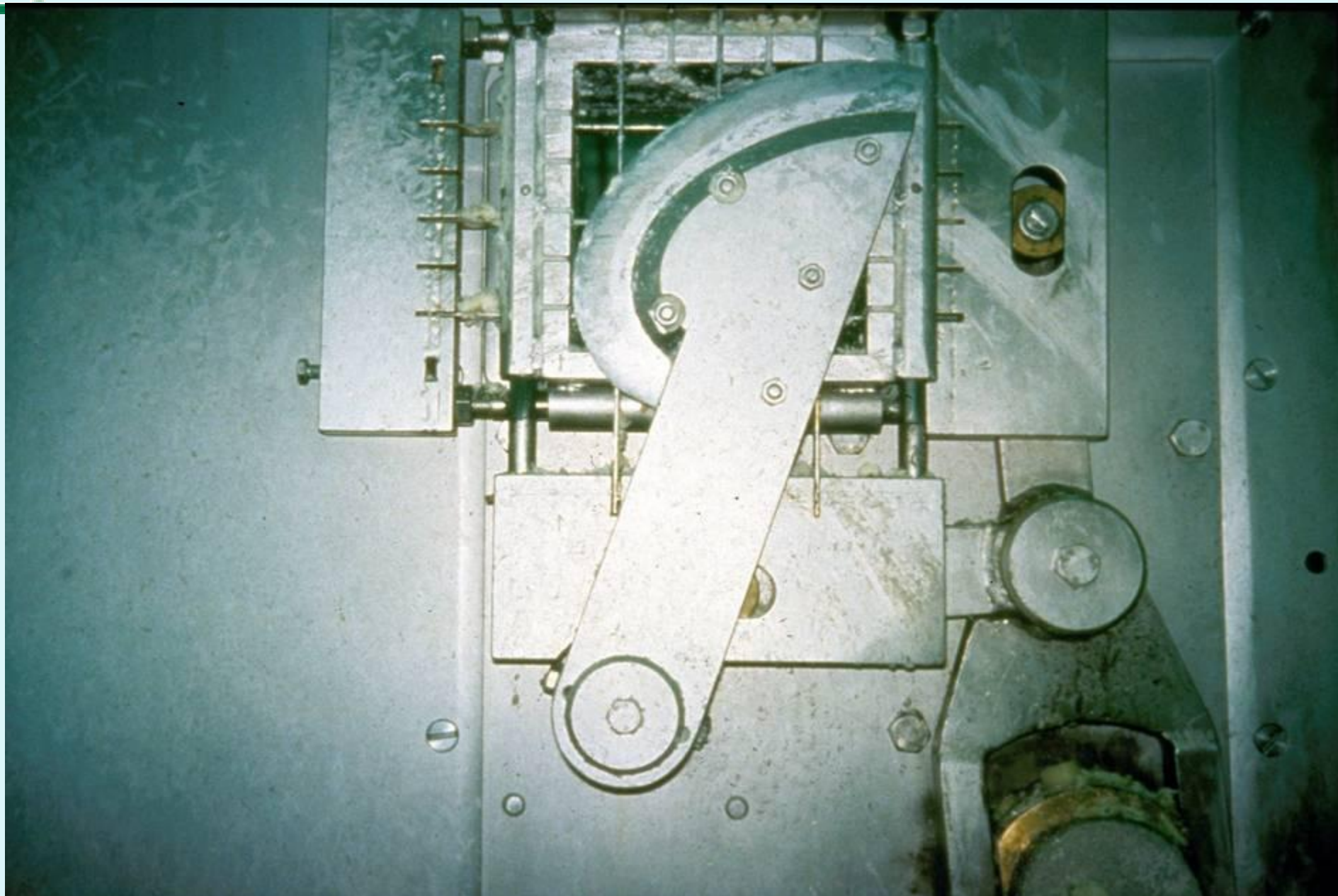


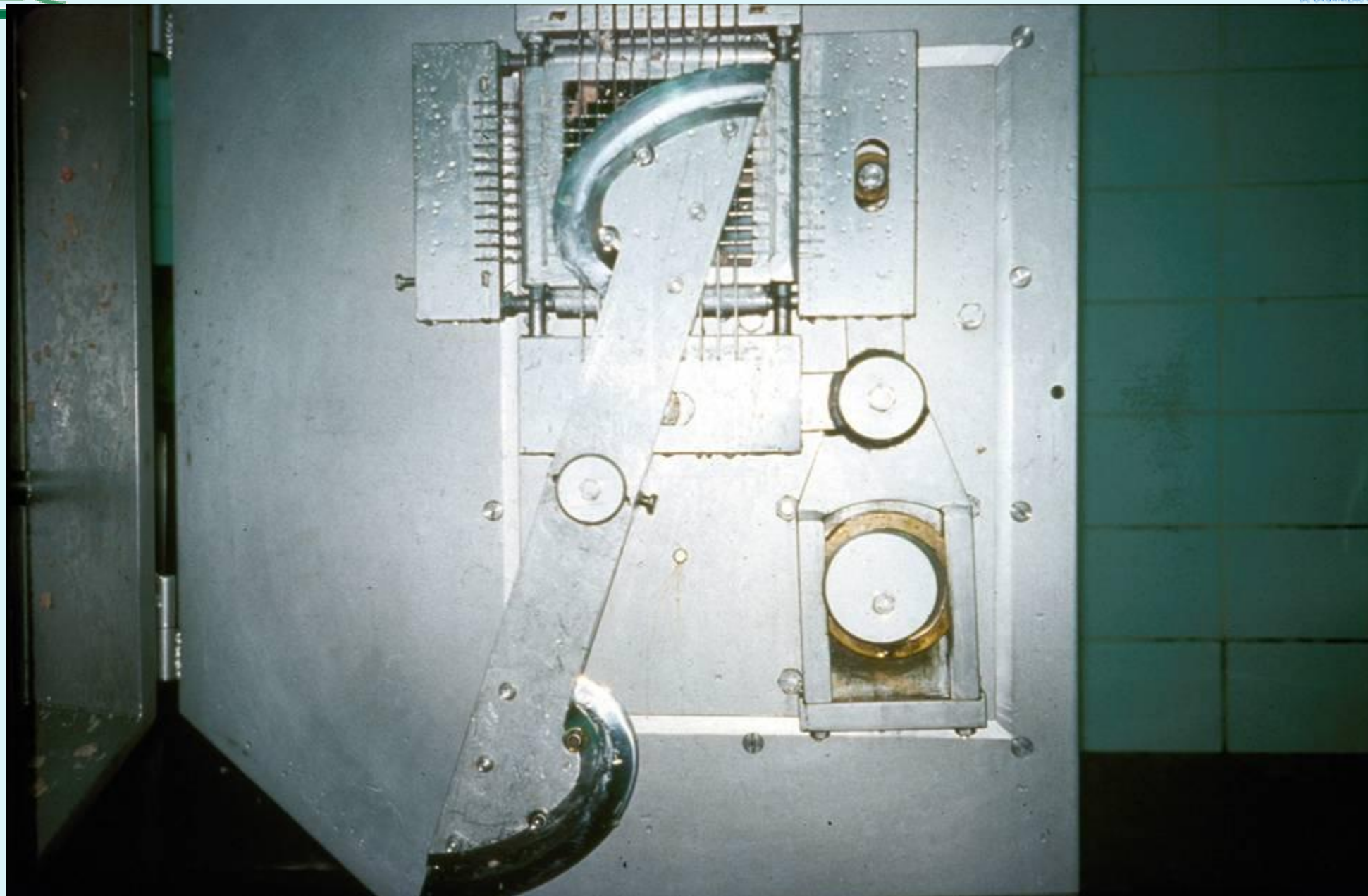
Y una “pizca”
de locura

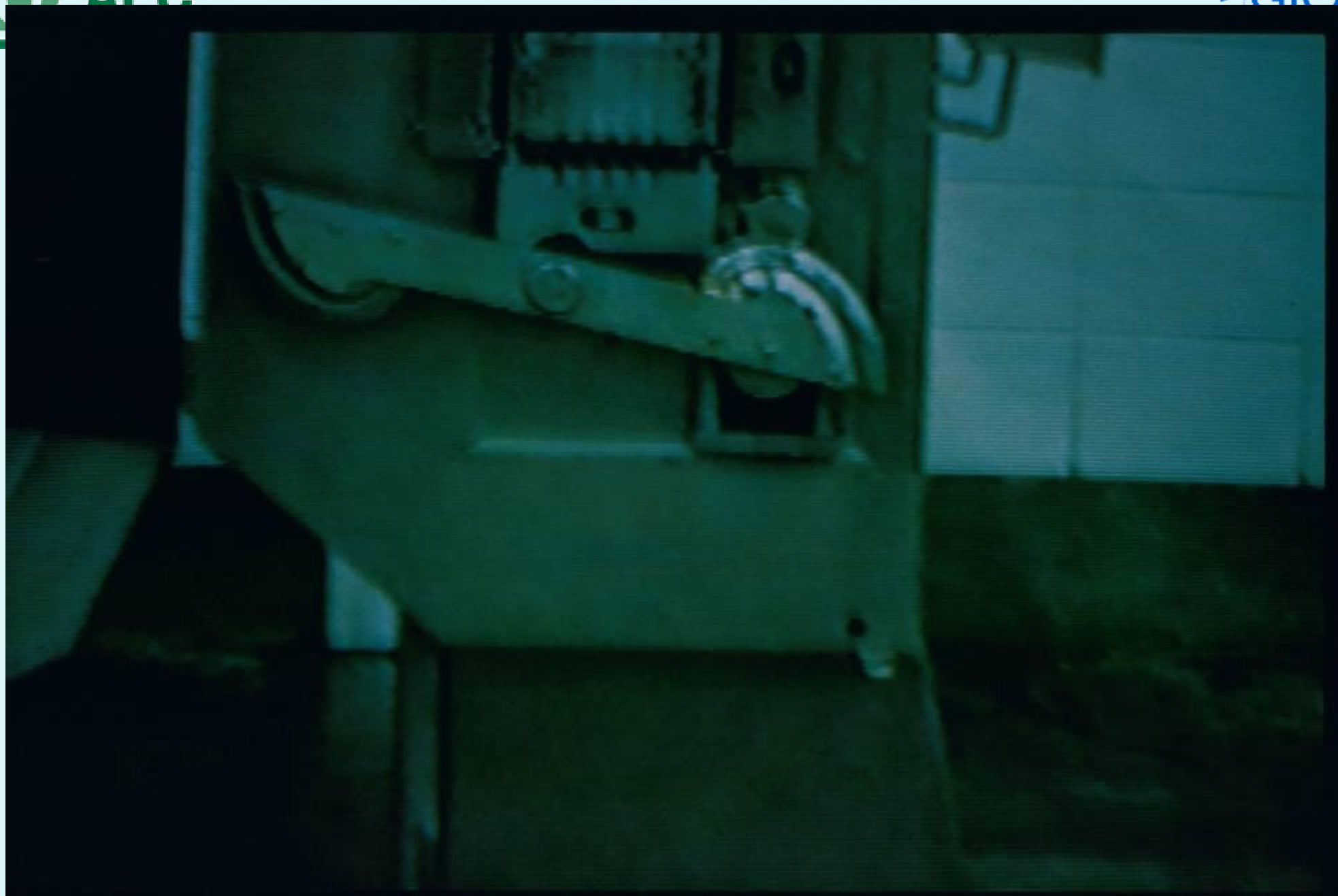
Un Caso real, un “clásico” (contado de forma “políticamente incorrecta”),
pero con mucho “mensaje”

Liga con las Claves del Éxito









a) La posibilidad de mejora es infinita, aunque parezca, a priori, que no existe

¡ LOCURA !

Cultura de Mejora sin Inversión

b) Cultura de Equipo.

Experimentar, probar. No sepultar las ideas, vengan de donde vengan.

Cuesta trabajar en equipo. Aceptar las ideas de otros. Es humano decir que no. Antes de decir que no, pensarlo 5 veces.

c) La mejora es tarea de todos ...

¡ ILUSIÓN !

¿De todos, todos? ...

RADIOGRAFÍA DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA

(Aunque clasificar sea difícil y, a veces, injusto e inadecuado)



“ENAMORADOS” (“Riquiños”)

Un porcentaje pequeño (5-20%)



NO SABE/NO CONTESTA (“Nu se”) (indecisos, escépticos, ...)

La inmensa mayoría (60% a 90%)



http://www.elpais.com/comunes/2005/guinol/pop_ronald

“CABREADOS” “Los del lado oscuro”

Un porcentaje pequeño (5-20%)



¿QUÉ HACER?



“ENAMORADOS”

Reforzarlos, “Cuidarlos/Mimarlos”



NO SABE/NO CONTESTA (“Nu sé”)

Convencerlos, Arrastrarlos: “Enamorarlos”



CABREADOS

a) Convencerlos; “Enamorarlos”

b) Ignorarlos

c) ¡Despedirlos! —————> ¡oe,oe, oe!



En resumen, labor de los enamorados con los “Nu sé”:

¡¡Comerles el “coco”!

Pese a que los aspectos considerados más relevantes para conseguir la involucración del personal en el SPP son el apoyo del personal directivo y la supervisión de las actividades, el **más empleado es la Comunicación Boca a Boca**



Lo mismo sucede con **las empresas españolas (y mundiales)** en relación con los Sistemas de Participación del Personal

¡Hay muy pocas “enamoradas”!

Pero las empresas “enamoradas” **NO se “divorcian”**
(¡menos mal!)

¡Por algo será!

(*) 75% de las empresas antigüedad de los SPP superior a 5 años

¡¡¡Tarea de todos!!!:
¿Qué hacer para romper
nuestro propio “gueto” (*)?
¿Cómo **enamorar** a
empresas, instituciones,
gobiernos, sindicatos,
Sociedad no enamorados, ...?



¿Cómo **enamorar** a
empresas, instituciones,
gobiernos, sindicatos,
Sociedad no enamorados, ...?



Análisis tráfico

El carné por puntos logra
reducir los muertos en
carretera

Una Vía (¡hay más!):

Exigirlo en las ISO u OHSAS

¡Si no te obligan, no hay manera!

La cifra de muertos en las
carreteras españolas en lo
que va de año es la menor
de la historia. Gracias al
carné por puntos, los
españoles empezamos hacer
bien los deberes al volante.⁶⁶

Tarea de todos:

- ✓ SPP 's en el flujo logístico (con proveedores, con clientes, ...)
 - ✓ SPP 's entre compañías del mismo Grupo
- (“Benchmarking”)



Énfasis en **COMPETITIVIDAD (*)** (lo “Gordo” e importante según prisma de la empresa) + y, por tanto, **Ligar a estrategia de empresa**

Pero no olvidar

Lo “Gordo” de la empresa, con **lo “Gordo” para los trabajadores**

¡Aunar!

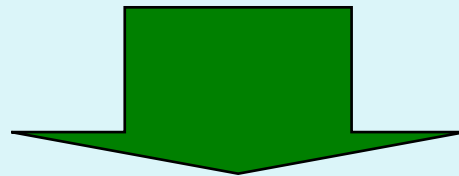
(*) Sólo 1 de cada 2 establece objetivos. Mayoritariamente reconocen obtener resultados

CLAVES DE ÉXITO

“Cosas gordas”:

Ejemplo Palés “malos”

¡ES “GORDA” PARA EL PERSONAL!



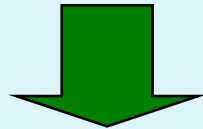
LO ESENCIAL ES
INVISIBLE A LOS OJOS



“Cosas gordas”:

Ejemplo Palés “malos”

¡ES “GORDA” PARA EL PERSONAL!



Actuaciones

NORMAS RECEPCIÓN

No se aceptan:

PALÉS DE TABLILLA

PALÉS ROTOS

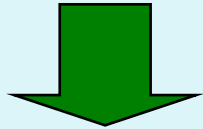
PALÉS COMPLETOS QUE VIENEN SIN FLEJAR O PLASTIFICAR
MERCANCÍA QUE VIENE EN CAMIONES INADECUADOS

Con la ayuda de COMPRAS, se fue avisando a todos los
proveedores de estas normas

“Cosas gordas”: Palés “malos”

NO SE ADMITEN PALÉS DE TABLILLA NI PALÉS ROTOS

SOLO SE ADMITE PALÉ EUROPEO



1. TRANSPORTISTAS TENDRÁN QUE CAMBIAR MERCANCÍA A PALÉ EUROPEO

2. SI SE NIEGAN, LA MERCANCÍA SERÁ DEVUELTA
¡OE, OE, OE, OE, ...!

¡Aunque la tienda se quede sin mercancía!



CLAVES DE ÉXITO: SPP´s: ¡SIEMPRE EN EQUIPO!

PERSONA:

- * CONOCE LOS PROBLEMAS (¡QUIÉN MEJOR!)



DEFICIENCIA COMO OPORTUNIDAD DE MEJORA

- * SI IDENTIFICA, PROPONE SOLUCIÓN E IMPLANTA

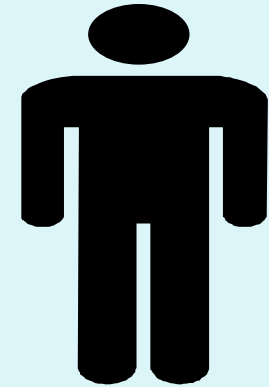


MAYOR NIVEL DE COMPROMISO

- * PROBLEMA “MULTIDEPARTAMENTAL”. PERSONA VISIÓN “MONODEPARTAMENTAL”



- IMPORTANCIA DEL EQUIPO
- VISIÓN GLOBAL. ACTUACIÓN LOCAL



T.I.: “Algunas cajas pesan mucho, por ej. mortadela 26 kg”

ANÁLISIS:

- Pesa casi 25 kgs.
- Caja demasiado larga para el contenido y sobresale además, del carro



a) ¡¡¡PERO ES QUE LA TIENDA LA QUIERE ASÍ (Imagen en la tienda,...)!!!

“¡Pues, no!, al revés, también sufrimos en silencio”

(“bueno, realmente la cortamos a la mitad”) (dice la tienda)

b) ¡¡¡PERO ES QUE EL PROVEEDOR ...!!!

Y al final



“Cosas clásicas”: “mortadela”



“Cosas clásicas”: “mortadela”



CLAVES DE ÉXITO

“Cosas” que hemos visto que NO ME GUSTAN:

- Reuniones, formación, ... siempre dentro de horas de trabajo
- “Oleadas” (JIT, Calidad total, 6 Sigma, Lean, ...): Luces y sombras
- Rol poco activo de los Sindicatos/Comité
- En épocas de crisis, hay más participación
- Dar “dinero” (¡¡¡No es necesario!!! Sí, reconocer)
- Se recompensa más en Sugerencias que en Grupos
- Cuando hay Sugerencias y Grupos y se da dinero(8 empresas), en 5 solo se le da a Sugerencias
- “Descubrir nuevas capacidades de los integrantes” ocupa el 9º lugar en factores relacionados indirectamente con los resultados (3,29)

“Cosas” que hemos visto que ME HAN GUSTADO:

Descentralización de la toma de decisiones y de la responsabilidad

“Cuanto más entreno, más suerte tengo”

“Cosas” de “siempre”:

Apoyo de la dirección, papel mandos intermedios, formación, en Grupos se implanta más que en sugerencias, ...

¿Qué “hacer” con los jóvenes?

Por ejemplo, todos tienen ordenador (o lo tienen en casa):

Tareas en un Pendrive (¿Adiós al papel?)

Proyecta con “cañon” ...

Facebook, Twitter (“posí”)

Fotos/vídeos del antes/después

Comunica, Recompensa, Anima, Difunde, ... ¿?

“¡Pues, te va a haber que echarle una pensada!”

CLAVES DE ÉXITO

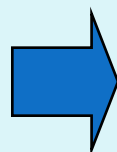
ILUSIONAR
(¡actitud proactiva!)



HACER ALGO
(¡no pares!)



SISTEMATIZAR, SEGUIR MÉTODO
(¡disciplina!)



DIFUNDIR/COMUNICAR
(¡hacer ruido!)



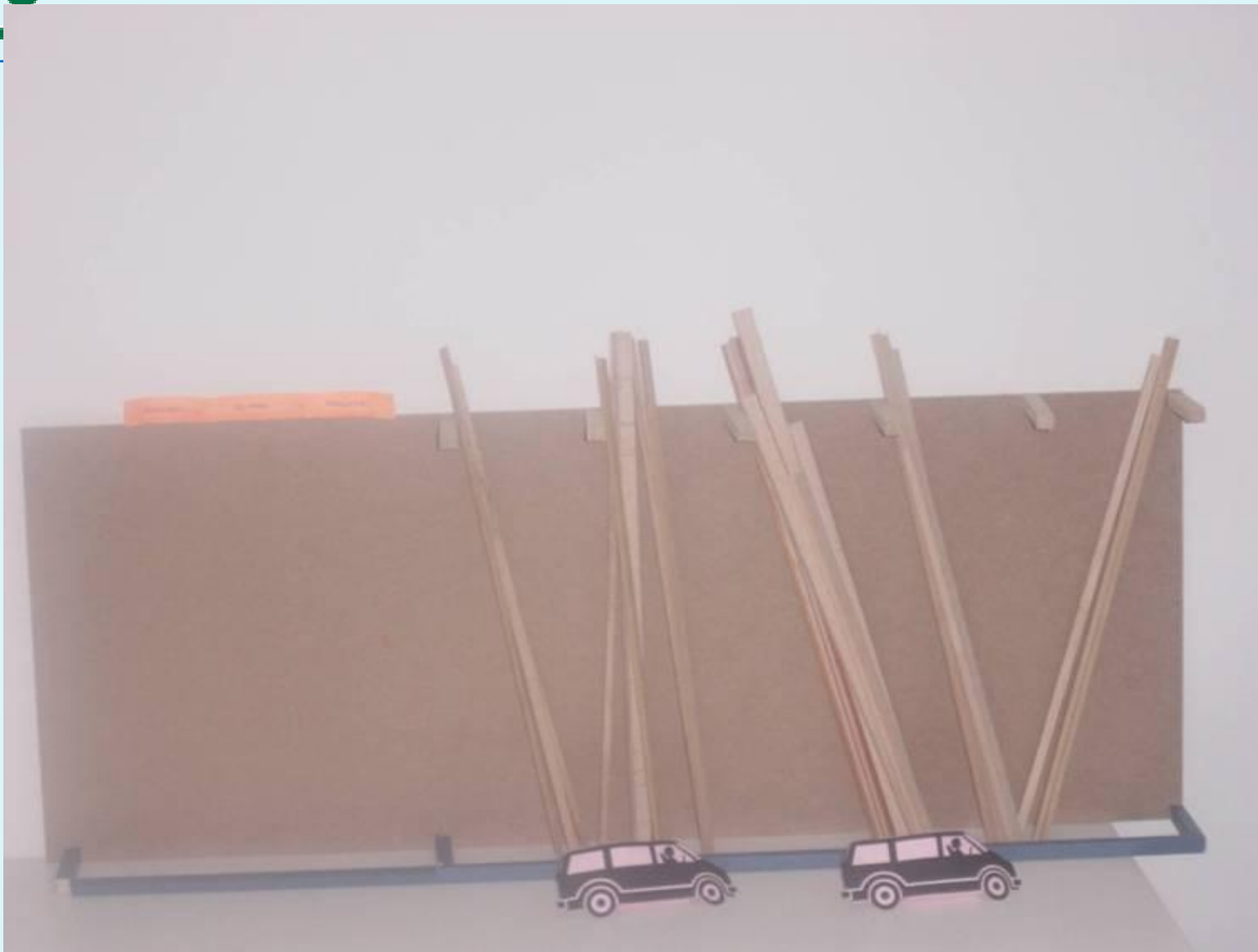
SENSIBILIZAR
(¡comerles el coco!)



...

¡¡ Y UNA PIZCA DE LOCURA !!





Maqueta a escala de propuesta de solución





¡UNA PIZCA DE LOCURA!

UN HOMBRE CON UNA
IDEA NUEVA ES UN
LOCO, HASTA QUE
LA IDEA TRIUNFA

Mark Twain



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES
GRUPO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN (GIO)
UNIVERSIDAD DE VIGO



Presente y futuro de los Sistemas de Participación: Claves del Éxito

Carlos Prado (jcprado@uvigo.es)

¡Muchas gracias por su atención!

¿Comentarios, reflexiones, preguntas?



XVI Congreso de Participación y Mejora

Barcelona, 18 de noviembre de 2009