

FACULTAD
DE CIENCIAS
JURÍDICAS



ZIENTZIA
JURIDIKOEN
FAKULTATEA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS / IKASGAIEN AMAIERAKO LANA

RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

.....

GESTIÓN PARTICIPATIVA

Alba María De Miguel Lainez

DIRECTOR / ZUZENDARIA

Valero L. Casanovas Oliva

Pamplona / Iruñea

20 de mayo de 2019

Estudiante / Ikaslea

Alba María DE MIGUEL LAINEZ

Título / Izenburua

“Gestión Participativa”

Grado / Gradu

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos / Gradua Lan Harremanetan eta
Giza Baliabideetan

Centro / Ikastegia

Facultad de Ciencias Jurídicas / Zientzia Juridikoen Fakultatea
Universidad Pública de Navarra / Nafarroako Unibertsitate Publikoa

Director-a / Zuzendaria

Valero Luis CASASNOVAS OLIVA

Departamento / Saila

Departamento de Gestión de Empresas / Enpresen Kudeaketa Saila

Curso académico / Ikasturte akademikoa

2018/2019

Semestre / Seihilekoa

Primavera / Udaberria

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN.....	6
I. INTRODUCCION	7
II. INTRODUCCION TEORIA: GESTION PARTICIPATIVA.....	8
1. Historia	8
2. Definición	9
3. Características de la participación en la toma de las decisiones	10
3.1 Amplitud	10
3.2 Forma	11
3.3 Intensidad.....	11
4. Enfoques de la gestión participativa	13
4.1 Enfoque humanístico	13
4.2 Enfoque instrumental.....	15
III. PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS DE GESTION PARTICIPATIVA....	16
1. Categorías de los programas y herramientas de participación	16
1.1 Formación	16
1.2 Comunicación e información	17
1.3 Participación y remuneración.....	17
1.4 Inclusión de los trabajadores en los órganos de Gobierno y control.....	18
2. Herramientas de participación.....	20
2.1 Grupos tradicionales.....	21
2.2 Sistema de sugerencias individuales	21
2.3 Encuestas de opinión.....	22
2.4 Grupos de sugerencias.....	23
2.5 Grupos Ad-Hoc (Mini proyectos)	24
2.6 Grupos semiautónomos	25

2.7 Liderazgo participativo	25
3. Efectos de la gestión participativa.....	26
3.1 Efectos RRHH	26
3.2 Efectos resultados productivos.....	27
3.3 Efectos resultados financieros	28
IV. ENCUESTA SOBRE LA GESTION PARTICIPATIVA.....	29
1. Ámbito de la encuesta.....	29
2. Metodología.....	31
3. Análisis	31
V. LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA AUDITORIA SOCIAL	49
VI. CONCLUSIONES.....	52
VII. BIBLIOGRAFÍA	54
VIII. ANEXOS	57
Anexo 1. Encuesta.....	57
Anexo 2. Resultados de las encuestas	64
Anexo 3. Principios de la carta de economía solidaria.....	81
Anexo 4 Resumen ejecutivo gestión participativa	85

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Efectos de la gestión participativa en los RRHH.....	26
Tabla 2: Efectos de la gestión participativa en los resultados productivos.....	27
Tabla 3: Provincias de los encuestados.....	32
Tabla 4: Propuesta de preguntas en la auditoría social.....	51
Tabla 5: Propuesta de preguntas cualitativas en la auditoria social.	51

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Grado de influencia en la empresa	12
Figura 2: Las necesidades humanas.....	15
Figura 3: Las herramientas de participación.	20
Figura 4: Tipos de organizaciones de los encuestados	33
Figura 5: Tipo de organización y vinculo al que pertenecen	33
Figura 6: Vinculación con la organización	34
Figura 7: Total de contratos fijos en las organizaciones.....	35
Figura 8: Programa de encuestas de opinión.....	36
Figura 9: Sistema de sugerencias individuales.....	36
Figura 10: Grupos o comisiones estables de evaluación de servicios, gestión	37
Figura 11: Grupos Ad-Hoc	37
Figura 12: Equipo de trabajos autónomos.	38
Figura 13: Liderazgo participativo.	38
Figura 14: Asambleas extraordinarias, dinámicas de grupo, etc.....	39
Figura 15: Sistema de remuneración con salario fijo mensual.....	40
Figura 16: Sistema de remuneración por habilidades y conocimientos.....	41
Figura 17: Sistema de remuneración por recompensa no salarial	42
Figura 18: Formación en otras áreas de la organización.	43
Figura 19: Aspecto negativo de la participación	44
Figura 20: Interés en incrementar las herramientas de participación.	45
Figura 21: Las herramientas de participación, coste de tiempo y organización.	46
Figura 22: Las herramientas como mejora de decisiones en las organizaciones.	47
Figura 23: Las herramientas como mejora en el ambiente y convivencia laboral	48

RESUMEN

En este trabajo estudiamos la gestión participativa y sus diferentes herramientas de aplicación desde un punto de vista tanto teórico como aplicado. En la primera parte se presenta un estudio teórico acerca del concepto de gestión participativa, definición, características, tipos de programas y efectos. En la segunda parte realizamos un trabajo de campo mediante una encuesta que se ha puesto a disposición de las organizaciones de la red de economía solidaria REAS. La encuesta permite valorar la situación actual y muestra el interés de las organizaciones por implementar este tipo de programas de participación en la gestión. También se evidencian limitaciones como el desconocimiento de algunas herramientas o la necesidad de formación y acompañamiento en su implementación. Por último, presentamos una propuesta de preguntas relacionadas con la gestión participativa para integrar en la Auditoría Social que realizan las organizaciones de REAS.

Palabras claves: Gestión participativa, formación, implicación, auditoría social, REAS.

ABSTRACT

In this project we study participatory management and its different application tools from a theoretical and applied point of view. In the first part, a theoretical study is presented about the concept of participative management, definition, characteristics, types of programs and effects. In the second part, we carried out a fieldwork through a survey that has been made available to the organizations of the REAS solidarity economy network. The survey allows to evaluate the actual situation and shows the interest of the organizations to implement this type of participation programs in the management. There are also limitations such as the lack of knowledge of some tools or the need for training and accompaniment in their implementation. Finally, we present a proposal of questions related to participative management to integrate in the Social Audit carried out by REAS organizations.

Key words: participative management, formation, implication, social audit, REAS.

I. INTRODUCCION

El tema a desarrollar en este trabajo de fin de grado es la gestión participativa. En el s.XXI, cada vez son más las empresas que aplican una gestión participativa en los funcionamientos de la empresa. Sumado a este nuevo concepto de trabajo, desvinculado del método clásico y a la gran importancia que considero por mi parte de que un trabajador se tiene que sentir participate en su trabajo, he decidido realizar este trabajo de fin de carrera sobre de la gestión participativa.

Anteriormente a la realización de este trabajo, he realizado un curso online en la plataforma virtual “edX”. Esta plataforma ofrece cursos en línea para avanzar profesionalmente. El curso que he realizado se llama Gestión participativa: motivación y liderazgo organizacional dirigido por Juan A. Marín García, profesor titular de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de Valencia. La duración del curso es de ocho semanas. Gracias a este curso, he podido comenzar mi trabajo con un conocimiento previo del tema a tratar.

Los objetivos de este trabajo son comprobar la implicación de las organizaciones en la gestión participativa, el uso de las herramientas de participación y su grado de intensidad entre los trabajadores así como observar en que parte de su método de gestión añaden esa participación.

El trabajo realizado se presenta de la siguiente manera. En la primera parte realizamos una aproximación teórica, teniendo en cuenta la historia de la gestión participativa, las características y sus diferentes enfoques. En la segunda parte se describen las diferentes herramientas de la gestión participativa. En la tercera parte presentamos la encuesta realizada a organizaciones de la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) y un análisis de los resultados. En la cuarta parte, proponemos una serie de preguntas sobre gestión participativa para complementar la auditoria social que realizan estas organizaciones. Finalizamos con unas conclusiones sobre el trabajo.

II. INTRODUCCION TEORIA: GESTION PARTICIPATIVA

1. Historia

La participación laboral va relacionada en todos los aspectos de los recursos humanos y en el ámbito de la psicología del trabajo y las organizaciones. Esto es debido a que son las empresas y los gobiernos quienes quieren mejorar en los procesos de toma de decisiones para aumentar la competitividad y la productividad. Ya se hizo en 1975 con la constitución de la Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo (Bonavía y Quintanilla, 1999).

Tal y como expone Blázquez (2013) los cambios en los recursos humanos, empezaron en los años ochenta. Cambios en el personal como un recurso y no tanto como un coste, una actitud en contra del comportamiento tradicional y una dirección estratégica que perseguía los objetivos de la entidad y no buscaba las acciones aisladas sin influir en el camino de la organización.

Autores como Giraldo y Grisales (2006) señalan que la labor de gerencia no debe de referirse solo a la consecución de objetivos de tipo económico, sino también social y humano, logrando el mayor bienestar de los miembros de la organización de los usuarios a los que se dirigen sus servicios.

El psicólogo Luis González (1999), observa el origen de la aparición de la función de personal en las empresas vinculado con la segunda revolución industrial. A parte de los cambios tecnológicos y estructurales que supuso, cabe destacar el desarrollo de los postulados de la Organización Científica del Trabajo. El desarrollo posterior, fue de la dirección de personal, de la teoría de organización de empresas y de la psicología del trabajo y de las organizaciones, intentando alejarse y superar las propuestas de Taylor. Ambos tenían el objetivo de mejorar la eficiencia organizacional, y actúan sobre los mismos elementos, los trabajadores y la organización.

En resumen, durante la década de los años ochenta la función de personal evoluciona hasta configurar la actual dirección de los recursos humanos. Esta evolución está marcada esencialmente por los cambios que se producen en la concepción del personal, la incorporación del punto de vista proactivo en las actividades y la aparición

de la planificación estratégica. En función de estas modificaciones es posible definir un modelo que permiten comprender la evolución de la función de personal desde la Administración de Personal Taylorista a la actual dirección de recursos humanos, pasando por la Dirección de Personal de los años cincuenta y sesenta.

2. Definición

Hoy en día son numerosas las definiciones que se pueden dar para la terminología gestión participativa, y es por ello que es difícil saber con exactitud qué se entiende por participación en la empresa. Personas diferentes pueden entenderse participes en la empresa, de forma diferente ya que su concepto por participación en la empresa no es el mismo.

La gestión participativa como explicaron algunos autores como Bonavía y Quintanilla (1999) se podría definir como los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es, o puede ser, compartida.

El poder se entiende como la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas de la organización. Las fuentes de poder son la capacidad de obtener información y gestionarla, la capacidad de adquirir y distribuir recursos y el apoyo de superiores y subordinados.

La gestión participativa (participative management) tiene como sinónimos la implicación (involment), el compromiso (commitment) y el empoderamiento (empowerment).

Hay dos formas de participar: la participación económica y la intervención en la toma de decisiones.

La participación económica puede realizarse mediante la contribución en los medios/capital de la empresa o en el valor añadido/resultados. La participación económica en los medios consiste en proporcionar una parte de los recursos propios mediante el trabajo remunerado o efectivo y recibir acciones de la compañía.

En España, este tipo de participación de medios se ha podido reflejar sobre todo en las empresas cooperativas, ya que por el tamaño medio de las empresas y su dificultad de acceso al mercado de valores es prácticamente imposible hacer transferir las acciones con facilidad.

La participación económica en el valor añadido consiste en percibir una cantidad en función del esfuerzo producido. Normalmente es solo el salario base pero pueden existir otros sistemas de remuneración con el objetivo de incrementar la participación como el complemento por rendimiento de manera directa, un parking en el trabajo de manera indirecta o de forma no monetaria como el pago de las comidas.

La participación en la toma de decisiones, genera valor añadido a la empresa. Consiste en poder influir en las decisiones de una manera conjunta, compartiendo la distribución de poder.. La participación en la toma de decisiones es similar en España y EEUU pero es diferente la participación financiera. En España son los salarios fijos y la seguridad laboral y en EEUU premios de reconocimiento no monetario, planes de opción de compra de acciones y beneficios flexibles. (Marín *et al.*, 2008). A continuación procedemos a explicar las características.

3. Características de la participación en la toma de las decisiones

Teniendo claro el concepto de gestión participativa explicado en el punto anterior, se va a desarrollar una serie de características que identifican esta gestión en la toma de decisiones ya que es la que genera valor añadido en la empresa, y tiene un carácter más activo que la participación económica.

3.1 Amplitud:

La amplitud es toda persona que va a tener o le van a ofrecer la posibilidad de intervenir en el proceso de toma de direcciones. Podrán ser la alta dirección, los mandos intermedios, los mandos operativos, los propios trabajadores o las personas no trabajadoras en la empresa pero si vinculadas a ella como los clientes o los proveedores.

Las acciones se pondrán en marcha durante un tiempo determinado para comprobar los resultados logrados con los operadores. Son las llamadas experiencias piloto. Si es exitoso se extenderá a otras áreas, niveles o secciones.

La duración de estas experiencias piloto puede ser efímera es decir de tiempo determinado y delimitado o por el contrario, de forma permanente.

3.2 Forma

Los factores de origen, forma y modo, son los que nos dirigen a las distintas formas de participación.

El origen podrá ser formal, originada por protocolos y procedimientos. Lo podrán realizar tanto la dirección de la empresa, como los trabajadores o los sindicatos. También, podrán existir leyes que garanticen, fomenten u obliguen la participación. El origen de la participación también podrá ser informal si la relación es personal entre el mando y los subordinados.

Respecto a la forma, será directa de manera individual si es el propio trabajador quien interviene en las decisiones. También podrá ser de manera indirecta, la persona elige a alguien que intervenga en su nombre es decir mediante la representación hablando en nombre del representado.

El modo de incorporación podrá ser voluntario como por ejemplo participar con un complemento atributivo o de modo forzado como que un motivo de despido sea el no participar. Además, existe un grado de libertad en el que los trabajadores tienen permitido o no incorporarse a los programas de la empresa.

3.3 Intensidad

La intensidad es el grado en el que el poder de decisión está repartido ente la empresa.

A continuación se expone en la figura 1 una flecha con los grados de influencia en la participación ordenados de menor a mayor influencia. En menor grado, informar o

ser informado, seguido de ser consultado. En un nivel mayor de influencia estará el poder vetar, tomar decisiones conjuntas y en un máximo nivel el poder delegar.

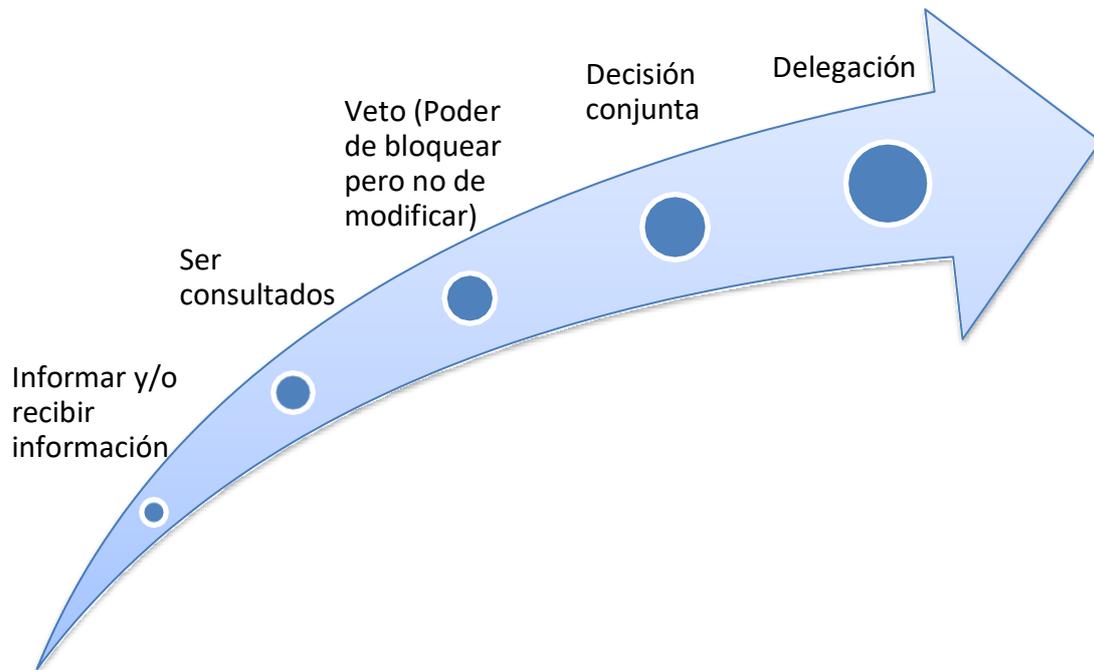


Figura 1: Grado de influencia en la empresa.

1. Informar o ser informado: Los trabajadores proporcionan a los mandos superiores la información que les he requerida para tomar decisiones. De igual modo, también los mandos proporcionan información a los trabajadores.
2. Ser consultado: Los trabajadores exponen sus ideas que no tienen porqué ser elegidas en la toma de decisiones pero se les pregunta.
3. Vetar: Los trabajadores tienen la posibilidad de vetar las decisiones tomadas por otra persona.
4. Tomar decisiones conjuntas: Los trabajadores deciden. En este nivel se encuentran el mando y los subordinados ya que es una decisión conjunta.
5. Delegar: Los trabajadores adquieren capacidad para decidir sobre una tarea o una gestión de la empresa por los cargos medios o altos.

Con esta clasificación podemos observar que no es necesario tener una gran influencia para poder participar en la organización, se puede influir de forma efectiva en la toma de decisiones desde otros niveles. Para ello es importante la forma en la que se toman esas decisiones para poder formar parte de ellas.

Los tipos de decisiones pueden ser, de estratégicas, de técnicas, operativas o en contexto de trabajo.

- **Estratégicas:** Influyen en la misión y en los objetivos de la empresa, en los sistemas de evaluación del rendimiento, en los programas de información, etc.
- **Técnicas:** Afectan a los métodos de producción y a la maquinaria.
- **Operativas:** En el contexto de trabajo afectando directamente al trabajador. Decisiones en el control del proceso de trabajo, mejora continua, ritmo de trabajo, etc.

4. Enfoques de la gestión participativa

Existen dos enfoques por los que las empresas deciden introducir los programas de participación. Por un lado el enfoque humanístico y por otro lado el enfoque instrumental.

4.1 Enfoque humanístico

El enfoque humanístico tiene como objetivo conseguir una organización del trabajo que favorezca el desarrollo psicológico en el crecimiento de las personas y grupos de la empresa. Otro objetivo es observar el crecimiento económico con tareas simples, repetitivas y aburridas produciendo la desmotivación de los trabajadores. Además añaden un control y supervisión exhaustivo de los trabajadores, centrado en la unidad de mando. Todo esto es debido a que un producto o servicio complejo, se divide en múltiples etapas sencillas y elementales.

Gracias a la participación en el proceso de toma de decisiones se adquiere una mayor autonomía y la responsabilidad en las tareas. El hecho de participar explica la autorrealización, proporciona el desarrollo de la carrera profesional y el desarrollo de las competencias.

Para poder conseguir el equilibrio en el trabajador, deben tener una organización del trabajo que permita estar activos interdependientes. Una de las formas de lograrlo es rediseñar los puestos de trabajo, fijar objetivos a largo plazo y llevar el control sobre sus resultados.

Los humanistas consideran que la salud mental de los trabajadores es clave para el trabajo eficiente y eficaz.

Unido a este punto de vista, es indispensable hablar de la pirámide del psicólogo Maslow A.H. (1991), quien inquirió sobre las necesidades sociales, humanas y la motivación.

Maslow propuso una teoría en la que existe una jerarquía de las necesidades humanas. Según este humanista, en función de la satisfacción de las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

Como bien recoge el artículo del BBC William Kremer y Claudia Hammond (2013). En 1943, Abraham Maslow publicó un ensayo llamado "Una teoría para la motivación humana". En él se indican las necesidades partiendo de la necesidad más básica y una vez cumplida una, se desea la siguiente.

A continuación se plasman estas necesidades de manera piramidal en la figura 2.

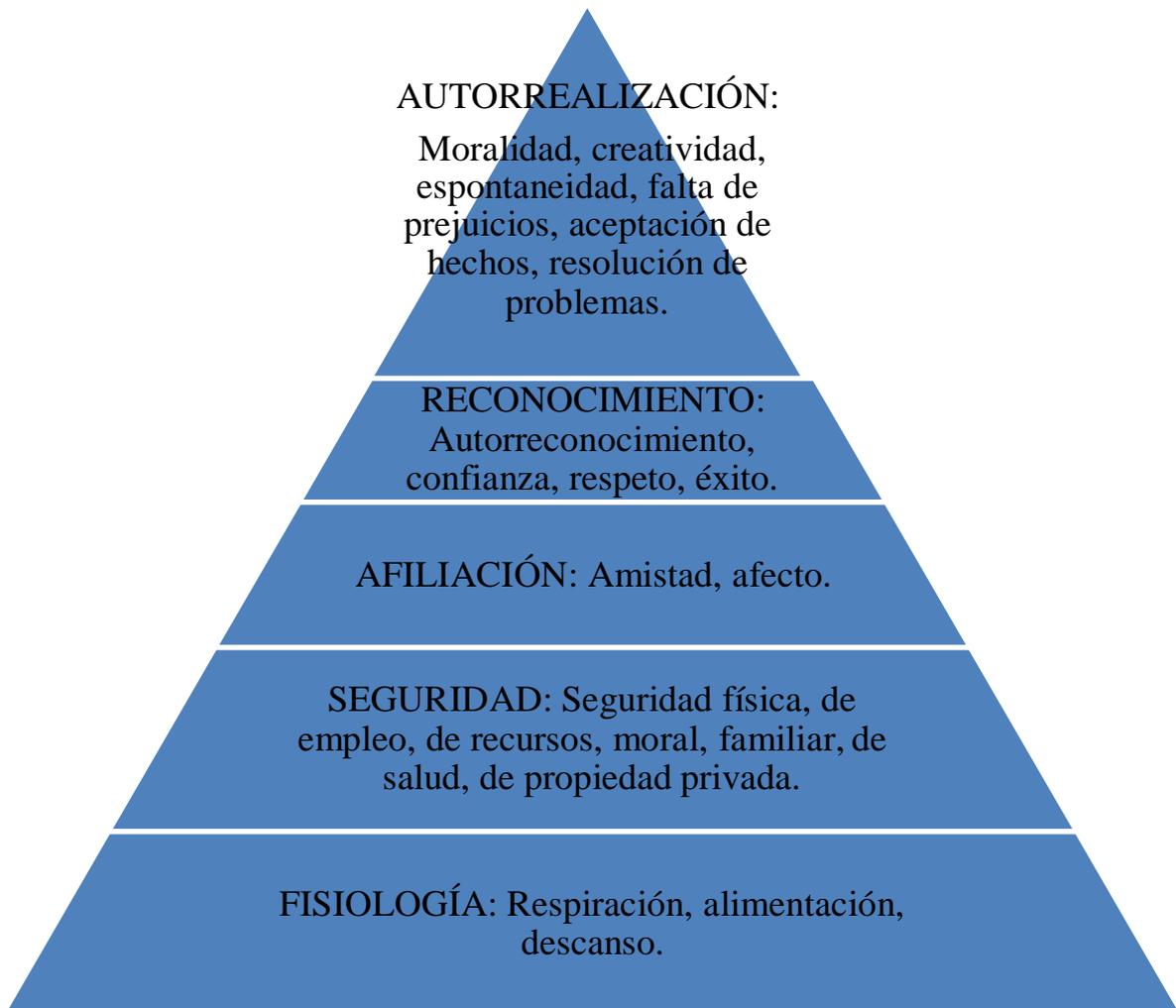


Figura 2: Las necesidades humanas.

4.2 Enfoque instrumental

El objetivo primero y único es orientado a la productividad, calidad, tiempo de servicio y eficiencia mediante la reducción de costes. Estos costes se consiguen mediante el incremento del aprovechamiento de las capacidades de las personas en la organización y aumentando su implicación en los resultados.

A diferencia del enfoque humanístico, el instrumental no considera que una reorganización del trabajo ayude al equilibrio del trabajador. La participación se considera como una técnica social adecuada a modificar la conducta de los trabajadores y orientada a los fines de la empresa.

III. PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA

Tal como indican Marín García y Conci (2011) los programas y herramientas de participación representan un sistema de las prácticas originando en los empleados las habilidades, información y motivación para intervenir en la toma de decisiones y generar una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Entre los programas y herramientas más utilizados se encuentran, los sistemas de sugerencias individuales, el liderazgo participativo, las encuestas de opinión de los empleados, el enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo, los grupos o comités de participación tipo círculos de calidad, los comités de consulta (sindicato y empresa para mejora de la calidad de vida laboral), los consejos de supervisión (codecisión), la negociación colectiva, los grupos semiautónomos de trabajo, los consejos federativos y la dirección participativa por objetivos.

Antes de proceder a analizar las herramientas de participación, vamos a comentar las diferentes categorías en que se dividen estas herramientas.

1. Categorías de los programas y herramientas de participación

A continuación se explican las cuatro categorías de las que se clasifican los programas de participación; formación, comunicación, remuneración y participación (Marín, 2001).

1.1 Formación

Desarrollar políticas de formación para incrementar las competencias de los trabajadores tanto en manera colectiva como en manera individual. Dar formación en solución de problemas en grupo, habilidades de liderazgo, habilidades con el establecimiento de costes, calculo finanzas.... Además de técnicas de análisis estadísticos de calidad para identificar problemas o para analizar el impacto de las soluciones propuestas. También formación de equipos de trabajo o competencias con el propio puesto y otros puestos es decir formación para la polivalencia.

1.2 Comunicación e información

Se deben crear canales de comunicación para aumentar el flujo de información dentro de la empresa. Se determinará qué se puede comunicar a los operarios como la rentabilidad de la empresa, el cambio de procesos, las normas políticas... y el cómo se puede comunicar esa información a los operarios. La comunicación se podrá hacer a través de reuniones, encuestas, teléfono, tablón de anuncios etc.

Como hemos comentado anteriormente, informar es el nivel mínimo en la intensidad de la participación pero es necesario recibir información para poder participar en los niveles más altos.

1.3 Participación y remuneración

Los trabajadores pueden acceder a la participación económica mediante la participación en el valor añadido con el salario base (pago por horas o salario fijo), los complementos y las retribuciones indirectas. También podrán acceder mediante el corporativismo o mediante la participación del capital donde tendrán capacidad de poder decidir así como acceder mediante las recompensas económicas.

Se podrá acceder a la participación económica también mediante el sistema de remuneración para ofrecer incentivos o complementos. Los complementos serán por años de servicio, por conocimientos o experiencia acumulada, por logro de objetivo, de reparto de beneficios y de reparto de ganancias.

A continuación explicamos el concepto de incentivos y los diferentes modelos que existen.

El concepto de incentivos se conoce como Gainsharing, su objetivo es aumentar la productividad y si se consigue, se reparte entre los trabajadores.

El plan Scanlon como indican Pérez *et al.* (2012) promueve un plan en el que los incentivos se ofrecen en base a la participación y aportación de la fuerza laboral de la

organización. Es decir, los incentivos se basan en la productividad. El plan Rucker es como el Scanlon pero se calcula la relación entre el valor de producción requerida y la remuneración total de un equipo.

Por último el plan Improshare donde se establecen las horas que se estiman necesarias para alcanzar un nivel aceptable de producción y si se consigue producir más en menos tiempo del previsto, ese ahorro se compartirá entre la empresa y el equipo.

Mediante el reparto de beneficios, se distribuye al trabajador una parte de los beneficios que obtiene la empresa durante su ejercicio. En cambio, el reparto de ganancias es un complemento salarial en función del ahorro de los costes de producción.

Los sistemas de remuneración para ofrecer prestaciones o retribuciones indirectas son: las recompensas no monetarias (comidas, premios...), la remuneración flexible (especificaciones de cómo cobrar) y la seguridad en el trabajo (cláusulas para evitar despido).

1.4 Inclusión de los trabajadores en los órganos de Gobierno y control

La democracia industrial se presenta a través de la negociación colectiva, el comité de empresa, el consejo de supervisión y control, el cooperativismo y la junta directiva.

Tal y como explica Marín (2001) en España la democracia industrial comenzó en 1938 con la creación de los sindicatos verticales y en 1947 se regularizó las figuras de sindicato y comité de empresa. Es en 1970 cuando aumenta considerablemente el interés de los trabajadores con los sindicatos y comités buscando la posibilidad de mejora.

En la ley 8/1980 sobre el Estatuto de los Trabajadores se regula la representación de los trabajadores. Los sindicatos apostaban por una participación en los órganos de decisión y control de la empresa así como una ampliación de la influencia a través de negociación colectiva. La empresa consideraría que la gestión de los programas para

una mayor implicación de los trabajadores debe depender de las decisiones del equipo directivo y o sino de acuerdos derivados de la negociación colectiva.

Como hemos dicho anteriormente, la democracia industrial también se presenta a través del cooperativismo. En España se creó la primera en 1855. Un referente para muchas cooperativas es el grupo Mondragón. Este grupo tiene los objetivos básicos de una organización empresarial compitiendo con los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social. Está integrada por más de 100 cooperativas autónomas e independientes y constituye el primer grupo empresarial vasco y el décimo de España.

A continuación se nombran los principios que recoge el grupo Mondragón en su modelo de gestión corporativo (2017).

- La educación
- La soberanía en el trabajo
- Carácter instrumental (remuneración justa, adecuada, limitada en su cuantía y con equilibrio entre la asignación al trabajo y al capital de los resultados generados.) y subordinado del capital
- La organización democrática (igualdad básica entre todos)
- Libre adhesión
- Participación en la gestión
- Solidaridad retributiva y suficiente
- Intercooperación
- Transformación social solidaria
- Carácter universal (solidaridad con el ámbito de la economía solidaria)

2. Herramientas de participación

La gestión participativa se podrá realizar individualmente mediante los programas de sistema de sugerencias, las encuestas de opinión y el enriquecimiento del trabajo. La participación grupal podrá ser a través del grupo Ad-hoc y equipos de proyecto y las mini empresas. La participación de mando-subordinados a través de la dirección participativa por objetivos y el liderazgo participativo.

A continuación, se presenta un esquema de los diferentes programas y herramientas de participación basándose en el curso on-line impartido por Marín García (2018). Más adelante se explicarán detalladamente cada herramienta de participación.

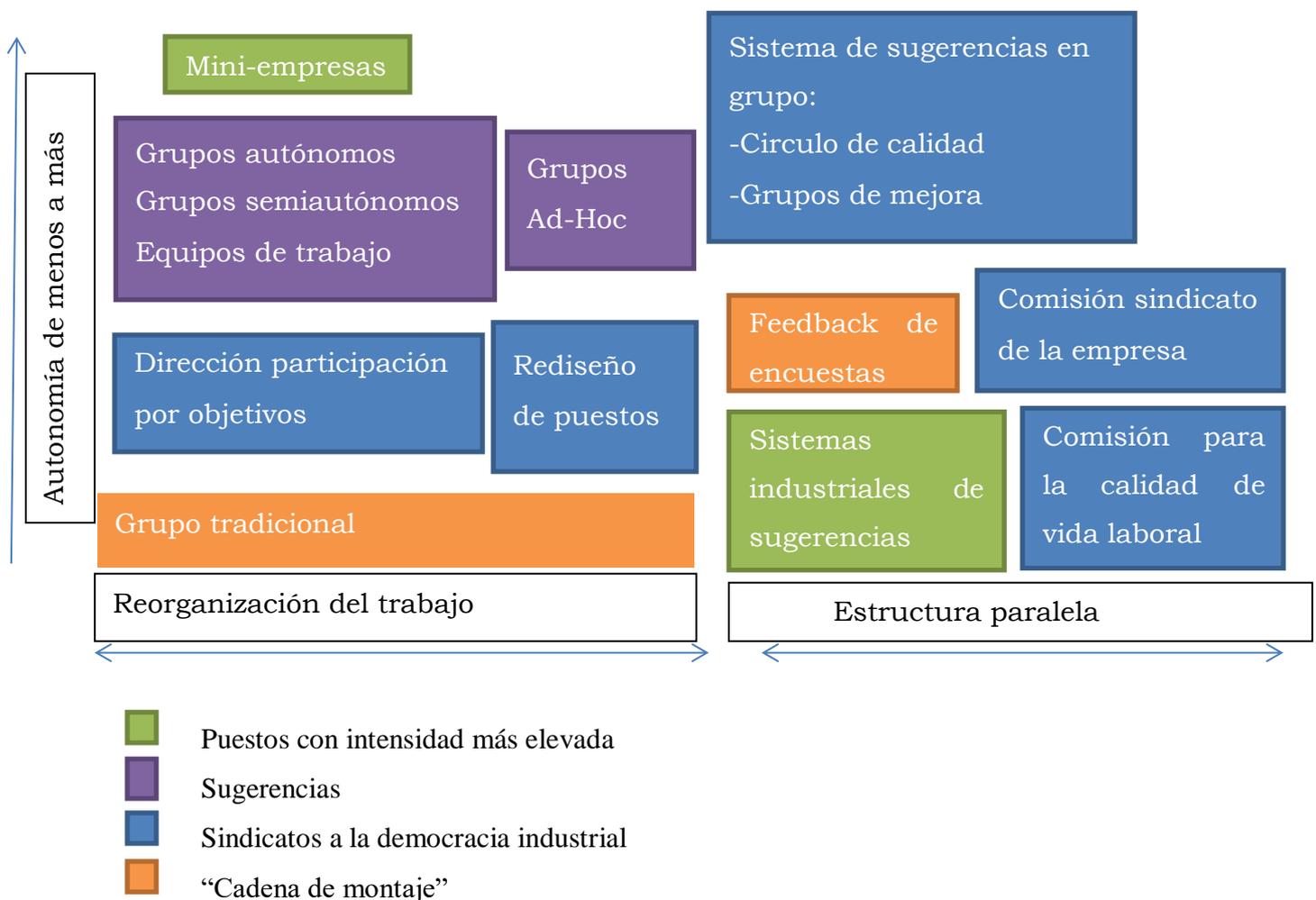


Figura 3: Las herramientas de participación.

2.1 Grupos tradicionales

Los grupos tradicionales son herramientas donde un conjunto de operarios realizan un producto o servicio conjuntamente. Se basa en una tarea secuencial, un trabajador realiza una tarea pequeña del producto o servicio y una vez finalizada su misión, continua otro trabajador y así hasta finalizar el producto o servicio. Es un reparto de tareas sencillas, breves y repetitivas.

Este método es conocido como “cadena de montaje”. En este trabajo se debe hacer una correcta estructura de la organización del trabajo ya que una mala gestión puede provocar paradas, averías en los equipos o reajustes de los productos.

2.2 Sistema de sugerencias individuales

Los sistemas de sugerencias individuales son herramientas para todos los operarios. En este tipo de herramientas, se puede excluir a los mandos para que no propongan ideas de su parte que no sean originarias de ellos. Se proponen las ideas a través de los canales creados, puede ser un buzón físico o a través de internet. Un mando lo evaluará y decidirá qué y quien lo implantará. Los temas de mejora de métodos, procesos... pueden ser recompensados pero la propuesta de ideas no.

A continuación se especifica los factores a seguir para conseguir el éxito de los sistemas individuales de sugerencias:

- Formalizar el programa de sugerencias individuales.
- Definir con claridad los objetivos a conseguir.
- Desarrollo de una cultura empresarial que estimule la creatividad.
- Remarcar el interés para obtener una cantidad de ideas sencillas.
- Empezar con experiencias piloto antes de aplicarlo a toda la empresa para observar su acogida en la empresa.

- Implicar a los trabajadores a que expongas sus ideas.
- Implicar también a los directivos de ser responsables de la mejora continua.
- Formar a los operarios y a los mandos que participan en el programa.
- Los sistemas para presentar las sugerencias deben ser simples y claros.
- Implantar una duración del programa.
- Divulgar las propuestas aceptadas entre todos de la empresa.
- Evaluar rápidamente las propuestas e informar.
- Los sistema de selección de ideas deben ser transparentes y deben facilitar la interacción con los evaluadores.
- Implantar las propuestas aceptadas rápidamente.
- La persona que hace la propuesta debe participar en la implantación.
- Una motivación extrínseca será la de recompensar económicamente las propuestas aceptadas.
- Usar indicadores evaluables para identificar el éxito de las propuestas implantadas.

2. 3 Encuestas de opinión

Las encuestas de opinión se distribuyen en dos etapas, recogida de datos y reuniones.

La primera etapa es la recogida de datos, los trabajadores rellenan un cuestionario estructurado. El formato será establecido por consultas o mediante un

formato adaptado a la empresa. Las encuestas serán anónimas e individuales. La segunda etapa consta de las reuniones de mando-subordinado, donde comentaran los resultados de las encuestas y las acciones propuestas.

En la primera etapa, todos pueden participar pero existe más influencia en la segunda etapa donde los trabajadores forman parte de la reunión con los mandos.

La información se clasifica en ascendente y descendente. Descendente es el resumen de la encuesta y la información y ascendente son los datos proporcionados por las entrevistas o las cuestiones y por los actos de las reuniones entre mando-subordinados.

2.4 Grupos de sugerencias

Los grupos de sugerencias son también conocidos como círculos de calidad, equipos de innovación, grupos de progreso, de creatividad... Los grupos de sugerencias son reuniones periódicas para identificar y sugerir mejoras a problemas de los operarios. Se trata de proponer ideas mientras los trabajadores realizan sus tareas habituales. El tamaño de estos grupos es reducido y son grupos relativamente permanentes donde no afectan a la distribución de poder tradicional ni cambia las tareas del operario.

En esta herramienta se persigue la rotación para que todos puedan participar en el círculo de calidad. Existe un coordinador externo a la jerarquía que dirige las reuniones.

También es necesario crear un comité de mandos para decidir que sí y que no son las sugerencias que se llegan a implantar.

Se hacen formaciones en dinámica de grupos, en técnicas de análisis, en resolución de problemas y formación y en cómo elaborar y presentar propuestas.

En cuanto a las recompensas, serán intrínsecas en función del desarrollo de trabajo o extrínsecas con recompensas de algún obsequio o de reconocimiento personal. Las recompensas monetarias tienen su parte positiva y negativa. Por un lado, negativa porque podría suponer la participación de los trabajadores solo con el objetivo de ganar

las recompensas y no con el objetivo de la mejora conjunta de la empresa. Por otro lado, positiva por el aumento que puede generar esa recompensa en la participación de los trabajadores.

2.5 Grupos Ad-Hoc (Mini proyectos)

Los grupos Ad-Hoc también conocidos como equipos de mini proyectos. Estos grupos se clasifican según el tipo de estructura del equipo en equipos de proyecto clásico y mini proyectos.

-Equipo de proyecto clásico: un responsable del proyecto trabaja a tiempo completo en el proyecto y los componentes del equipo a tiempo parcial. Es decir los trabajadores realizan sus tareas normales, más unas horas dedicadas en el equipo.

-Mini proyectos: Un responsable para varios proyectos a tiempo completo dinamizando varios equipos de mejora en paralelo.

Los componentes están a tiempo completos. La parte de toma de datos y la fase de definición no la hacen los componentes sino la gerencia o el coordinador de proyectos o consultores o un grupo de mandos.

La dirección marca los límites dentro de los cuales el equipo tiene autonomía. Implica muchas horas de formación sobre cómo trabajar en grupo con eficiencia así como los conocimientos técnicos necesarios para resolver las tareas encomendadas y resolver los problemas. Disponen de más información que la del día a día de un trabajador sin pertenecer al grupo.

En cuanto a las recompensas, suelen realizarse a través de algún premio al acabar la operación objeto del grupo o un reconocimiento personal al acabar el proyecto.

2.6 Grupos semiautónomos

Los grupos semiautónomos son trabajos de enriquecimiento del trabajo donde lo que se persigue es mejorar el perfil motivador de los puestos de trabajo a base de mejorar la autonomía y la significación del feedback valor del puesto.

Un trabajo aburrido y monótono ahoga la motivación para poder realizarlo bien, mientras que un trabajo difícil aumenta la motivación.

La variedad, la autonomía, la autoridad pueden ser tres formas de añadir desafío para un trabajo. El enriquecimiento del trabajo y la rotación en el trabajo son las dos formas de añadir variedad y desafío.

Los grupos se clasifican de manera individual y de manera grupal. De manera individual, se encuentra el enriquecimiento horizontal que amplía la cantidad de tareas a realizar vía polivalencia y rotación de puestos. En el enriquecimiento vertical, el operario es el que toma las decisiones. De manera grupal, aparecen las estructuras de trabajo en equipo o grupos semiautónomos o autónomos. Se gana capacidad de influencia en los operarios a la vez que una extensión del producto final o servicio final, el grupo es capaz de hacerlo más completo.

Disponen de abundante información, más que la tradicional, para fomentar la polivalencia. Tienen reuniones periódicas planificadas y formación en tareas de gestión, resolución de problemas y mejoras en grupos. Aseguran la calidad, cantidad, plazo y coste de la producción, el mantenimiento del orden y la limpieza buscando la mejora continua.

2.7 Liderazgo participativo

El liderazgo participativo es un programa informal, se inicia por el mando con sus subordinados. Se basa en una forma de conducta que proporciona oportunidades para que los subordinados participen en las tomas de decisiones. Debe expresar confianza, proporcionará información y animará a participar. El líder debe motivar, enlazar con el supervisor y se encargara de asegurar aprovisionamiento y seguimiento de las propuestas de mejoras en otras áreas de la empresa.

Según Hersey y Blanchard (1993), existe un modelo que identifica los cuatro comportamientos del líder en función del grado de consideración o estructuración: Delegar-Participar-Acompañar-Decir. Los cuatro estilos básicos multiplicados por los diferentes grados de la escala de transformación darán diferentes modelos. Es decir, el modo en que transmitimos a los trabajadores una identidad y confianza en sí mismo y capacidad de desarrollar su potencial en el futuro.

3. Efectos de la gestión participativa

En las organizaciones se deberían establecer unos indicadores en base a unas dimensiones concretas. Los indicadores se podrían clasificar en tres tipos. Indicadores sobre los efectos de recursos humanos, indicadores sobre los efectos de los resultados productivos y unos indicadores sobre los efectos de los resultados financieros. Las empresas seleccionan alguno de estos indicadores y se resume en un cuadro de mando.

3.1 Efectos RRHH

DIMENSIÓN	INDICADOR
Lealtad del trabajador.	-Absentismo. -Bajas voluntarias de la empresa.
Clima social y calidad de vida.	-Satisfacción del trabajador.
Desarrollo del trabajador.	-Número de puntos que puede desempeñar el trabajador.
Accidentes y seguridad en el trabajo.	-Días que pasan entre los accidentes. -Número de accidentes de trabajo. -Horas perdidas a causa de accidentes.

Tabla 1: Efectos de la gestión participativa en los RRHH.

3.2 Efectos resultados productivos

DIMENSIÓN	INDICADOR	DIMENSIÓN	INDICADOR
Calidad y atención al cliente.	-Porcentaje de los productos desechados. -Quejas clientes. -Cambio de productos en garantía.	Costes.	-Cantidad de inventario. -Porcentaje del aprovechamiento de las materias primas. -Desviación del coste estándar. -Los metros cuadrados para el área de producción o atención en servicio -Coste de personal.
Creatividad e innovaciones.	-Número o porcentaje de sugerencias por trabajador y ver el ahorro que generan las sugerencias implantadas.	Tiempo-flexibilidad.	-Tiempo de entrega del producto. -Tiempo de fabricación.
Productividad/eficiencia.	-Unidades producidas por hora. -Indicador OEE (indicador de la eficiencia de las máquinas).	Intensidad administrativa.	-Números de niveles jerárquicos en la empresa -Mano de obra directa e indirecta.

Tabla 2: Efectos de la gestión participativa en los resultados productivos.

3.3 Efectos resultados financieros

De la misma manera se pueden incluir indicadores sobre los resultados económicos financieros de la empresa como pueden ser el beneficio sobre las ventas, la rentabilidad sobre los activos, el valor añadido bruto por el trabajador, las ventas por empleados...

En la comparativa del uso de la participación de los empleados en empresas estadounidenses y españolas de Marín *et al.* (2008), la participación, ha aumentado a lo largo de la historia con el fin de lograr una mayor eficiencia, flexibilidad y calidad del trabajo. Esto puede ser debido a los cambios tecnológicos, al esfuerzo por ser más competitivos y a que el uso del conocimiento es cada vez más importante. Estos conceptos están relacionados. En la comparativa argumentaban que confían en que los niveles de participación vayan aumentando en el futuro y que el problema de la poca participación detectado en algunas organizaciones se debe a que las empresas no quieren abandonar las formas tradicionales de la organización del trabajo ya que les funciona bien.

La competencia exige mayor flexibilidad y calidad, pero no se pueden lograr sin conseguir la implicación y compromiso de la plantilla con estos objetivos, es por ello que los modelos de gestión participativa tienen cada vez mayor interés dado que potencian el aprovechamiento de las capacidades y conocimientos de las personas de la organización en la propia toma de decisiones.

IV. ENCUESTA SOBRE LA GESTION PARTICIPATIVA

1. Ámbito de la encuesta

En esta parte, se desarrolla un trabajo en las diferentes organizaciones de la red de economía solidaria de REAS Navarra y REAS Euskadi para conocer en qué grado y en que parte de sus métodos añaden la gestión participativa.

Tal y como indica el último dossier de 2019 de la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria, REAS es una asociación confederal compuesta por 18 redes (14 territoriales y 4 sectoriales) que agrupan a 697 entidades y empresas, la participación de casi 50.000 personas, 13.000 contratadas y 585 millones de euros en ingresos anuales.

Según el informe de la auditoria social de 2016, REAS Navarra está compuesta por 56 entidades no lucrativas (Asociaciones, ONGD, Centros de Inserción Socio-Laboral y Empresas Solidarias). De ellas, 30 son entidades de pleno derecho y el resto, 26, socias de apoyo. En REAS Euskadi cuentan con 67 entidades.

En Navarra, REAS está trabajando en las siguientes áreas:

- Potenciar el trabajo en red.
- Fortalecer el sector empresarial solidario.
- Aplicar instrumentos de calidad y auditoría social.
- Fomentar el consumo responsable.
- Impulsar un mercado social.
- Promover instrumentos de finanzas éticas.
- Desarrollar recursos de educación y sensibilización.
- Cooperar y crear alianzas en el Norte y en el Sur.

REAS es una red de economía solidaria y como bien expresan J.C Pérez de Mendiguren *et al* (2009), “persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua”. Promueven alternativas económicas posibles, reales y duraderas y solidarias, con el ser humano, la sociedad y el planeta.

En su carta de principios de la economía solidaria se recoge:

- La equidad: Reconoce a todas las personas como sujetos de igual dignidad.
- El trabajo: Es el elemento clave en la calidad de vida de las personas, de la comunidad y de las relaciones económicas entre la ciudadanía, los pueblos y los Estados.
- La sostenibilidad ambiental: Toda actividad productiva y económica está relacionada con la naturaleza. Fuente de riqueza económica y buena salud.
- La cooperación: Construir colectivamente sin competencias.
- Sin fines lucrativos: Los beneficios se reinvierten y se redistribuyen.
- El compromiso con el entorno: La participación en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio.

En el anexo número tres, se recoge la carta de principios completa.

El origen de REAS surgió por las dificultades encontradas en la integración social, económica y cultural. Esta se constituyó en el año 1995 y en diciembre de 2000 se modificaron los Estatutos para convertirse en una Red de Redes, que desde entonces agrupa tanto a redes territoriales, como a redes sectoriales.

REAS es una economía solidaria y esta economía busca el cambio social con modelos alternativos a la economía y al capitalismo así como combatir la exclusión social o la pobreza. Buscando el cooperativismo. Además realizada auditorías sociales cada año como ejercicio de transparencia y mejora. En el punto V. Auditoría Social, se explica detalladamente.

Pearce (2003) considera que esta economía es el tercer sector o tercer sistema, gracias a su mutualidad, reciprocidad y los propósitos sociales que abarca.

La economía según Pearce, se puede dividir en tres sistemas: las empresas privadas y el capitalismo, el sistema público y por último el sistema de la mutualidad y la autoayuda. Dentro del tercer sector se encontraría la economía solidaria así como la economía doméstica y familiar.

2. Metodología

Esta parte del trabajo se ha basado en crear una encuesta de trece preguntas y realizarla a las diferentes organizaciones de REAS Navarra y REAS Euskadi.

La encuesta consta de trece preguntas formadas por seis lineales, cinco en cuadros y dos a rellenar (Provincia y número/porcentaje de trabajadores). Las preguntas se han basado en los objetivos que teníamos marcados. Al principio del cuestionario se explica la función de la encuesta y la aclaración de ser voluntaria y anónima. En el anexo 1 se encuentra la encuesta completa.

Las encuestas se han realizado de manera presencial en Navarra y de forma online en Euskadi a través de la herramienta de creación de encuestas con formulario a través de google.

El siguiente paso ha sido crear en el programa informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 2016) la encuesta, e introducir los resultados de las organizaciones encuestadas. Por último, con todos los datos introducidos, proceder a analizar las frecuencias para poder obtener unos resultados acordes a nuestros objetivos.

3. Análisis

La encuesta ha sido respondida por 26 organizaciones. Estas, están compuestas por organizaciones desde un único miembro hasta 300 miembros. (véase anexo 2, pregunta 5).

Tal y como he explicado anteriormente, la encuesta ha sido emitida a REAS Navarra y REAS Euskadi.

Provincia a la que pertenecen las organizaciones encuestadas

Provincia	Número de organizaciones	Porcentaje del total
Navarra	10	38,5%
Alava	4	15,4%
Bizkaia	10	38,5%
Guipuzkoa	2	7,7%
Total	26	100%

Tabla 3: Provincias de los encuestados.

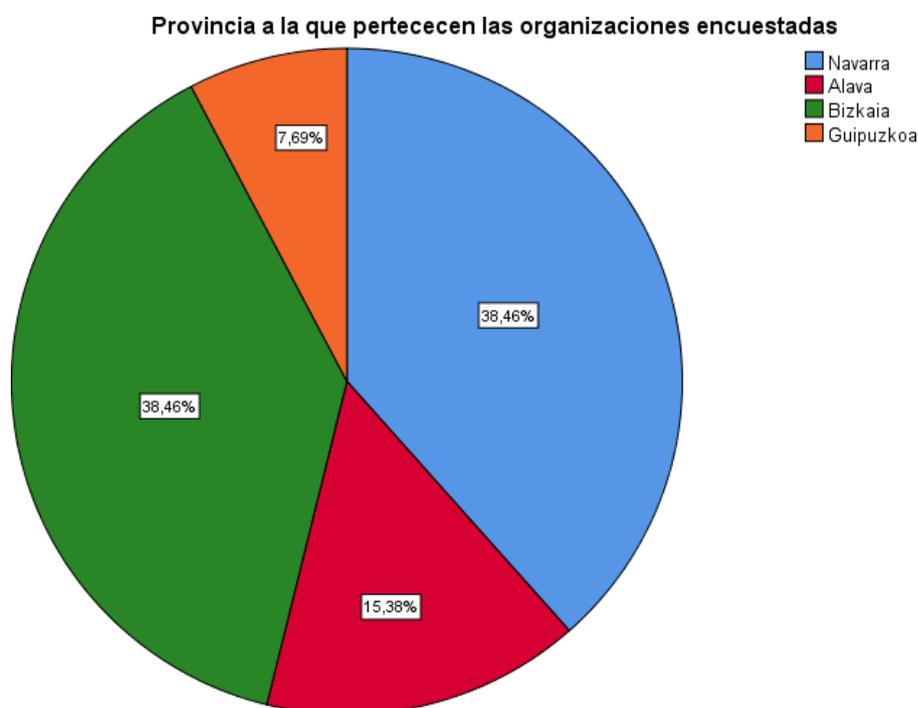


Figura 3: Provincias de los encuestados y porcentaje que representan.

De las 26 organizaciones, diez pertenecen a Navarra con un 38,46% del total, cuatro de Álava con un 15,38% del total, diez a Vizcaya con un 38,46% del total como en Navarra y por último, dos a Guipúzcoa con un 7,69%.

A continuación se representan los diferentes tipos de organización a la que pertenecen los encuestados.



Figura 4: Tipos de organizaciones de los encuestados.

Un 42,31% son asociaciones, seguido de un 38,46% cooperativas y un 19,23% fundaciones.

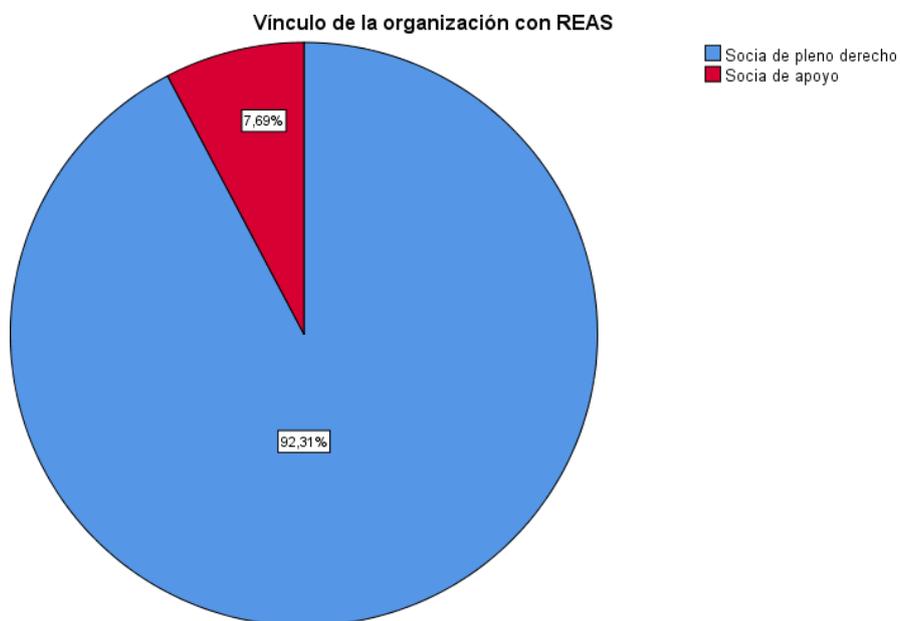


Figura 5: Tipo de organización y vinculo al que pertenecen.

Se podría decir que casi todas las organizaciones están vinculadas a la organización como socios de pleno derecho ya que representan un 92.31% del total de encuestados, representando los socios de apoyo, un 7,69%.

En la siguiente figura 6, se representa un gráfico con las diferentes vinculaciones de las personas encuestadas a la organización.

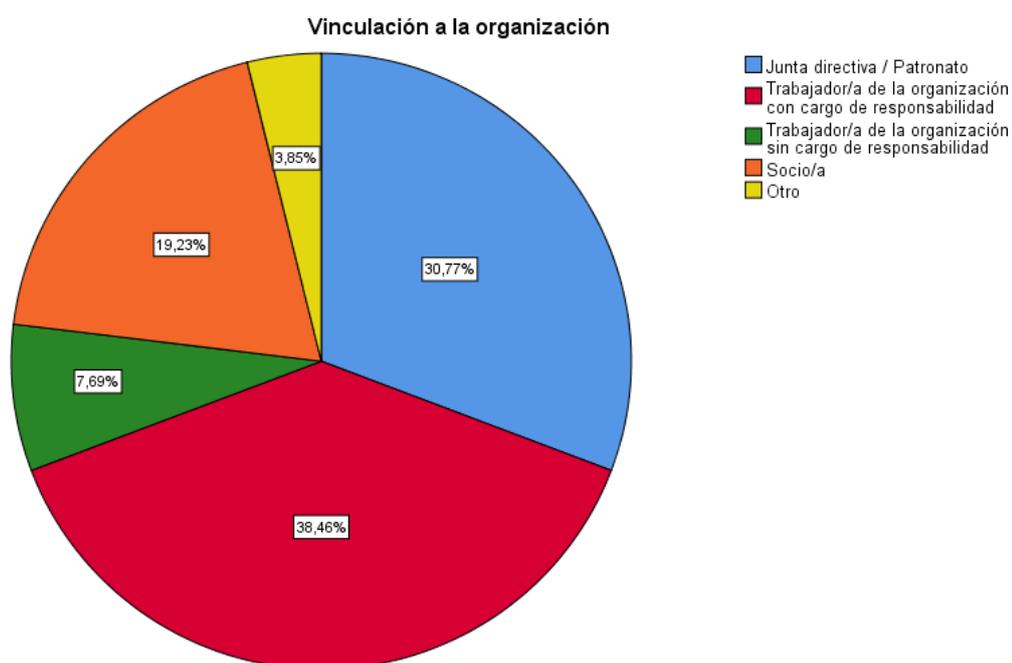


Figura 6: Vinculación con la organización.

De las veintiséis organizaciones, un 38,46% de trabajadores tienen cargo de responsabilidad, un 30,77% son pertenecientes a la junta directiva, un 19,23% son socios, un 7,69% son trabajadores sin cargo de responsabilidad. Una organización que supone el 3,85% respondiendo en el apartado “Otro”, es socia fundadora, trabajadora y codirectora.

En la siguiente figura 7, se representa un gráfico de barras con los porcentajes de empleo indefinido que existen en las organizaciones encuestadas.

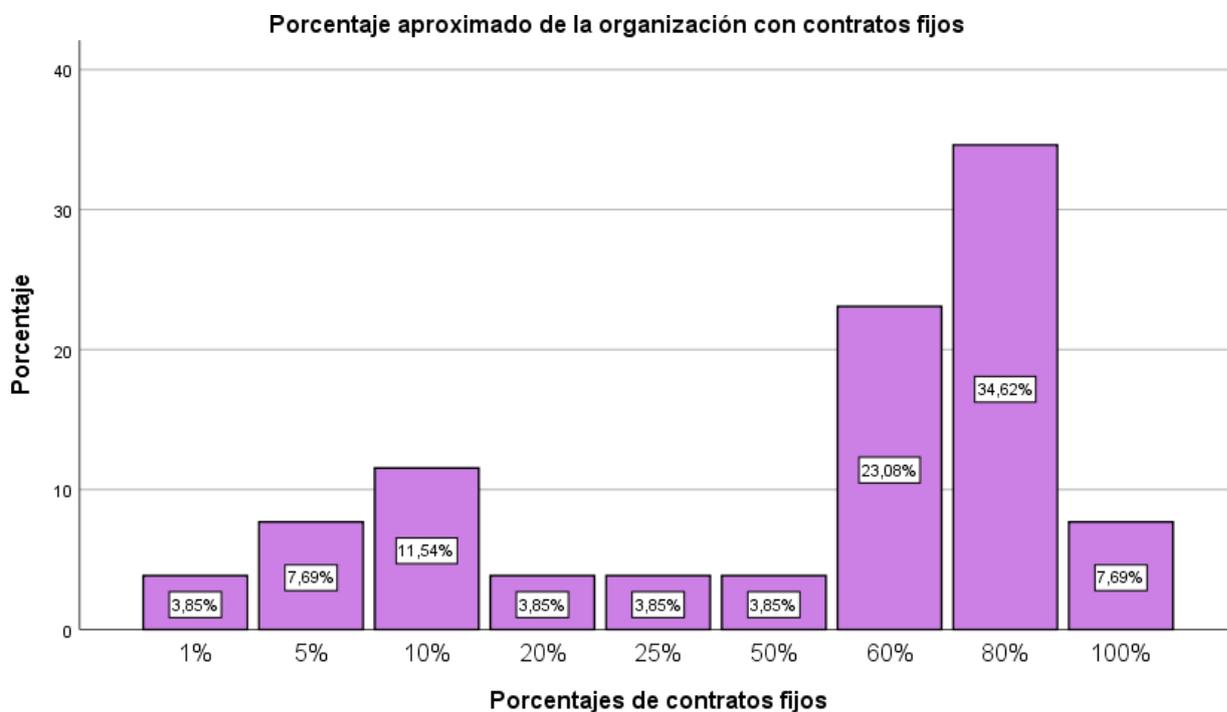


Figura 7: Total de contratos fijos en las organizaciones.

De los encuestados, solo un 7,69% de las organizaciones se encuentran en el nivel pleno de contratos fijos. Estas organizaciones con su máximo en contratación indefinida, son de menos de tres trabajadores. De las empresas un 34,62% tienen un 80% de contratos fijos y un 23,08% tienen un 60% o menos de contratos fijos en sus organizaciones.

Más de la mitad de las organizaciones encuestadas tienen un 60% o menos de personas con contratos indefinidos.

A continuación se representa en estos gráficos los programas de participación que existen en las organizaciones y su grado de participación en ellos.

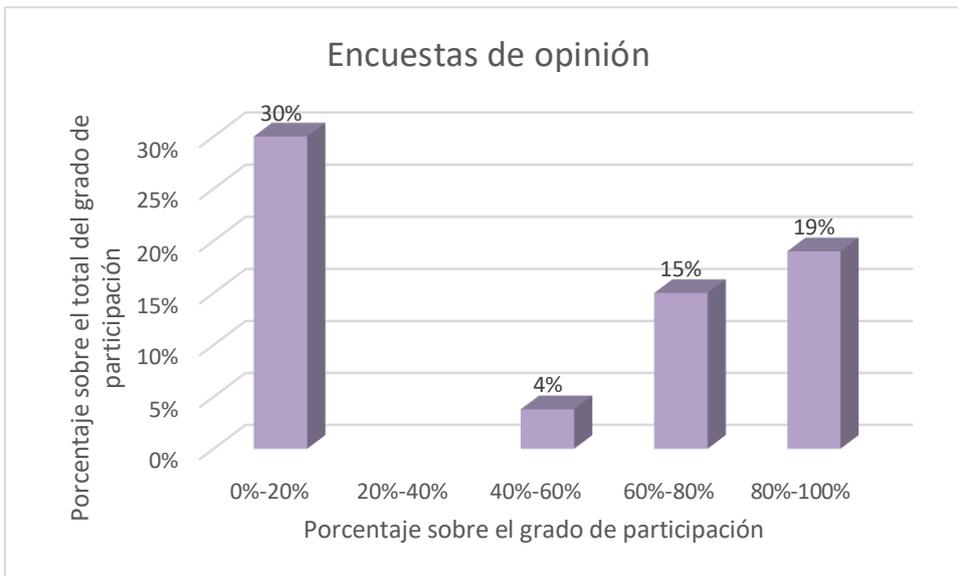


Figura 8: Programa de encuestas de opinión.

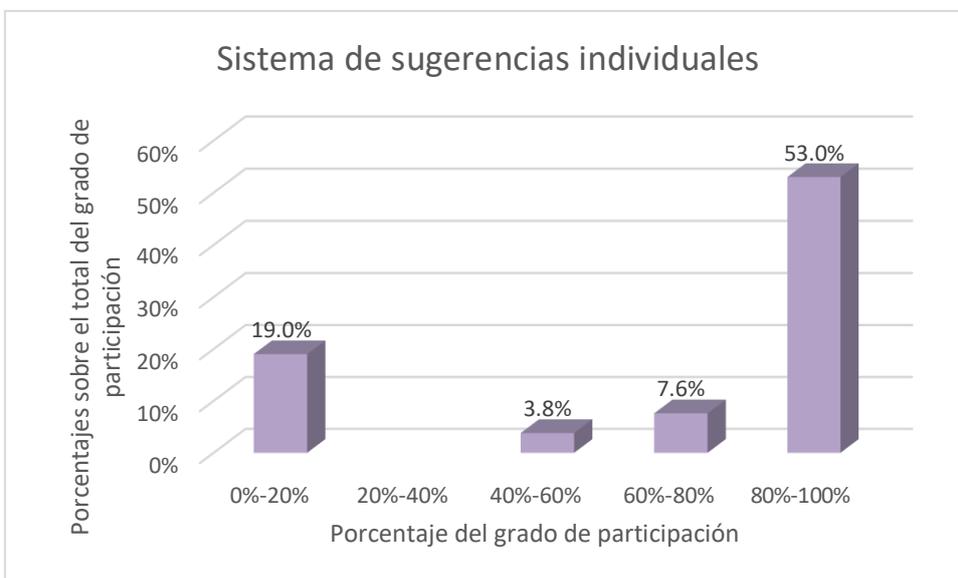


Figura 9: Sistema de sugerencias individuales.

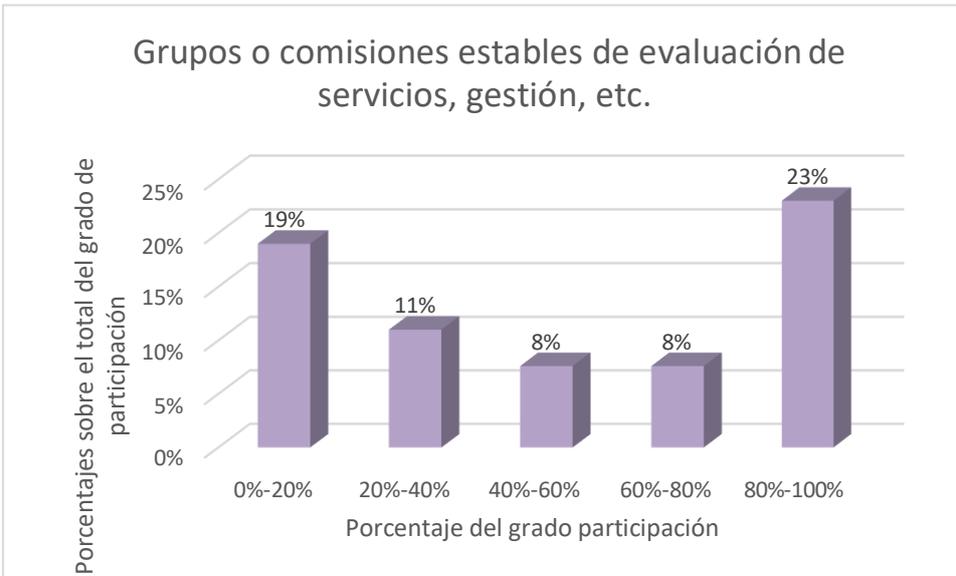


Figura 10: Grupos o comisiones estables de evaluación de servicios, gestión, etc.

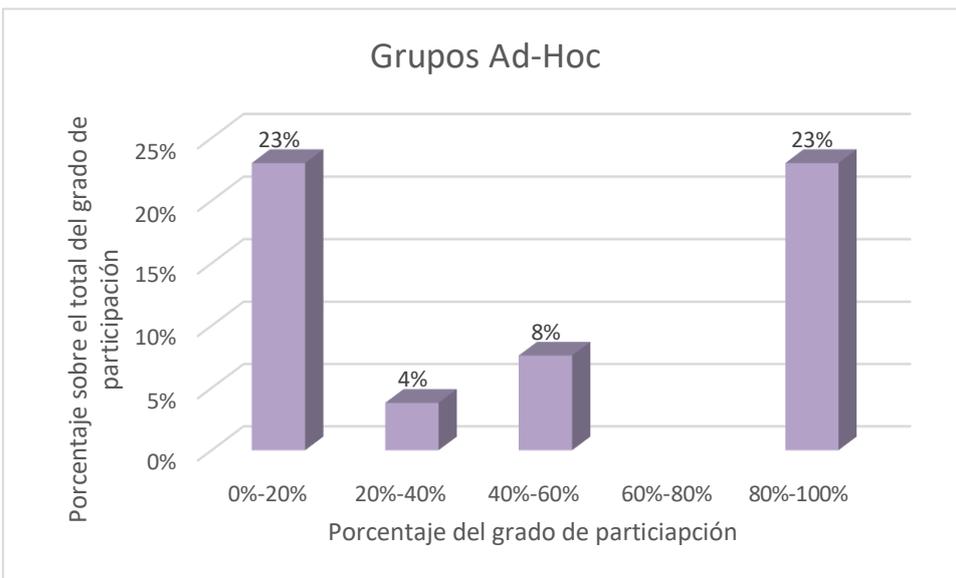


Figura 11: Grupos Ad-Hoc.

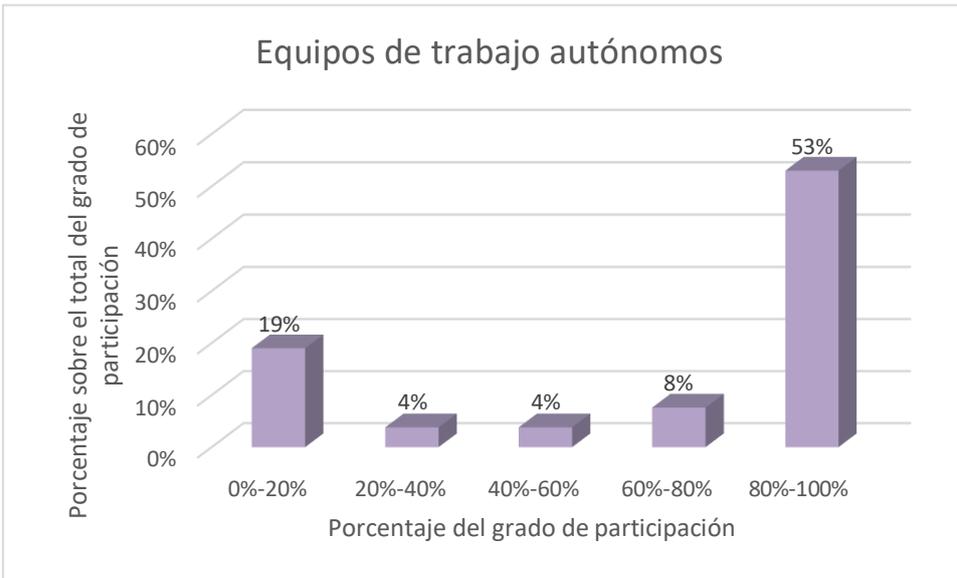


Figura 12: Equipo de trabajos autónomos.

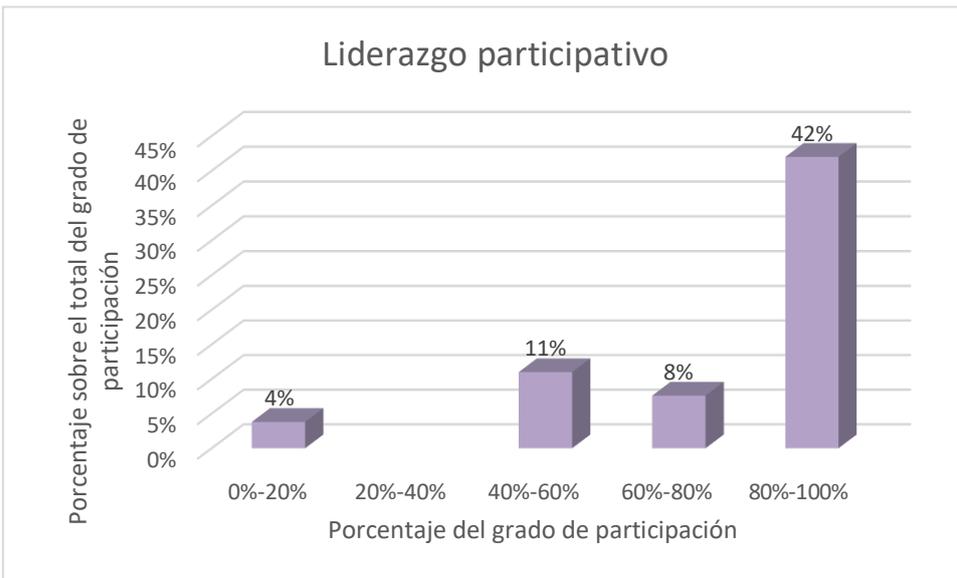


Figura 13: Liderazgo participativo.

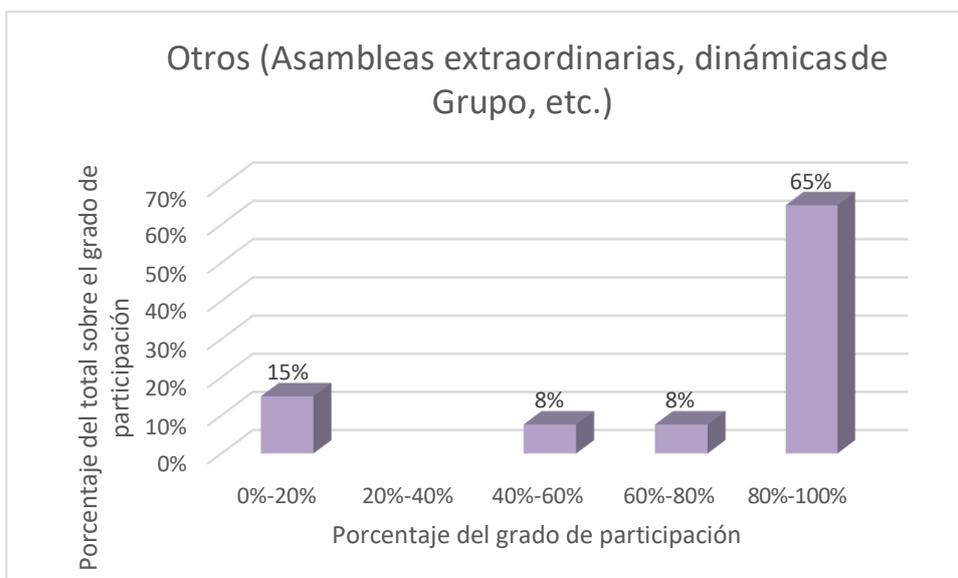


Figura 14: Asambleas extraordinarias, dinámicas de grupo, etc.

Por un lado, los programas más utilizados entre las organizaciones son los programas de asambleas extraordinarias, dinámicas de grupo, seguido de los equipos de trabajo autónomos, el liderazgo positivo y los sistemas de sugerencias individuales.

Por otro lado, los programas menos utilizados son el de encuestas de opinión y el programa de comisiones para resolver problemas concretos como los grupos Ad-Hoc.

Es sorprendente que en el mayor grado de participación, el porcentaje más alto sobre el total sea un 65% en asambleas extraordinarias, dinámicas de grupo etc.

Esto quiere decir que el grado de participación no alcanza en ningún caso la plenitud de uso. Sumando las medias porcentuales de cada herramienta de participación, se obtiene una media grupal de 39,71%. Es decir, de veintiséis organizaciones encuestas, hacen uso las herramientas de participación un 39,71% de la totalidad de la organización.

A continuación en el gráfico 15, se representan las organizaciones que reciben solo el salario fijo mensual en referencia al sistema de remuneración.

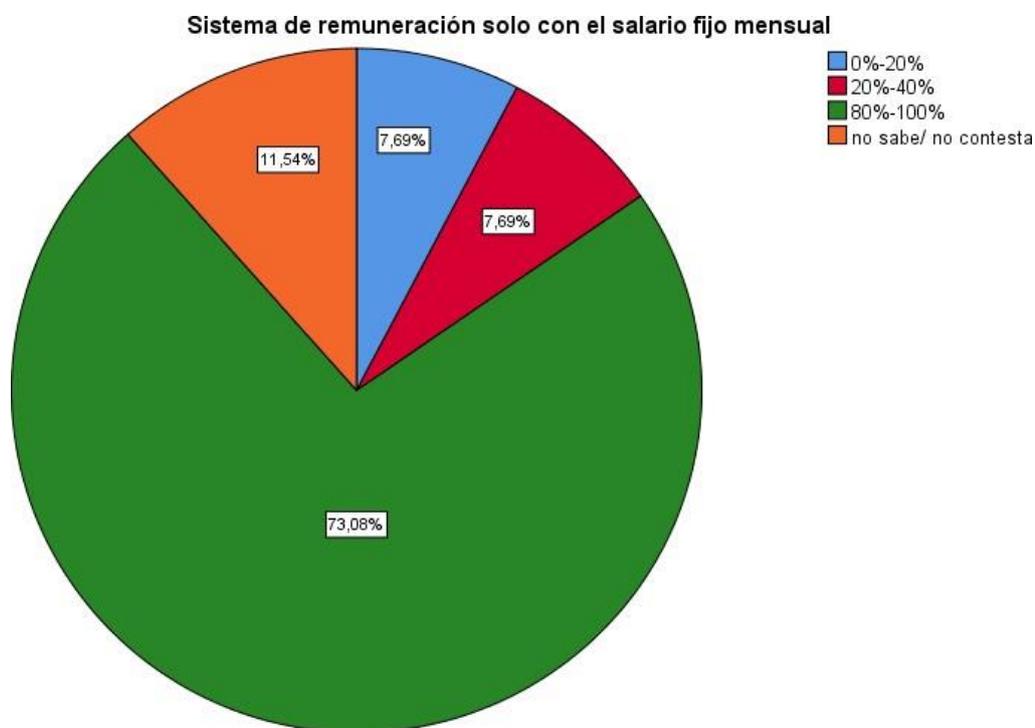


Figura 15: Sistema de remuneración con salario fijo mensual.

Más de la mayoría de los encuestados, un 73,8% reciben solo el salario fijo mensual como sistema de remuneraciones. El salario fijo es una base que se ofrece al trabajador como contraprestación por su trabajo, es inamovible y es independientemente de los resultados obtenidos en su puesto.

Recibir solo el salario fijo ayuda a que no haya discrepancias de sueldos entre un trabajador y otro realizando las mismas tareas. También conlleva a conformarse, pudiendo hacer más no lo haces puesto que sabes que vas a ganar lo mismo.

En el siguiente gráfico número 16, se representan las organizaciones donde se reciben complementos de sueldo en función de sus habilidades.

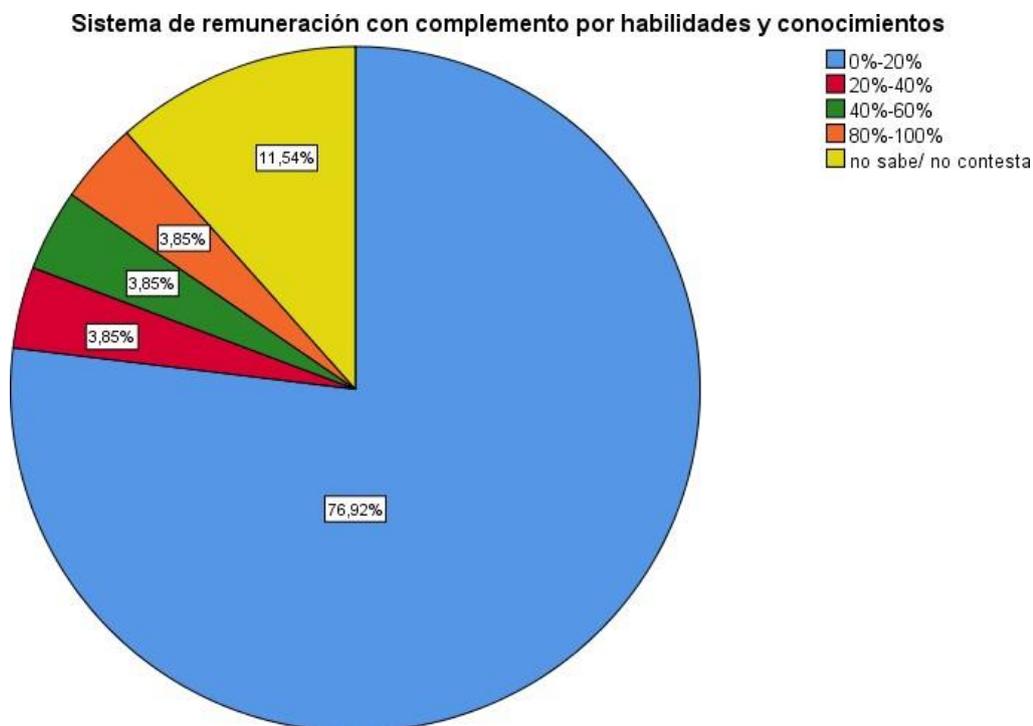


Figura 16: Sistema de remuneración por habilidades y conocimientos.

Claramente este sistema de remuneración no es el más aplicado de las organizaciones. Casi un 76,92% no aplica el sistema de remuneración por habilidades y conocimientos. El trabajador tiene unos conocimientos específicos o habilidades que repercuten directamente en su desempeño. Como he comentado anteriormente, la no utilización de este sistema, ayuda a que no haya desigualdades entre trabajadores de la misma condición pero el premiar al trabajador también puede suponer mejoras en su rendimiento.

En la siguiente figura 17 se representan las organizaciones donde se reciben recompensas no salariales en su sistema de remuneración.

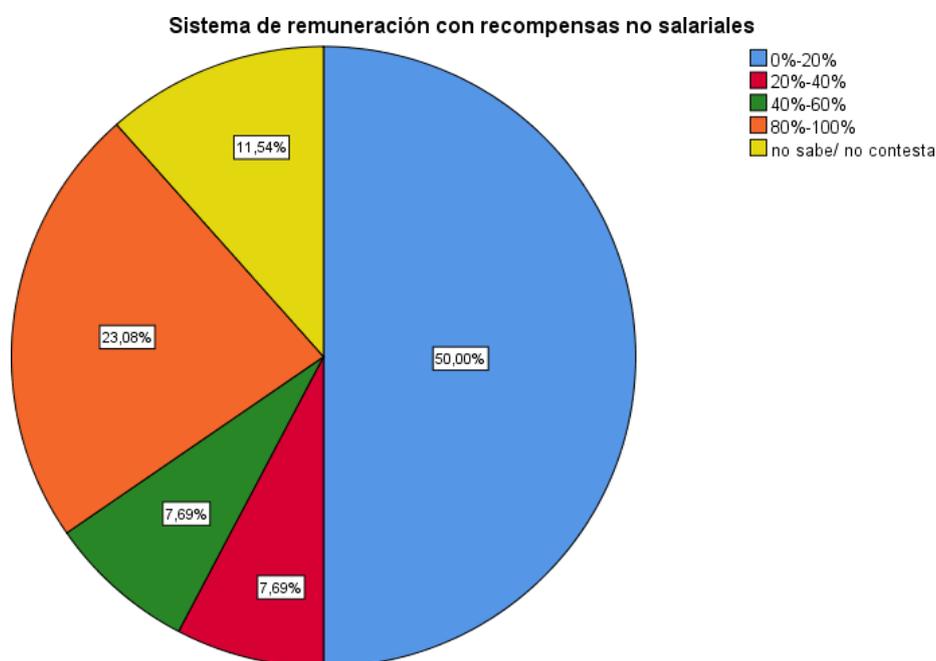


Figura 17: Sistema de remuneración por recompensa no salarial.

La mitad de las organizaciones carecen o son mínimas las recompensas no salariales, mientras que en un 23,08% están presentes para toda la plantilla. Las organizaciones utilizan este complemento en horarios flexibles, planes de formación, días extras de vacaciones, etc. Es una manera de reconocer a los trabajadores su esfuerzo y compromiso sin necesidad de hacerlo de manera económica.

La presencia de remuneraciones fijas mensuales es predominante en las organizaciones, donde diecinueve de veintiséis carecen de ningún tipo de incentivo salarial vinculado al resultado o capacidad (véase anexo 2, pregunta 8).

En el estudio de Karol *et al.* (2016) se hacen la pregunta de si el salario, es el único factor que motiva al trabajador. Para resolver esta cuestión citaban a Vroom (1995), quien es el creador de la teoría de las expectativas. Vroom considera que para que el salario motive, debe cumplir con tres consideraciones:

1. El empleado debe tener una elevada preferencia por el salario.
2. Debe existir una relación directa entre el salario y el desempeño que el empleado percibe.
3. Si el desempeño aumenta, el pago debería crecer y viceversa.

Como hemos explicado anteriormente, el premiar al trabajador también le produce una mejoría en el rendimiento. El empleado buscará motivaciones en aspectos diferentes al salario, que la empresa debe poder ofrecerle. Es importante concienciar a la organización de que el trabajador es el éxito de la organización que al estar motivados, logran colaboradores leales, son más creativos, innovadores y fieles a la empresa así como mejor atención al cliente.

Una pregunta acerca de la formación en los últimos dos años incluía el concepto de formación para otras áreas o puestos de trabajo de la empresa. (véase anexo 1, pregunta 7). Diecinueve de las veintiséis organizaciones si tienen programas de formación, nueve permanentes y diez esporádicas (véase anexo 2, pregunta 7). A continuación se expone el gráfico 18 sobre la formación en otras áreas del puesto de trabajo.

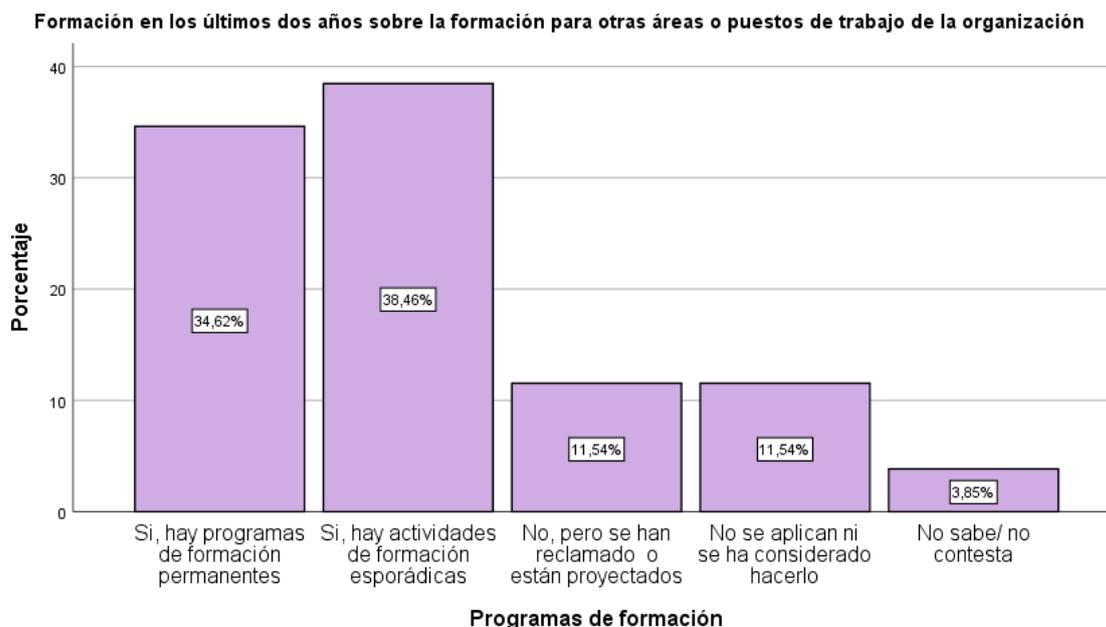


Figura 18: Formación en otras áreas de la organización.

Un 38,46% dispone de actividades esporádicas para la formación en otras áreas del puesto de trabajo y un 34,26% tiene las actividades permanentes. En cambio un 11,54% no dispone de actividades pero están proyectados o se han reclamado. El mismo porcentaje, un 11,54% directamente no aplican ni han considerado aplicar estas actividades a su organización y un 3,85% no saben o no han contestado.

Dado el resultado, se podría decir que las organizaciones quieren tener a personas polivalentes y capaces de realizar cualquier puesto de trabajo ayudando así a la motivación y evitando el automatismo y el absentismo. Como se argumentó anteriormente, el enriquecimiento del trabajo y la rotación en el trabajo son las dos formas de añadir variedad y desafío. De manera individual, el enriquecimiento horizontal, amplía la cantidad de tareas a realizar vía polivalencia y rotación de puestos.

En la pregunta doce del cuestionario (véase anexo 1, pregunta 12), se encuentra una tabla donde tienen que responder en qué grado de acuerdo o no de acuerdo están en una serie de conceptos. Sorprendentemente, al concepto de “La participación puede generar confusión en la toma de decisiones y provocar discusiones innecesarias” un 42.3% ha contestado estar algo de acuerdo o muy de acuerdo.

La puesta en práctica de herramientas y métodos de gestión participativa puede generar confusión en la toma de decisiones y provocar discusiones innecesarias

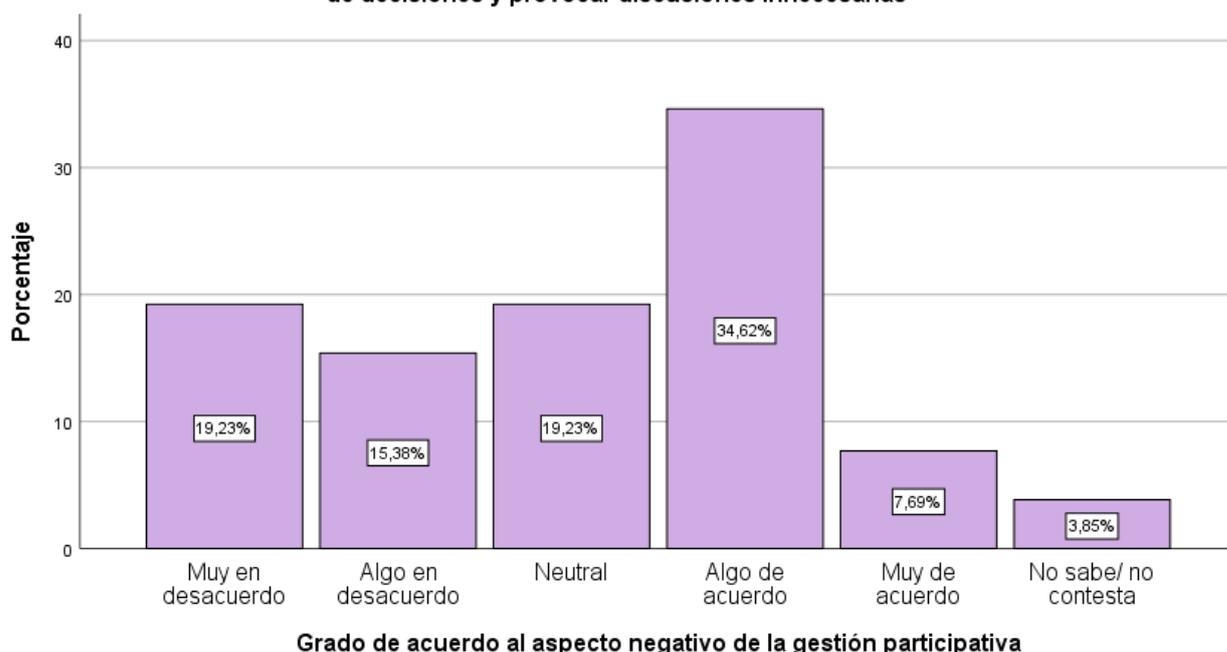


Figura 19: Aspecto negativo de la participación.

Gracias a la oportunidad que tuve de hacer las entrevistas presenciales, la conclusión a la que he llegado por lo que me transmitían es que, a veces el dar tanta posibilidad de participación al alcance de los trabajadores llega a confundir el participar con el decidir y eso ocasiona un peor resultado que el generado sin participar.

La fórmula perfecta sería que la organización encontrase el modelo de gestión participativa que más se ajustase a sus necesidades y que los trabajadores se sintieran partícipes pero conociendo sus límites en la toma de decisiones.

En el siguiente gráfico 20, se representa el interés de incrementar las herramientas de organización. De las veintiséis organizaciones, quince de ellas representando el 57,69% del total, están interesadas en incrementar el uso de gestión participativa pero necesitan apoyo o formación. Cinco si tienen previsto incrementar. Cuatro se mantendrán como hasta ahora y dos no se plantean aplicar nuevas herramientas de gestión participativa (véase anexo 2, pregunta 13).

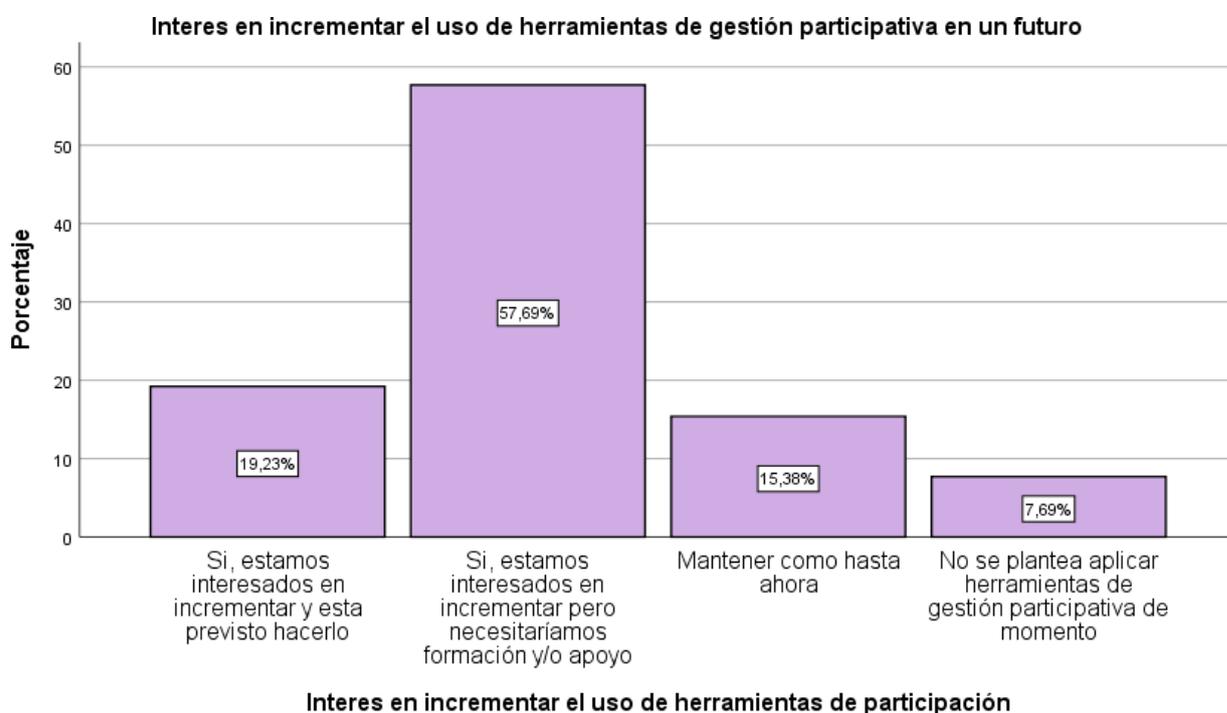


Figura 20: Interés en incrementar las herramientas de participación.

Es sorprendente que más de la mitad si estén interesados pero no puedan. Claramente es cuestión de poder y no de querer. Muchas empresas desconocen todos los programas de participación a los que pueden acceder y dejan mucho que perder.

Como se ha comentado anteriormente, uno de los motivos de no incrementar las herramientas de participación es por un problema de apoyo y/o formación. En este gráfico 21 se resume el grado en el que piensan que estas herramientas tienen un coste de tiempo y organización que impiden que se apliquen convenientemente.

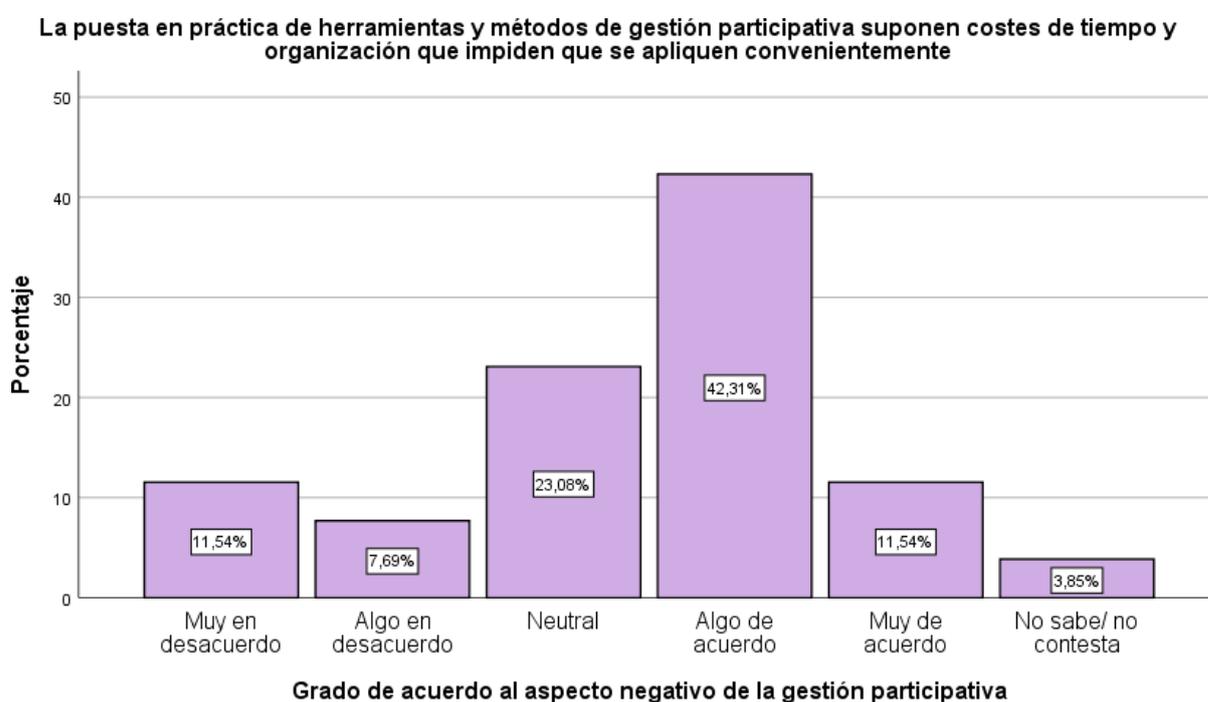


Figura 21: Las herramientas de participación como coste de tiempo y organización.

Se puede apreciar que las organizaciones no consideran que sea un gran problema el coste de tiempo y de organización el motivo de la no puesta en prácticas de las herramientas de participación. Un 84,6% consideran estar entre algo de acuerdo y en muy desacuerdo que sea ese el motivo, frente a un 11,5% que lo considera muy de acuerdo y un 3,8% sin contestar.

En cambio, por otro lado, las organizaciones consideran que las herramientas de participación si mejoran la toma de decisiones. En este gráfico 22 se representa el efecto positivo que produce la utilización de herramientas en la toma de decisiones de la organización.

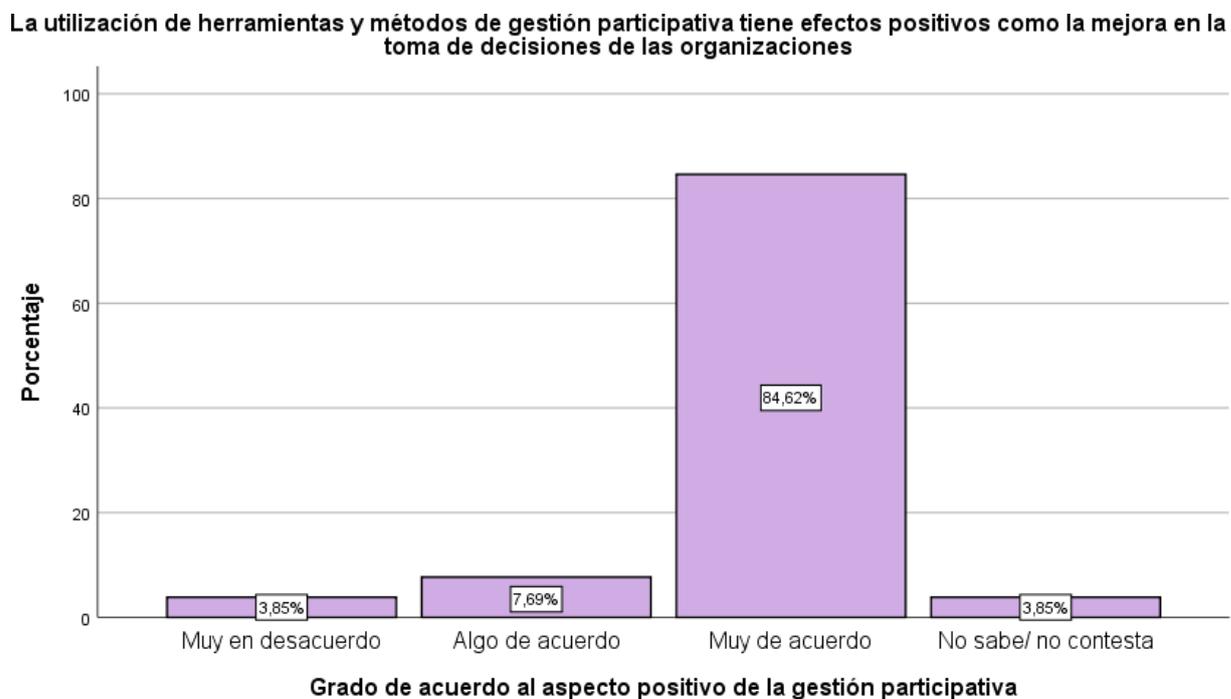


Figura 22: Las herramientas como mejora de decisiones en las organizaciones

De las veintiséis organizaciones un 84,62% consideran que la utilización de herramientas y métodos de gestión participativa tiene efecto positivo en la mejora de la toma de decisiones de la organización porque incluye más visiones y enfoques.

Además, la utilización de herramientas de participación también supone una mejora del ambiente laboral y de la convivencia.

En el siguiente gráfico 23, se representa el efecto positivo que produce la utilización de herramientas en el ambiente laboral y la convivencia.

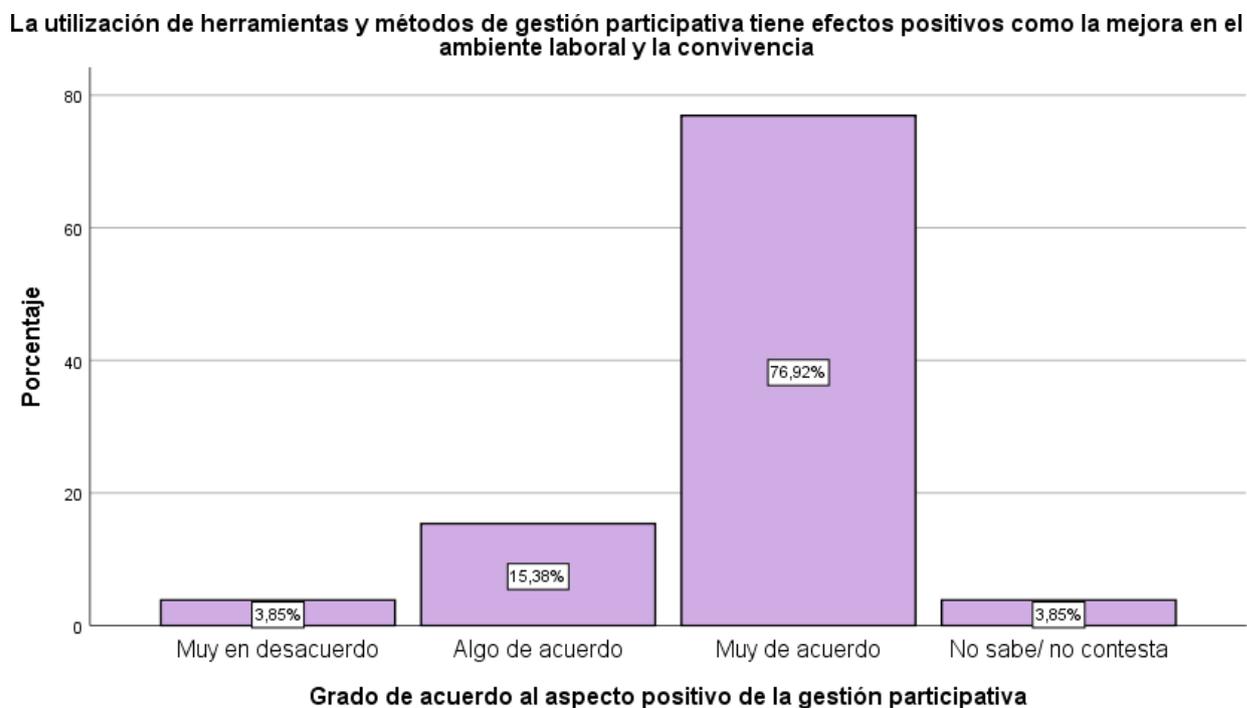


Figura 23: Las herramientas como mejora en el ambiente y convivencia laboral

Un 76.9% de las organizaciones encuestadas, consideran que es un aspecto positivo la utilización de herramientas y métodos de gestión participativa en la mejorar del ambiente laboral y la convivencia.

Tal y como hemos comentado a principios del trabajo, la salud en el trabajador es primordial. Como bien recoge Salazar (2009) para que el buen ambiente de trabajo se convierta en una fuente de salud, es necesario que los trabajadores tengan tranquilidad, confianza y seguridad. Se debe eliminar los sentimientos de incertidumbre y estrés. El trabajador deberá sentir que hace algo útil, creando sentido a su esfuerzo y sentir la preocupación de la organización hacia las necesidades y problemas.

V. LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA AUDITORIA SOCIAL

REAS realiza cada dos años una auditoria social completa y cada año una más sencilla. En la auditoría se encuentran indicadores como la brecha salarial, la participación de mujeres en espacios de toma de decisiones, los procesos de comunicación interna, la dependencia de subvenciones... dan una fotografía de la organización respecto a los valores estipulados. Es un ejercicio de transparencia y de reflexión que sirve para mejorar. Además mide la práctica en relación a los seis principios de la Carta de Principios de la Economía Solidaria explicados anteriormente e incluidos completos en el anexo tres.

Cada dos años se realiza un informe cualitativo. Al cuestionario responden las personas voluntarias, los trabajadores, los colaboradores y el entorno de las entidades. Estas auditorías sociales no son fijas, se van adaptando a la economía solidaria.

En la última auditoria completa de 2016 han participado 31 entidades navarras, 26 miembros de REAS. A veces como en la auditoria del 2015, también participan el Banco de Alimentos de Navarra y la Red Navarra de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social. Estas entidades no pertenecen a la red de economía solidaria pero es una forma de ayudar a mejorar la auditoría. En la auditoria del 2017 han participado 21 organizaciones y entidades sociales del ámbito de la economía social y solidaria, 19 de ellas miembros de REAS.

En la auditoría social se exponen los indicadores que se buscan en la encuesta así como las preguntas que se hacen para conseguir esos indicadores y las preguntas cualitativas que se hacen a los trabajadores y no trabajadores.

Observando la auditoria social del 2016 hemos visto que existen pocas preguntas sobre la gestión participativa.

Las preguntas que incluye la auditoria acerca de la participación son:

- Número de personas que han participado en la elaboración del Plan de Gestión y presupuesto anual.
- Número de personas que han participado en la aprobación del Plan de Gestión y presupuesto anual.
- Disponemos de Plan de igualdad.
- Disponemos de persona contratada o voluntaria, con dedicación horaria semanal, responsable de incorporar y mantener la perspectiva feminista dentro de la entidad.
- Número de personas trabajadoras y voluntarias que participan en los grupos de trabajo y comisiones de la entidad.
- Nº de comisiones y/o grupos de trabajo en la entidad.
- Nº de personas trabajadoras y voluntarias que participan en los grupos de trabajo y comisiones de la entidad.
- Los salarios y las demás remuneraciones ¿son públicos para las personas trabajadoras?

Hemos comparado los indicadores y preguntas de nuestra encuesta con la de la auditoria y consideramos que sería conveniente implantar una serie de preguntas sobre la gestión participativa. Como hemos explicado anteriormente, la auditoria social no es fija, siempre va adaptándose. Sumado a esto y a la importancia de la gestión participativa en las organizaciones como venimos explicando en este trabajo, hemos realizado unas propuestas a incluir en la auditoria social.

Las propuestas a incluir en la auditoría social serán cinco. Dos de ellas cualitativas.

Preguntas:

Bloque	Subbloque	Pregunta
Equidad y democracia	Participacion.	¿Se está aplicando algún programa de participación para los trabajadores de la organización?
Equidad y democracia	Participacion.	¿Se aplican programas de formación en la organización?
Equidad y democracia	Participacion.	¿Hay algún tipo de herramienta de participación o valoración del servicio por parte de personas socias, personas beneficiarias de la actividad o clientes?

Tabla 4: Propuesta de preguntas en la auditoría

social. Cualitativas:

Bloque	Subbloque	Indicador
Equidad y democracia.	Participacion.	Mi entidad ofrece programas de formación.
Equidad y democracia.	Participacion.	Mi entidad me permite participar mediante herramientas de gestión participativa en las decisiones de la entidad.

Tabla 5: Propuesta de preguntas cualitativas en la auditoría social.

VI. CONCLUSIONES

Gracias a la realización de este trabajado de fin de grado he podido aprender todo lo que significa y conlleva la gestión participativa a nivel teórico, para posteriormente realizar una aproximación a la realidad de las organizaciones mediante el trabajo de campo.

Basándonos en los resultados del trabajo, por un lado, las organizaciones si incluyen herramientas y programas de gestión participativa y además, les gustaría seguir incrementándolos. Por otro lado, nos encontramos que un 39,7% de las organizaciones están aplicando algún tipo de programa de participación que afecta a la mayor parte de la plantilla. El programa más usado dentro de esa franja es el de asambleas extraordinarias o dinámicas de grupo con un 65% sobre el total.

Se ha observado que el poder incrementar la participación en las organizaciones viene impedida por la falta de formación y/o por la falta de apoyo y no tanto por falta de tiempo y organización. Muchas organizaciones desconocen todos los programas de participación a los que pueden acceder. Otras organizaciones carecen de apoyo económico para poder crear esos programas o simplemente no quieren desprenderse de los métodos tradicionales porque les funciona bien. También la mayoría de las organizaciones coincide en que un aspecto negativo de la participación es la confusión entre participar y decidir sin tener en cuenta una visión global, lo que en algunos casos se observa como un riesgo de este tipo de herramientas de participación.

Por todo esto, se debería de informar más a las organizaciones de todas las opciones de programas participativos así como argumentarles los aspectos positivos que ocasionan el uso de estas herramientas en el trabajo. Aspectos positivos como la mejora en la toma de decisiones gracias a la visión de un conjunto de personas más amplio y desde otros puntos de vista. Otro aspecto positivo que supone la implantación de herramientas de participación es la mejora del ambiente laboral y la convivencia gracias a sentirse participes en la toma de decisiones de la organización. Después de recibir toda la información acerca de las herramientas de participación, las organizaciones pueden implementar aquellas que más se ajusten a sus necesidades tanto desde la organización como las necesidades de los propios trabajadores.

Sumado a elevada presencia de eventualidad en las organizaciones, la mayoría de las organizaciones solo reciben sistema de remuneración de sueldo fijo mensual. No existen discrepancias entre miembros de la organización pero sí que deja cerrada un acceso a las recompensas no salariales como vía de motivación, ya que no todo son las percepciones económicas.

Tal y como se explicaba al principio del trabajo y sumado a las conclusiones obtenidas, el objetivo de la gestión participativa que se debe conseguir es que los miembros de las organizaciones compartan la distribución de poder.

La gestión participativa no tiene cabida en un clima donde no se valore la distribución de poder para el buen funcionamiento de la organización. Los trabajadores afectan al clima de la organización porque sus percepciones determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

A pesar de ello, esta tarea incluye a las dos partes, trabajadores y empresarios. Los resultados empresariales deben ser tanto de empleados como de la organización, y así poder tener resultados positivos, cumplir los objetivos y generar ventajas competitivas.

Tras finalizar el trabajo, hemos realizado un resumen ejecutivo con los puntos claves de la gestión participativa y se lo hemos enviado a las organizaciones de la red de economía solidaria REAS. Un resumen compuesto por la definición de participación y principales herramientas, los resultados de la encuesta y las propuestas de preguntas con sus indicadores para incluir en la auditoria social. (véase anexo 4).

VII. BIBLIOGRAFÍA

- AGUIAR MEDINA, M., PÉREZ DOMINGUEZ, F., Y MADRIZ RODRÍGUEZ, D. (2012) *Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias*. Ingeniería Industrial 9, p. 33-48.
- BLÁZQUEZ MANZANO, A. (2013). *Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones*. AD-minister 23, pp. 9-24. Universidad EAFIT.
- BONAVÍA, T., Y QUINTANILLA, I. (1999). *Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones*. Anuario de Psicología 30 (1), pp. 65-84.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A. (2005) *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones técnicas para la resolución de problemas*. Ediciones Díaz de Santos.
- GIRALDO, L.A., Y GRISALES, L.M. (2006) *Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud*. Revista Facultad Nacional de Salud Pública 23, pp. 31-51. Universidad de Antioquia.
- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L. (1999) *Modelos de dirección de recursos humanos*. Papeles del Psicólogo 72, pp 25-34. Universidad de Salamanca
- HERMEL, P. (2000). *La gestión participativa*. Gestión 2000, Barcelona.
- HERSEY, P., Y BLANCHARD, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.
- KREMER, W., Y HAMMOND, C. (2013). “¿Qué tan correcta es la pirámide de Maslow?” en *Revista BBC*.

- MARÍN GARCÍA, J.A (2001). *Tesis doctoral de La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional.*
- MARÍN GARCÍA, J.A., BONAVÍA MARTÍN, T., Y MIRALLES INSA, C. (2008). *The use of employee participation in the USA and Spanish companies.* International Journal of Management Science and Engineering Management 3 (1), pp. 71-80.
- MARIN GARCÍA, J. A., Y CONCI, G. (2011). *Validación de un cuestionario para medir el grado de uso de las prácticas de alta implicación de los trabajadores.* Intangible Capital 9 (3), pp. 854-882.
- MONDRAGÓN CORPORATION. *Modelo de Gestión Corporativo.* (2017). Disponible en: <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/2017/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>
- OSORIO, K.M., ARANGO, A.R., Y ELSA ACOSTA, H. (2016). *La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas.* Colección Académica de Ciencias Sociales 3 (2), pp. 22-35.
- PEARCE, J. (2003). *Social enterprise in anytown.* Calouste Gulbenkian Foundation.
- PÉREZ DE MENDIGUREN CASTRESANA, J.C., ETXEZARRETA ETXARRI, E., Y GURIDI ALDANONDO, L. (2009). *Economía social, Empresa social y Economía solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate.* Papeles de Economía Solidaria 1, pp. 13-18.
- PEREZ MAYO, J. (2006). *La gestión participativa.* Fundació per a la motivació dels recursos humans.
- RED DE REDES DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA (2011) *Carta de Principios de la Economía Solidaria REAS.* Disponible en: http://dev-economiasolidaria.devtopia.coop/sites/default/files/pages_attachments/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf

RED DE REDES DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA (2019). *Dossier presentación*. Disponible en:

<https://www.reasred.org/sites/default/files/prensa/DOSSIER%20REAS%20RdR%202019.pdf>

SALAZAR, J.E., CRISTÓBAL GUERRERO, J.P., Y MACHADO, B.R., CAÑEDO, R.A. (2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, pp 67-75.

SIMON, H.A. (1960). *The new science of management decision*. Harper. New York.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

La encuesta se plantea de forma cerrada y voluntaria consta de trece preguntas, sobre la gestión participativa.

Esta encuesta servirá para conocer los tipos de programas de gestión participativa y el interés por desarrollarlos en el ámbito de las organizaciones de REAS.

Este estudio forma parte de un Trabajo de Fin de Grado en Relaciones Laborales y RR.HH. de la Universidad Pública de Navarra en colaboración con REAS Navarra y REAS Euskadi.

Los datos van a ser tratados siempre de forma anónima, respetando la confidencialidad y sin hacer referencia a organizaciones concretas.

1. Indique el tipo de organización a la que pertenece:
 - Asociación
 - Fundación
 - Cooperativa
 - Empresa individual / Pequeña empresa

2. Indique cuál es el vínculo de la organización con REAS:
 - Socia de pleno derecho
 - Socia de apoyo
 - Afinidad/colaboración

3. Provincia:

4. Indique cuál es su vinculación a la organización:
 - Junta directiva / Patronato
 - Trabajador/a de la organización con cargo de responsabilidad
 - Trabajador/a de la organización sin cargo de responsabilidad
 - Socio/a

▫ Otro: (especificar) _____

5. Indique el tamaño aproximado de la organización considerando puestos de trabajo remunerados:

-Número de puestos de trabajo:

-Porcentaje de empleados con contrato fijo sobre el total:

6. Porcentaje aproximado de los trabajadores de la empresa que recibe información habitualmente sobre: (Marque con una X):

	0%-20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	80%-100%	No sabe/ no contesta
Objetivos y planes estratégicos						
Resultados globales y por área/proyecto de la organización						
Política de remuneraciones de la organización						
Redes y colaboraciones con otras entidades						

7. Indique si personas de la organización han recibido formación en los últimos dos años en relación a (Marque con una X):

	Sí, hay	Sí,	No,	No	n
--	---------	-----	-----	----	---

	programas de formación permanentes	hay actividades de formación esporádicas	pero se han reclamado o están proyectados	se aplican ni se ha considerado hacerlo	o sabe/ no contesta
Formación en Trabajo en equipo					
Conocimientos de Liderazgo o gestión/administración					
Formación en gestión de personas, motivación o participación					
Entrenamiento en las habilidades de su propio trabajo					
Formación para otras áreas o puestos de trabajo de la empresa					

8. Indique aproximadamente a cuantas personas trabajadoras en la organización se les aplican estos sistemas de remuneración o incentivos:

	0%- 20%	20%- 40%	40%- 60%	60%- 80%	80%- 100%	No sabe/ no contesta
--	------------	-------------	-------------	-------------	--------------	-------------------------

Solo el salario fijo mensual:						
Complemento de sueldo en función de las habilidades y conocimientos del trabajador:						
Complemento por logro de metas u objetivos individuales:						
Recompensas no salariales (horarios flexibles, días extra de vacaciones, ventajas compra):						

9. Indique si se está aplicando algún programa de participación para los trabajadores de la organización:

- Sistema de sugerencias individuales (buzones, email, etc.)
- Encuestas de opinión
- Grupos o comisiones estables de evaluación de servicios, gestión, etc. (también llamados Grupos de sugerencias, círculos de calidad)
- Comisiones para resolver problemas concretos (también llamados Grupos Ad-Hoc)
- Equipos de trabajo autónomos
- Liderazgo participativo. (Los/as responsables animan a asumir responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones con carácter informal).
- Otros (por ejemplo: Asambleas extraordinarias, dinámicas de grupo, etc.)
- Ningún programa de participación activo en estos momentos

10. Indique si hay algún tipo de herramienta de participación o valoración del servicio por parte de personas socias, personas beneficiarias de la actividad o clientes:

- Sí, de aplicación rutinaria (participación en comisiones, reuniones, etc.)

- Sí, de aplicación puntual (encuesta esporádica, etc.)
- Sí, pero de manera informal (recepción de sugerencias, emails, etc.)
- No en este momento

11. La utilización de herramientas y métodos de gestión participativa tiene efectos positivos en su organización: indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (de muy en desacuerdo a muy de acuerdo, marque con una X):

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	no sabe/ no contesta
Mejora la toma de decisiones de la organización al incluir más visiones y enfoques						
Mejora la implicación con los valores y líneas estratégicas de la organización						
Mejora la responsabilización hacia las tareas y los resultados del trabajo						
Mejora en el desarrollo profesional y la capacidad de los equipos de trabajo						
Mejora en el ambiente laboral y la convivencia						

12. La puesta en práctica de herramientas y métodos de gestión participativa tiene aspectos negativos a tener en cuenta: indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (de muy en desacuerdo a muy de acuerdo, marque con una X):

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	no sabe/ no contesta
Tiene costes de tiempo y organización que impiden que se apliquen convenientemente						
No es aplicable para algunos tipos de puestos de trabajo o personas						
Hace falta formación y experiencias para aplicar estas herramientas						
La participación puede generar confusión en la toma de decisiones y provocar discusiones innecesarias						
Genera indiferencia y poco interés en parte de las personas de la						

organización						
--------------	--	--	--	--	--	--

13. ¿Están interesados en incrementar el uso de herramientas de gestión participativa un futuro?

- Sí, estamos interesados en incrementar y está previsto hacerlo
- Sí, estamos interesados en incrementar pero necesitaríamos formación y/o apoyo
- Mantener como hasta ahora
- No se plantea aplicar herramientas de gestión participativa de momento

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

Anexo 2. Resultados de las encuestas

Pregunta 1:

Indique el tipo de organización a la que pertenece:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Asociación	11	42,3	42,3	42,3
	Fundación	5	19,2	19,2	61,5
	Cooperativa	10	38,5	38,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 2:

Indique cuál es el vínculo de la organización con REAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Socia de pleno derecho	24	92,3	92,3	92,3
	Socia de apoyo	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 3:

Indique la provincia a la que pertenece la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Navarra	10	38,5	38,5	38,5
	Alava	4	15,4	15,4	53,8
	Bizkaia	10	38,5	38,5	92,3
	Guipuzkoa	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 4:

Indique cuál es su vinculación a su organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Junta directiva / Patronato	8	30,8	30,8	30,8
Trabajador/a de la organización con cargo de responsabilidad	10	38,5	38,5	69,2
Trabajador/a de la organización sin cargo de responsabilidad	2	7,7	7,7	76,9
Socio/a	5	19,2	19,2	96,2
Otro	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 5:

Indique el tamaño aproximado de la organización considerando puestos de trabajo remunerados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	2	7,7	7,7	7,7
2	2	7,7	7,7	15,4
3	1	3,8	3,8	19,2
3	1	3,8	3,8	23,1
4	1	3,8	3,8	26,9
5	1	3,8	3,8	30,8
6	1	3,8	3,8	34,6
8	1	3,8	3,8	38,5
11	1	3,8	3,8	42,3

14	1	3,8	3,8	46,2
15	1	3,8	3,8	50,0
16	2	7,7	7,7	57,7
20	1	3,8	3,8	61,5
27	1	3,8	3,8	65,4
30	1	3,8	3,8	69,2
36	1	3,8	3,8	73,1
40	3	11,5	11,5	84,6
60	1	3,8	3,8	88,5
196	1	3,8	3,8	92,3
250	1	3,8	3,8	96,2
300	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Indique el porcentaje aproximado de la organización con contratos fijos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	3,8	3,8	3,8
5	2	7,7	7,7	11,5
10	3	11,5	11,5	23,1
20	1	3,8	3,8	26,9
25	1	3,8	3,8	30,8
50	1	3,8	3,8	34,6
60	6	23,1	23,1	57,7
80	9	34,6	34,6	92,3
100	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 6:

Objetivos y planes estratégicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0%-20%	2	7,7	7,7	7,7
	40%-60%	3	11,5	11,5	19,2
	60%-80%	2	7,7	7,7	26,9
	80%-100%	18	69,2	69,2	96,2
	no sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Resultados globales por área/proyecto de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0%-20%	2	7,7	7,7	7,7
	20%-40%	1	3,8	3,8	11,5
	40%-60%	3	11,5	11,5	23,1
	60%-80%	2	7,7	7,7	30,8
	80%-100%	17	65,4	65,4	96,2
	no sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Política de remuneración de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0%-20%	2	7,7	7,7	7,7
	40%-60%	6	23,1	23,1	30,8
	60%-80%	5	19,2	19,2	50,0
	80%-100%	12	46,2	46,2	96,2

no sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Redes y colaboración con otras entidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0%-20%	2	7,7	9,5	9,5
	40%-60%	5	19,2	23,8	33,3
	60%-80%	2	7,7	9,5	42,9
	80%-100%	11	42,3	52,4	95,2
	no sabe/ no contesta	1	3,8	4,8	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

Pregunta 7:

Indique si personas de la organización han recibido formación en los últimos dos años en relación a la formación en trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, hay programas de formación permanentes	8	30,8	30,8	30,8
	Si, hay actividades de formación esporádicas	12	46,2	46,2	76,9
	No, pero se han reclamado o están proyectados	1	3,8	3,8	80,8
	No se aplican ni se ha considerado hacerlo	3	11,5	11,5	92,3

No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	96,2
6	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Indique si personas de la organización han recibido formación en los últimos dos años en relación al conocimiento de liderazgo o gestión/administración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, hay programas de formación permanentes	6	23,1	23,1	23,1
Si, hay actividades de formación esporádicas	9	34,6	34,6	57,7
No, pero se han reclamado o están proyectados	4	15,4	15,4	73,1
No se aplican ni se ha considerado hacerlo	6	23,1	23,1	96,2
No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Indique si personas de la organización han recibido formación en los últimos dos años en relación a la formación en gestión de personas, motivación o participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, hay programas de formación permanentes	3	11,5	11,5	11,5
Si, hay actividades de formación esporádicas	14	53,8	53,8	65,4
No, pero se han reclamado o están proyectados	3	11,5	11,5	76,9

No se aplican ni se ha considerado hacerlo	5	19,2	19,2	96,2
No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Indique si personas de la organización han recibido formación en los últimos dos años en relación a la formación para otras áreas o puestos de trabajo en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, hay programas de formación permanentes	9	34,6	34,6	34,6
Si, hay actividades de formación esporádicas	10	38,5	38,5	73,1
No, pero se han reclamado o están proyectados	3	11,5	11,5	84,6
No se aplican ni se ha considerado hacerlo	3	11,5	11,5	96,2
No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Indique si personas de la organización han recibido formación en los últimos dos años en relación al entrenamiento en las habilidades de su trabajo

Pregunta 8:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, hay programas de formación permanentes	6	23,1	23,1	23,1
	Si, hay actividades de formación esporádicas	13	50,0	50,0	73,1
	No, pero se han reclamado o están proyectados	2	7,7	7,7	80,8
	No se aplican ni se ha considerado hacerlo	4	15,4	15,4	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Trabajadores que reciben solo el salario fijo mensual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0%-20%	2	7,7	7,7	7,7
	20%-40%	2	7,7	7,7	15,4
	80%-100%	19	73,1	73,1	88,5
	no sabe/ no contesta	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Trabajadores que perciben un complemento de sueldo en función de las habilidades y conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0%-20%	20	76,9	76,9	76,9
	20%-40%	1	3,8	3,8	80,8
	40%-60%	1	3,8	3,8	84,6
	80%-100%	1	3,8	3,8	88,5
	no sabe/ no contesta	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Trabajadores que reciben recompensas no salariales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0%-20%	13	50,0	50,0	50,0
	20%-40%	2	7,7	7,7	57,7
	40%-60%	2	7,7	7,7	65,4
	80%-100%	6	23,1	23,1	88,5
	no sabe/ no contesta	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 9:

Indique si se está aplicando el programa de participación de sistemas de sugerencias individuales para los trabajadores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	22	84,6	84,6	84,6
	NO	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Indique si se está aplicando el programa de participación de encuestas de opinión para los trabajadores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	19	73,1	73,1	73,1
	NO	7	26,9	26,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Indique si se está aplicando el programa de participación de grupos de sugerencias para los trabajadores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	20	76,9	76,9	76,9
	NO	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Indique si se está aplicando el programa de participación de comisiones para resolver problemas para los trabajadores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	20	76,9	76,9	76,9
	NO	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Indique si se está aplicando el programa de participación de equipos de trabajo autónomos para los trabajadores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	22	84,6	84,6	84,6
	NO	4	15,4	15,4	100,0

Total	26	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Indique si se está aplicando el programa de participación de liderazgo participativo para los trabajadores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	19	73,1	73,1	73,1
	NO	7	26,9	26,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Indique si se está aplicando programas de participación como asambleas extraordinarias, dinámicas de grupo... para los trabajadores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	23	88,5	88,5	88,5
	NO	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Indique si no se está aplicando algún programa de participación para los trabajadores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	1	3,8	3,8	3,8
	NO	25	96,2	96,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 10:

Hay herramientas de aplicación rutinaria de participación o valoración del servicio por parte de personas socias, personas beneficiarias de la actividad o clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	11	42,3	42,3	42,3
	NO	15	57,7	57,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Hay herramientas de aplicación puntual de participación o valoración del servicio por parte de personas socias, personas beneficiarias de la actividad o clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	7	26,9	26,9	26,9
	NO	19	73,1	73,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Hay herramientas de manera informal de participación o valoración del servicio por parte de personas socias, personas beneficiarias de la actividad o clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	8	30,8	30,8	30,8
	NO	18	69,2	69,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

No hay de momento herramientas de participación o valoración del servicio por parte de personas socias, personas beneficiarias de la actividad o clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	7,7	7,7	7,7
	NO	24	92,3	92,3	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 11:

La utilización de herramientas y métodos de gestión participativa tiene efectos positivos en la mejora de la toma de decisiones de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3,8	3,8	3,8
	Algo de acuerdo	2	7,7	7,7	11,5
	Muy de acuerdo	22	84,6	84,6	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

La utilización de herramientas y métodos de gestión participativa tiene efectos positivos en la implicación con los valores y líneas estratégicas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3,8	3,8	3,8
	Neutral	1	3,8	3,8	7,7
	Algo de acuerdo	2	7,7	7,7	15,4
	Muy de acuerdo	21	80,8	80,8	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

La utilización de herramientas y métodos de gestión participativa tiene efectos positivos en la mejora de la responsabilidad de las tareas y resultados de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3,8	3,8	3,8

Algo de acuerdo	5	19,2	19,2	23,1
Muy de acuerdo	19	73,1	73,1	96,2
No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

La utilización de herramientas y métodos de gestión participativa tiene efectos positivos en la mejora del desarrollo profesional y la capacidad de los equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3,8	3,8	3,8
	Neutral	1	3,8	3,8	7,7
	Algo de acuerdo	1	3,8	3,8	11,5
	Muy de acuerdo	22	84,6	84,6	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

La utilización de herramientas y métodos de gestión participativa tiene efectos positivos en la mejora del ambiente laboral y la convivencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3,8	3,8	3,8
	Algo de acuerdo	4	15,4	15,4	19,2
	Muy de acuerdo	20	76,9	76,9	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 12:

La puesta en práctica de herramientas y métodos de gestión participativa tiene aspectos negativos como el coste de tiempo y organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	11,5	11,5	11,5
	Algo en desacuerdo	2	7,7	7,7	19,2
	Neutral	6	23,1	23,1	42,3
	Algo de acuerdo	11	42,3	42,3	84,6
	Muy de acuerdo	3	11,5	11,5	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

La puesta en práctica de herramientas y métodos de gestión participativa tiene aspectos negativos como el no poderse aplicar a algún puesto de trabajo o personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	30,8	30,8	30,8
	Algo en desacuerdo	9	34,6	34,6	65,4
	Neutral	2	7,7	7,7	73,1
	Algo de acuerdo	5	19,2	19,2	92,3
	Muy de acuerdo	1	3,8	3,8	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

La puesta en práctica de herramientas y métodos de gestión participativa tiene aspectos negativos como la falta de formación y experiencia para aplicar las herramientas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	7,7	7,7	7,7
	Algo en desacuerdo	2	7,7	7,7	15,4
	Neutral	1	3,8	3,8	19,2
	Algo de acuerdo	11	42,3	42,3	61,5
	Muy de acuerdo	9	34,6	34,6	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

La puesta en práctica de herramientas y métodos de gestión participativa tiene aspectos negativos como generar confusión en la toma de decisiones y provocar discusiones innecesarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	19,2	19,2	19,2
	Algo en desacuerdo	4	15,4	15,4	34,6
	Neutral	5	19,2	19,2	53,8
	Algo de acuerdo	9	34,6	34,6	88,5
	Muy de acuerdo	2	7,7	7,7	96,2
	No sabe/ no contesta	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

La puesta en práctica de herramientas y métodos de gestión participativa tiene aspectos negativos como generar indiferencia y poco interés en parte de las personas de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	16	61,5	61,5	61,5
	Algo en desacuerdo	3	11,5	11,5	73,1
	Neutral	2	7,7	7,7	80,8
	Algo de acuerdo	2	7,7	7,7	88,5
	Muy de acuerdo	1	3,8	3,8	92,3
	No sabe/ no contesta	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Pregunta 13:

¿Están interesados en incrementar el uso de herramientas de gestión participativa un futuro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí, estamos interesados en incrementar y está previsto hacerlo	5	19,2	19,2	19,2
	Sí, estamos interesados en incrementar pero necesitaríamos formación y/o apoyo	15	57,7	57,7	76,9
	Mantener como hasta ahora	4	15,4	15,4	92,3
	No se plantea aplicar herramientas de gestión participativa de momento	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Anexo 3. Principios de la carta de economía solidaria

PRINCIPIO DE EQUIDAD

- Consideramos que la **equidad** introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. Es un valor que reconoce a todas las personas como sujetos de igual dignidad, y protege su derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, etnia, origen, capacidad, etc.
- Una sociedad más justa es aquella en la que todas las personas se reconocen mutuamente como iguales en derechos y posibilidades, y tiene en cuenta las diferencias existentes entre las personas y los grupos. Por ello debe satisfacer de manera equitativa los intereses respectivos de todas las personas
- La igualdad es un objetivo social esencial allí donde su ausencia trae consigo un déficit de dignidad. Cuando se vincula con el reconocimiento y respeto a la diferencia, lo denominamos “equidad”

PRINCIPIO DE TRABAJO

- Consideramos que **el trabajo** es un elemento clave en la calidad de vida de las personas, de la comunidad y de las relaciones económicas entre la ciudadanía, los pueblos y los Estados. Por ello desde REAS situamos la concepción del trabajo en un contexto social e institucional amplio de participación en la economía y en la comunidad.
- Afirmamos la importancia de recuperar la dimensión humana, social, política, económica y cultural del trabajo que permita el desarrollo de las capacidades de las personas, produciendo bienes y servicios, para satisfacer las verdaderas necesidades de la población (nuestras, de nuestro entorno inmediato y de la comunidad en general). Por eso para nosotros el trabajo es mucho más que un empleo o una ocupación.
- Constatamos que estas actividades las podemos ejercitar individual o colectivamente, y pueden ser remuneradas o no (trabajo voluntario) y la persona trabajadora pueda estar contratada o asumir la responsabilidad última de la producción de bienes o servicios (autoempleo).

- Dentro de esta dimensión social hay que destacar que sin la aportación **del trabajo llevado a cabo en el ámbito del cuidado a las personas, fundamentalmente realizado por las mujeres**, nuestra sociedad no podría sostenerse. Trabajo que aún no está suficientemente reconocido por la sociedad ni repartido equitativamente.

PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

- Consideramos que **toda nuestra actividad productiva y económica está relacionada con la naturaleza**, por ello nuestra alianza con ella y el reconocimiento de sus derechos es nuestro punto de partida.
- Creemos que **nuestra buena relación con la Naturaleza es una fuente de riqueza económica, y de buena salud para todos**. De ahí la necesidad fundamental de integrar la sostenibilidad ambiental en todas nuestras acciones, evaluando nuestro impacto ambiental (huella ecológica) de manera permanente.
- Queremos **reducir significativamente la huella ecológica humana** en todas nuestras actividades, avanzando hacia formas sostenibles y equitativas de producción y consumo, y promoviendo una ética de la suficiencia y de la austeridad.

PRINCIPIO DE COOPERACIÓN

- Queremos **favorecer la cooperación en lugar de la competencia**, dentro y fuera de nuestras organizaciones vinculadas a la Red, buscando la colaboración con otras entidades y organismos públicos y privados...
- Pretendemos construir colectivamente un modelo de sociedad basándonos en el desarrollo local armónico, las **relaciones comerciales justas, la igualdad, la confianza, la corresponsabilidad, la transparencia, el respeto...**
- Partimos de que la Economía Solidaria está basada en una ética participativa y democrática, que quiere **fomentar el aprendizaje y el trabajo cooperativo entre personas y organizaciones**, mediante procesos de colaboración, de toma de decisiones conjuntas, de asunción compartida de responsabilidades y deberes, que garanticen la máxima horizontalidad

posible a la vez que respeten la autonomía de cada una, sin generar dependencias.

- Entendemos que estos procesos de cooperación deben extenderse a todos los ámbitos: local, regional o autonómico, estatal e internacional y deben normalmente articularse en Redes donde se vivan y se fomente esos valores ...

PRINCIPIO "SIN FINES LUCRATIVOS"

- El modelo económico que practicamos y perseguimos tiene como finalidad el desarrollo integral, colectivo e individual de las personas, y como medio, la gestión eficiente de proyectos económicamente viables, sostenibles e integralmente rentables, cuyos beneficios se reinvierten y redistribuyen.
- Esta “no – lucratividad”, está íntimamente unida a nuestra forma de medir los balances de resultados, que tienen en cuenta no solo los aspectos económicos, si no también los humanos, sociales, medioambientales, culturales y participativos y el resultado final es el beneficio integral.
- Se entiende por ello que nuestras actividades destinan los posibles beneficios a la mejora o ampliación del objeto social de los proyectos así como al apoyo de otras iniciativas solidarias de interés general, participando de esta manera en la construcción de un modelo social más humano, solidario y equitativo.

PRINCIPIO DE COMPROMISO CON EL ENTORNO

- Nuestro compromiso con el entorno se concreta en la participación en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio.
- Nuestras organizaciones están plenamente integradas en el territorio y entorno social en el que desarrollan sus actividades, lo que exige la implicación en redes y la cooperación con otras organizaciones del tejido social y económico cercano, dentro del mismo ámbito geográfico.
- Entendemos esta colaboración como un camino, para que experiencias positivas y solidarias concretas puedan generar procesos de transformación de las estructuras generadoras de desigualdad, dominación y exclusión.

- Nuestro compromiso en el ámbito local nos aboca a articularnos en dimensiones más amplias para buscar soluciones más globales, interpretando la necesidad de transitar continuamente entre lo micro y lo macro, lo local y lo global.

Anexo 4 Resumen ejecutivo gestión participativa

1. INTRODUCCION

El tema a tratar en este resumen ejecutivo es sobre el trabajo de fin de grado acerca de la gestión participativa. Por un lado se ha realizado una parte teórica y por otro lado, una encuesta a las organizaciones de red de economía solidaria REAS Navarra y REAS Euskadi.

Los objetivos con los que nos planteamos desde el principio eran comprobar la implicación de las organizaciones en la gestión participativa, el uso de las herramientas de participación y su grado de intensidad entre los trabajadores así como observar en que parte de su método de gestión añaden esa participación.

Tras conseguir estos objetivos hemos procedido a realizar este resumen conciso con las principales características de la gestión participativa, las conclusiones a las que hemos llegado y unas recomendaciones a incluir en la auditoria social.

2. GESTION PARTICIPATIVA

Es encontrar una definición para la gestión participativa que englobe todo lo que significa pero se podría definir como los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es, o puede ser, compartida. El poder se entiende como la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas de la organización. Las fuentes de poder son la capacidad de obtener información y gestionarla, la capacidad de adquirir y distribuir recursos y el apoyo de superiores y subordinados.

La gestión participativa (participative management) tiene como sinónimos la implicación (involment), el compromiso (commitment) y el empoderamiento (empowerment).

A continuación se exponen las diferentes herramientas o programas de participación

2.1 Herramientas de participación

Los programas de participación representan un sistema de las prácticas originando en los empleados las habilidades, información y motivación para intervenir en la toma de decisiones y generar una fuente de ventaja competitiva sostenible. Las principales herramientas de la gestión participativa son:

- Sistema de sugerencias individuales: Se proponen las ideas a través de los canales creados como un buzón físico o a través de internet. Un mando lo evaluará y decidirá qué y quien lo implantará. Los temas de mejora de métodos, procesos... pueden ser recompensados pero la propuesta de ideas no.
- Encuestas de opinión: Las encuestas de opinión se distribuyen en dos etapas, recogida de datos y reuniones. La primera etapa es la recogida de datos, los trabajadores rellenan un cuestionario estructurado. El formato será establecido por consultas o uno adaptado a la empresa. Las encuestas serán anónimas e individuales. La segunda etapa consta de las reuniones de mando-subordinado, donde comentaran los resultados de las encuestas y las acciones propuestas.
- Grupos o comisiones estables de evaluación de servicios, gestión, etc.: Los grupos de sugerencias son también conocidos como círculos de calidad, equipos de innovación, grupos de progreso, de creatividad... Los grupos de sugerencias son reuniones periódicas para identificar y sugerir mejoras a problemas de los operarios. Se trata de proponer ideas mientras los trabajadores realizan sus tareas habituales
- Comisiones para resolver problemas concretos (también llamados Grupos Ad-Hoc): Estos grupos se clasifican según el tipo de estructura del equipo en equipos de proyecto clásico y mini proyectos. Son grupos generalmente creados para solucionar problemas. La dirección marca los límites dentro de los cuales el equipo tiene autonomía.

- Equipos de trabajo semiautónomos: los grupos semiautónomos son trabajos de enriquecimiento del trabajo donde lo que se persigue es mejorar el perfil motivador de los puestos de trabajo a base de mejorar la autonomía y la significación del feedback valor del puesto.
- Liderazgo participativo: Es un programa informal, se inicia por el mando con sus subordinados. Se basa en una forma de conducta que proporciona oportunidades para que los subordinados participen en las tomas de decisiones. Debe expresar confianza, proporcionará información y animará a participar.
- Otras herramientas de participación podrían ser las asambleas extraordinarias o las dinámicas de grupo.

3. CONCLUSIONES

Basándonos en los resultados del trabajo, por un lado, las organizaciones si incluyen herramientas y programas de gestión participativa y además, les gustaría seguir incrementándolos. Por otro lado, nos encontramos que un 39,7% de las organizaciones están aplicando algún tipo de programa de participación que afecta a la mayor parte de la plantilla. El programa más usado dentro de esa franja es el de asambleas extraordinarias o dinámicas de grupo con un 65% sobre el total.

Se ha observado que el poder incrementar la participación en las organizaciones viene impedida por la falta de formación y/o por la falta de apoyo y no tanto por falta de tiempo y organización. Muchas organizaciones desconocen todos los programas de participación a los que pueden acceder. Otras organizaciones carecen de apoyo económico para poder crear esos programas o simplemente no quieren desprenderse de los métodos tradicionales porque les funciona bien. También la mayoría de las organizaciones coincide en que un aspecto negativo de la participación es la confusión entre participar y decidir sin tener en cuenta una visión global, lo que en algunos casos se observa como un riesgo de este tipo de herramientas de participación.

Por todo esto, se debería de informar más a las organizaciones de todas las opciones de programas participativos así como argumentarles los aspectos positivos que

ocasionan el uso de estas herramientas en el trabajo. Aspectos positivos como la mejora en la toma de decisiones gracias a la visión de un conjunto de personas más amplio y desde otros puntos de vista. Otro aspecto positivo que supone la implantación de herramientas de participación es la mejora del ambiente laboral y la convivencia gracias a sentirse participes en la toma de decisiones de la organización. Después de recibir toda la información acerca de las herramientas de participación, las organizaciones pueden implementar aquellas que más se ajusten a sus necesidades tanto desde la organización como las necesidades de los propios trabajadores.

Sumado a elevada presencia de eventualidad en las organizaciones, la mayoría de las organizaciones solo reciben sistema de remuneración de sueldo fijo mensual. No existen discrepancias entre miembros de la organización pero sí que deja cerrada un acceso a las recompensas no salariales como vía de motivación, ya que no todo son las percepciones económicas.

El objetivo de la gestión participativa que se debe conseguir es que los miembros de las organizaciones compartan la distribución de poder.

La gestión participativa no tiene cabida en un clima donde no se valore la distribución de poder para el buen funcionamiento de la organización. Los trabajadores afectan al clima de la organización porque sus percepciones determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

A pesar de ello, esta tarea incluye a las dos partes, trabajadores y empresarios. Los resultados empresariales deben ser tanto de empleados como de la organización, y así poder tener resultados positivos, cumplir los objetivos y generar ventajas competitivas.

4. RECOMENDACIONES

Hemos comparado los indicadores y preguntas de nuestra encuesta con la de la auditoria y consideramos que sería conveniente implantar una serie de preguntas sobre la gestión participativa. La auditoría social no es fija, siempre va adaptándose. Sumado a esto y a la importancia de la gestión participativa en las organizaciones como bien hemos podido analizar en nuestro trabajo, hemos realizado unas propuestas a incluir en la auditoria social.

Las propuestas a incluir en la auditoria social serán cinco. Dos de ellas cualitativas.

Preguntas:

Bloque	Subbloque	Pregunta
Equidad y democracia	Participacion.	¿Se está aplicando algún programa de participación para los trabajadores de la organización?
Equidad y democracia	Participacion.	¿Se aplican programas de formación en la organización?
Equidad y democracia	Participacion.	¿Hay algún tipo de herramienta de participación o valoración del servicio por parte de personas socias, personas beneficiarias de la actividad o clientes?

Cualitativas:

Bloque	Subbloque	Indicador
Equidad y democracia.	Participacion.	Mi entidad ofrece programas de formación.
Equidad y democracia.	Participacion.	Mi entidad me permite participar mediante herramientas de gestión participativa en las decisiones de la entidad.