

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA EN ENTORNOS DE PRODUCCIÓN AJUSTADA. UNA APLICACIÓN AL SECTOR DE LA INDUSTRIA AUXILIAR DEL AUTOMÓVIL¹

MARÍN GARCÍA, JUAN ANTONIO¹
 BONAVÍA MARTÍN, TOMÁS²
 DE MIGUEL FERNÁNDEZ, ENRIQUE¹

¹UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

²UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Resumen: *Los objetivos de nuestra investigación consisten en: a) detectar las técnicas de dirección participativa empleadas en las empresas de la industria auxiliar del automóvil; b) el grado de influencia que se considera necesario para poner en marcha con éxito los procesos de "producción ajustada" (lean production) entre: los mandos operativos, trabajadores y organizaciones sindicales; y c) las resistencias que todo ello provoca.*

Palabras clave: *Flexibilización de la producción . Participación de los empleados. Resistencia al cambio. Gestión de recursos humanos. Producción ajustada (lean production).*

I. Introducción

I.1. Producción ajustada

Es bien conocido el alto grado de éxito que se consigue flexibilizando la producción (Krafcik, 1988; Gupta y Brennan, 1995; Sestakova, 1995; Stewart, 1995; Watersfuller, 1995; Womack, Jones y Roos, 1990). Comprobándose, en países como Estados Unidos y de

la Comunidad Europea, que la máquina de producción en serie viene siendo reemplazada por la lógica de la innovación organizativa y tecnológica, lo que implica nuevas formas de organización y prácticas de dirección más participativas. Precisamente, la mayoría de los problemas al implantar estas tecnologías productivas derivan de los cambios en la estructura organizativa, la consecuente alteración que experimentan los procesos psicosociales, y el nivel de calidad de los recursos humanos (Selto, Renner y Young, 1995; Forza 1996; Mullarkey, Jakson y Parker, 1995). Llegando a concluir; autores como Upton (1995) que lo que realmente hace flexible una empresa son sus trabajadores.

Pese a esta necesidad, las primeras investigaciones sobre los factores que condicionan la actitud de los trabajadores hacia los procesos de "producción ajustada" (lean production) son de 1994. Adquiriendo en estos estudios una especial relevancia la participación de los empleados, al convertirse en una variable clave tanto para la implantación de estos procesos como para el logro de resultados (Niepce y Molleman, 1996, 1998; Selto, Renner y Young 1995; Rinehart, Huxley y Roberston, 1994; Shadur, 1995). Desde entonces, los principales artículos relacionados con el tema se centran en experiencias desarrolladas en países extranjeros. Estudios que, entre otros muchos aspectos, tratan de responder a una cuestión básica que coincide con

¹ Esta investigación fue financiada por la Dirección General de Enseñanza Superior del Ministerio de Educación y Cultura (PB96-1052-C02-01).

nuestro problema de investigación: ¿Cuál es el grado de influencia recíproca que mantienen los procesos de "producción ajustada" y participación de los empleados?

Para lograr responder a esta cuestión, hemos planteado los siguientes objetivos específicos mediante los cuales pretendemos conocer:

- 1.-Los métodos y técnicas propias de la gestión participativa que acompañan la implantación de los procesos de "producción ajustada".
- 2.-Las resistencias a la utilización de estilos y técnicas directivas más participativas.
- 3.-El grado de influencia que han tenido los trabajadores, directamente o a través de sus representantes, en el diseño e implantación de los procesos de "producción ajustada". Así como su grado de participación directa en cada una de las dimensiones que constituyen la "producción ajustada".
- 4.-El nivel de participación de los empleados en tareas propias de su trabajo (fijación de objetivos, ritmo y secuencia de producción, selección de herramientas y materiales,...).
- 5.-Y, por último, el grado de implicación de las organizaciones sindicales y sus delegados en la gestión de recursos humanos (formación, retribución, evaluación del rendimiento,...).

1.2 Participación

En cuanto a la participación en el trabajo de los empleados en sus empresas y su relación con su propio rendimiento y la mejora de la productividad y calidad de los bienes y servicios ofertados, la investigación ha desarrollado una amplia gama de conocimientos tanto básicos como aplicados. La participación es un proceso que irremediablemente ocurre en alguna proporción en cualquier organización. Máxime si partimos de la siguiente definición de la participación laboral: los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es o puede ser compartida (Bonavía, 1996). Es difícil que el poder -o lo que es igual, la capacidad de ejercer influencia (Katz y Kahn, 1977)-, no sea compartido en alguna medida por muy autoritariamente que sea dirigida una empresa. En realidad, bastantes son los autores que han señalado que la participación no es un fenómeno de todo o nada, sino más bien un continuo, hasta cierto punto hipotético, que establece distintos grados en que puede ser compartido el poder entre todos los colaboradores de una organización (Crozier, 1970; Vroom y Yetton, 1973; IDE, 1976; King y van de Vall, 1978; Locke y Schweiger, 1979; Sashkin, 1982). Al mismo tiempo que otros investigadores, yendo un poco más allá pero enfatizando el mismo hecho, consideran la participación como concepto multidimensional (Black y Gregersen, 1997;

Walker, 1974; Dachler y Wilpert, 1978; Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, y Jennings, 1988). La dirección participativa, es en consecuencia una de las causas que origina, posiblemente la más importante, una mayor participación en el trabajo. Y lógicamente ocurre cuando un directivo comparte con sus subordinados, parte del poder que le fue conferido por su empresa para la realización de sus tareas (como puedan ser tomar ciertas decisiones o planificar y poner en marcha algunos procesos de cambio).

Por otra parte, se ha demostrado con claridad el efecto positivo que la participación laboral tiene sobre el rendimiento y la productividad laboral, la calidad, e incluso, la reducción de costes (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings, 1988; Doucouliagos, 1995; Greenbaum, Kaplan y Metlay, 1988; Lawler; Mohram y Ledford, 1998; Miller y Monge, 1986; Morrow, 1997; Veciana Vergés, 1995; Wagner y Gooding, 1987; Wagner III, 1994), reinterpretando incluso en idéntico sentido mediante sofisticados procedimientos estadísticos de meta-análisis, revisiones ya clásicas sobre el tema realizadas por autores algo escépticos como Locke y Schweiger en 1979. Asimismo, se conocen tanto los factores motivacionales y afectivos como cognitivos que median en su eficacia (Locke y Schweiger, 1979; Miller y Monge, 1986). Además, son también conocidas un amplio número de variables contingentes que pueden ser perfectamente controladas con el fin de conseguir un mayor éxito de la dirección participativa (Vroom y Yetton, 1973; Fisher, 1986; Marguiles y Black, 1987; Morrow, 1997; Miles, Coleman y Creed, 1997; Miller y Schuster, 1987; Ross y Collins, 1987; Schuster, 1987; Vroom y Jago, 1990). Así como, las razones que despiertan notablemente el interés por la puesta en práctica real de este proceso en las organizaciones aunque, si bien en este caso, la investigación es sensiblemente inferior (Miller, 1988; Long, 1988; Collins, Ross y Ross, 1989; Hermel, 1990). En definitiva, el grado de desarrollo teórico que ha experimentado la participación en el trabajo y la dirección participativa como los resultados alcanzados, justifican sobradamente el interés que el tema despierta y la importancia de continuar avanzando en su progresiva implantación en el mundo la empresa. Es cierto que no todos comparten esta afirmación (más por motivos personales que aluden a sus propias creencias que por razones objetivas y evidentes) y que existen serios problemas que surgen ante su puesta en práctica y que requieren solución. Pero todo ello, no hace sino indicar, que no existen panaceas y que el camino a recorrer, aun siendo complejo, vale la pena.

Por esta razón, resulta clave el grado de implicación y participación de los trabajadores en la implantación de estos procesos productivos, pues de ellos depende, en última instancia, su puesta en marcha y los resultados alcanzados (Longenecker, Stansfield y Dwyer, 1997;

Niepce y Molleman, 1998; Plonka, 1997). Lo cual, está influido a su vez, por el sistema de gestión de recursos humanos que se establezca por parte de la dirección de la empresa (del modo en que seleccionan, forman, retribuyen, se introducen medidas para garantizar la seguridad y salud laboral, se comunica con los empleados y se evalúa su rendimiento). Todos estos aspectos posibilitan o impiden el desarrollo de procesos productivos en los que el trabajador adquiere una relevancia fundamental como en el caso de la producción ajustada. Ya que su éxito final pasa, por que todas las personas implicadas, acepten y asuman los nuevos cambios (Baird y Lansbury, 1998; Eckstein y Rohleder, 1998; Kochan, Lansbury y MacDuffie 1997; McDuffie, 1995).

2. Método

2.1 Procedimiento y muestra

Según el informe de (DBK, 1996) sobre el sector de la industria auxiliar del automóvil en España, se estima que existen 670 empresas que emplean a cerca de 200.000 empleados. El tamaño medio de la empresa es de 270 trabajadores, aunque un 64% de las empresas tiene menos de 100 empleados.

Nuestra muestra inicial se componía de 214 empresas procedentes de un listado facilitado por SERNAUTO (Asociación de empresas de la industria auxiliar del automóvil). La extracción de la muestra se realizó incluyendo todas las empresas de las provincias donde disponíamos de encuestadores, salvo en Zaragoza y Barcelona que se realizó una selección por área geográfica.

De las 214 empresas iniciales, tras la revisión inicial quedaron como muestra útil 134. El resto, o habían cesado la actividad, o habían cambiado de domicilio y no se les pudo localizar; o no eran plantas productivas sino sólo distribuidores, o no se dedicaban a la industria auxiliar del automóvil aunque así figurasen en los listados originales.

El proceso de recolección de datos se iniciaba con una llamada de contacto a la empresa para que nos facilitara el nombre del responsable de fabricación o del gerente, que sería finalmente la persona a encuestar. A continuación se les hacía llegar el cuestionario, bien en mano o bien por correo, realizando un seguimiento telefónico con posterioridad. Si no había dificultades, nos devolvían por correo el cuestionario cumplimentado. En caso contrario, se resolvían las dudas que habían surgido antes de recogerlos personalmente.

El total de cuestionarios completados fue de 26, lo que supone un 19% de respuestas. El tamaño medio de las empresas fue de 116 trabajadores (puntuación mínima de 5 y máxima de 470) con una desviación típica de

Tabla I

Distribución de empresas por tamaño.

| Trabajadores de la empresa | Encuesta | DBK |
|----------------------------|----------|-----|
| menos de 50 | 39% | 31% |
| entre 50 y 249 | 48% | 49% |
| 250 o más | 13% | 20% |

110.8. La proporción por tamaños comparada con el total del sector según DBK se presenta en la tabla I.

2.2 Medidas

Para la medición de todas las variables implicadas en esta investigación, se desarrolló un cuestionario ad hoc que fue administrado a una muestra de empresas españolas del sector auxiliar del automóvil. Todos los cuestionarios fueron respondidos por el directivo responsable del departamento de producción de estas empresas, o en su defecto por el gerente. Por lo tanto, debe tenerse muy presente que, en todo momento nos referimos a la percepción que estos directivos tienen de sus respectivas empresas y de las variables implicadas en esta investigación.

El cuestionario se dividía en tres apartados principales:

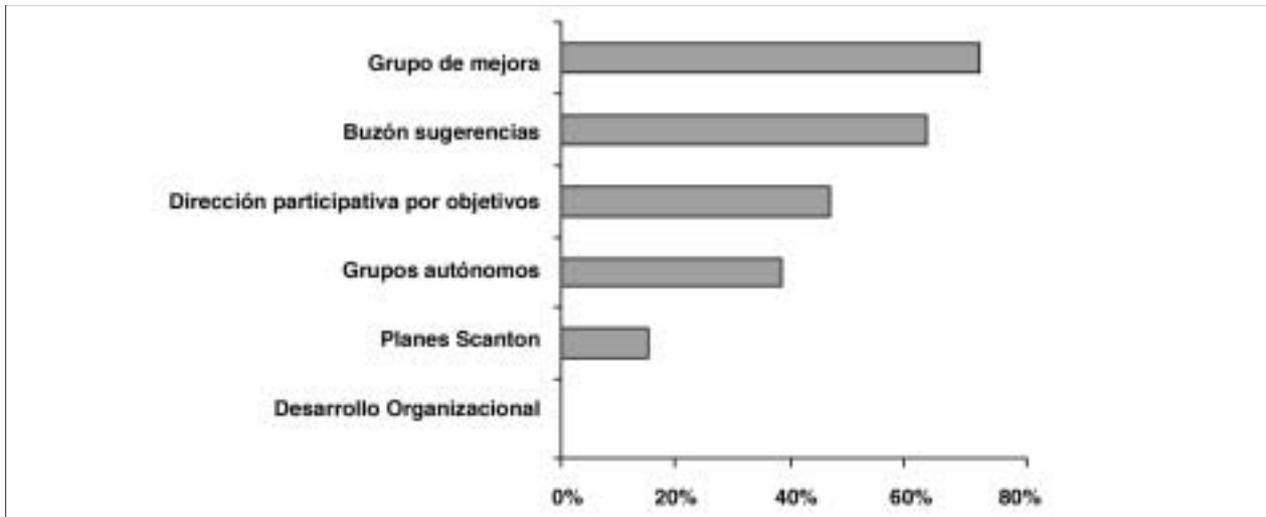
- El primero se centraba en evaluar las técnicas y procedimientos utilizadas por las empresas en dirección participativa.
- En el segundo se abordaban las posibles resistencias que pueden surgir al introducir estilos de dirección más participativos.
- En tercer lugar, se analizaba la participación laboral con el fin de evaluar el grado de influencia de los trabajadores en: a) la implantación de las dimensiones de "producción ajustada" (directamente o a través de sus representantes) así como, una vez implementadas, en la realización de las mismas; b) las tareas propias de su trabajo (fijación de objetivos, ritmo y secuencia de producción, selección de herramientas y materiales, etc); y c) el grado de influencia de las organizaciones sindicales en la gestión de los recursos humanos de estas empresas. Para evaluar el grado de influencia se utilizaba una escala Likert de 4 puntos con las siguientes equivalencias: 1) información, 2) consulta, 3) cooperación (toma conjunta de decisiones) y 4) delegación. En una doble vertiente: ¿qué influencia tenían los operarios actualmente? y ¿qué influencia deberían tener en el futuro?

3. Resultados y conclusiones

La proporción de empresas que utilizan alguno de los métodos y técnicas en dirección participativa, es la siguiente (ver gráfica 1): grupos de mejora, círculos de calidad o grupos de progreso (73%), buzón de suge-

Gráfica I

Proporción de empresas que utilizan alguna técnica de dirección participativa.



rencias (65%), dirección participativa por objetivos (50%), grupos autónomos (38%), planes Scanton o cualquier otro sistema de reparto de los beneficios económicos entre todos los empleados de la empresa (15%) y ninguna usa programas de Desarrollo Organizacional o Marketing Interno.

En cuanto a las resistencias que pueden aparecer en una empresa respecto a la dirección participativa, hemos valorado diferentes aspectos de su cultura organizacional (ver Bonavía y Quintanilla, 1996). El concepto de cultura es clave (Husenman, 1987) para comprender y predecir el efecto de la implantación de técnicas y estrategias necesarias para el progreso de la empresa, además de resultar de inestimable ayuda para valorar mejor cualquier fenómeno de cambio interno, como puede ser la implantación de los nuevos procesos de "producción ajustada" en la empresas del sector del automóvil y/o una mayor dirección participativa.

Por ello consideramos especialmente relevante distinguir entre dos visiones generales de pensar, sentir y obrar en una organización: tradicional versus progresista, que lo impregnan absolutamente todo. ¿Y qué entendemos nosotros por una cultura tradicional? Aquella que mantiene las siguientes características: perspectiva a corto plazo de las cosas, ensalzamiento sobre todo de los objetivos económicos, conservadora y prudente en sus acciones, altamente competitiva y marcadamente individualista, con raigambre familiar en muchos de los casos, que valora en los empleados ante todo el sometimiento a las normas y las reglas, con baja estabilidad en el empleo y excesiva contratación temporal, escasa preocupación por la formación, claramente guiada en sus relaciones con los empleados por el principio de intercambio ("tú me das, yo te doy") y no por otros principios como los de identificación con el trabajo o interiorización, con mucho peso de las tradiciones, sistemas de evaluación y control centrados en

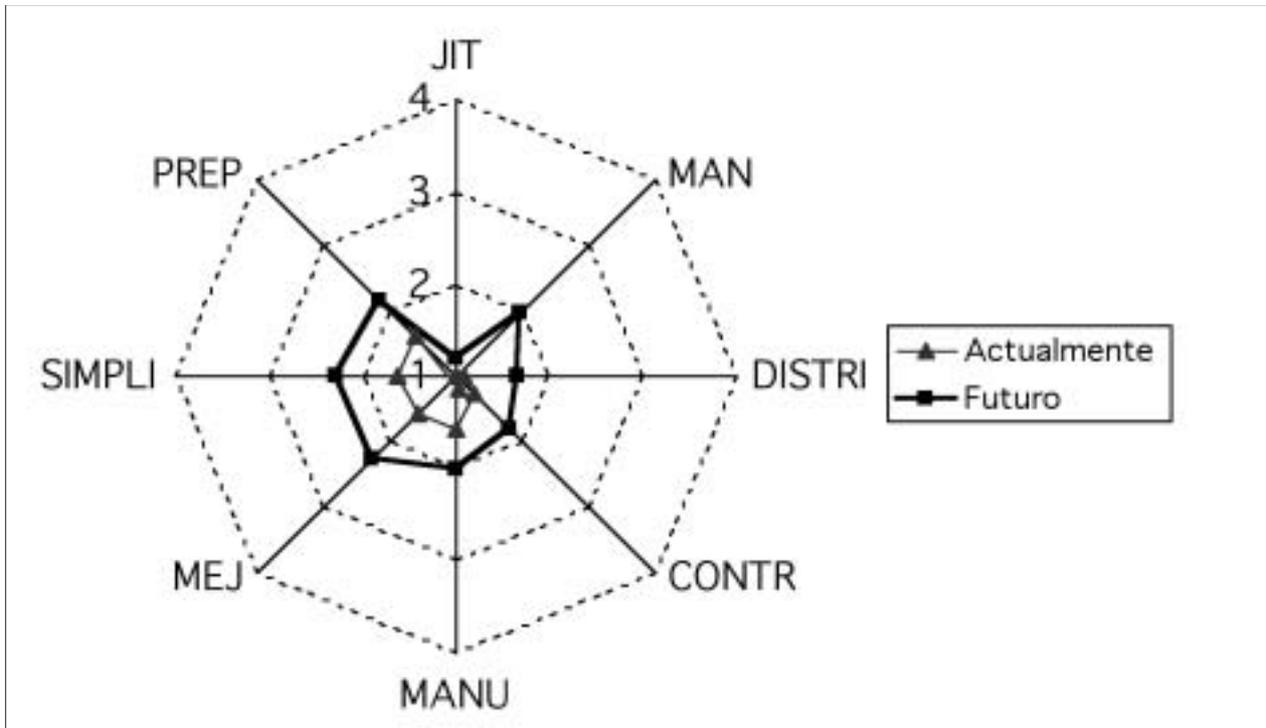
los errores y no en los éxitos, alto absentismo y rotación, problemas de comunicación ascendente por la nula o escasa confianza existente entre superiores y subordinados, evitación a toda costa del conflicto, una estructura centralizada, rígida y burocrática, exiguo interés por la dirección participativa o las nuevas tecnologías, un clima riguroso, distante y formal, mínima utilización de estrategias de marketing e insuficiente preocupación por la conservación de la naturaleza. Las características contrarias, como es lógico, para el caso de empresas Y o progresistas.

Mediante un diferencial semántico, planteamos esta doble visión global de la empresa a los directores de producción, resumiendo su puntuación en un índice. Tan sólo un 15% de las empresas encuestadas presentan una concepción tradicional, un 23% puntúan justo en el sentido contrario, y el resto mantiene unos valores cercanos a la media (igual a 62 sobre una escala de 100 puntos, donde 0 significa una visión completamente tradicional).

Por otro lado, también se valoraron las resistencias que podrían plantear los mandos intermedios y operativos así como los operarios de producción ante la posibilidad de que se introdujesen estilos de dirección más participativos. En opinión de los directivos encuestados, sus mandos no muestran grandes resistencias, aunque con matices, hacia la introducción de sistemas que fomenten la participación de los trabajadores. Únicamente el 8% de las empresas presentarían resistencias significativas. De hecho, el 65% de los mandos intermedios se mostraría favorable, ascendiendo este porcentaje al 85% de propios los directivos de producción que dicen apoyarían la implantación de sistemas más participativos (como se puede observar; mostramos una disposición más favorable de nosotros mismos que la que esperamos tengan los demás). Porcentaje muy similar al que se obtiene cuando se le

Gráfica 2

Grado de participación de los trabajadores en la implantación de la "producción ajustada".

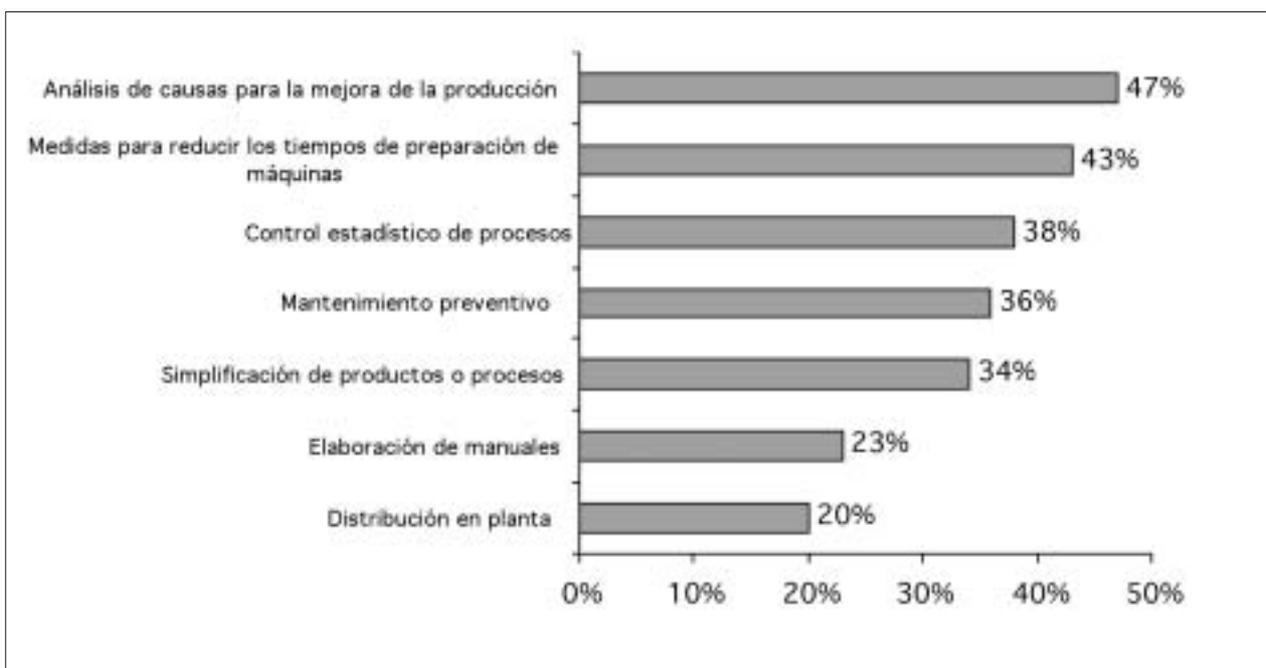


JIT= Just-in-Time ("justo a tiempo"); MAN= Mantenimiento preventivo; DISTRI= Diseño distribución en planta; CONTR= Control estadístico de procesos; MANU= Elaboración de manuales de estandarización de operaciones; MEJ= Mejora continua de la calidad; SIMPLI= Simplificación de productos o procesos; PREP= Medidas para reducir los tiempos de preparación de máquinas.

I= Información; 2= Consulta; 3= Cooperación; y 4= Delegación.

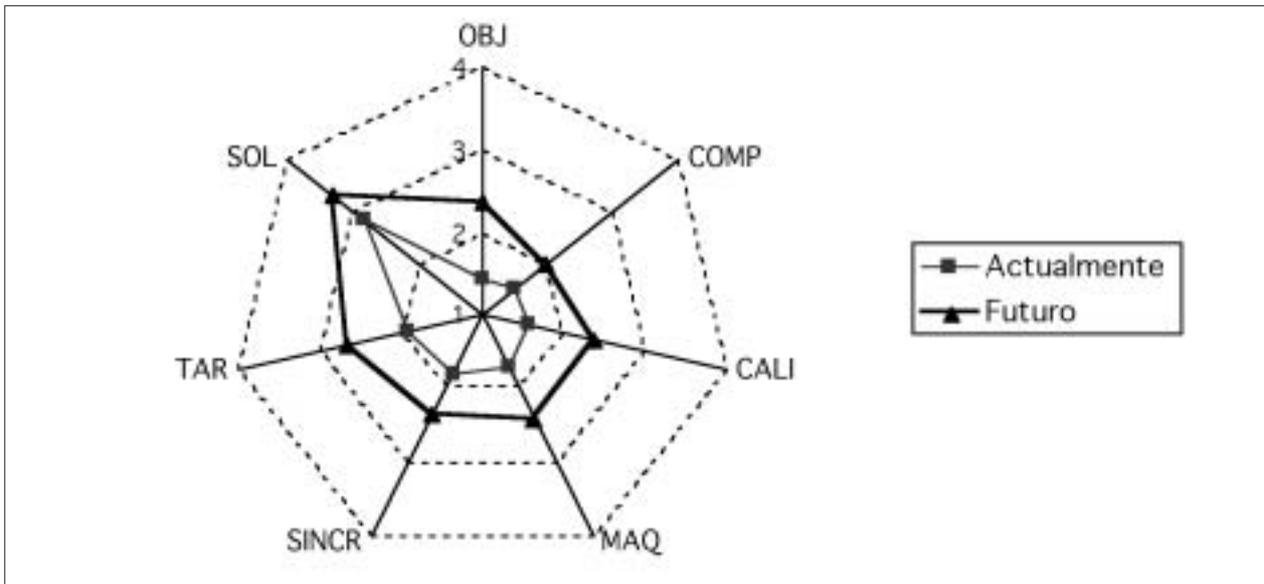
Gráfica 3

Grado de participación directa de los trabajadores en las tareas propias de la "producción ajustada".



Gráfica 4

Grado de participación directa de los trabajadores en las tareas generales relacionadas con su trabajo.



OBJ= Establecimiento de objetivos de producción; COMP= Aprovisionamiento y compras necesarias para realizar el trabajo; CALI= Fijación de estándares de calidad; MAQ= Máquinas y herramientas a utilizar en el trabajo; SINCR= Sincronización y ritmo de trabajo; TAR= Asignación de tareas y rotación de puestos; SOL= Solución de problemas simples que aparecen relacionados con el trabajo.

1= Información; 2= Consulta; 3= Cooperación; y 4= Delegación.

pregunta a los directivos las resistencias que presentarían los operarios de producción (aunque en todos los casos excepto en uno, las resistencias esperadas en los operarios son mayores que las que se esperan entre los mandos intermedios).

En cuanto a la influencia que han tenido los trabajadores, directamente o a través de sus representantes, en la implantación de los procesos de "producción ajustada" (ver Marín, Bonavía y de Miguel, 1999), esta influencia ha sido más bien escasa limitándose básicamente a informar a los trabajadores (ver gráfica 2). Respecto al futuro, la tendencia es ampliar el grado de influencia consultándoles. Otros procesos como tomar decisiones conjuntamente o delegarlas no son contemplados por el momento.

Por otra parte, el grado promedio de participación directa de los operarios en cada una de las dimensiones que constituyen la "producción ajustada" ha sido el siguiente (ver gráfica 3): decisiones sobre la distribución en planta (20%), simplificación de productos o procesos (34%), elaboración de manuales (23%), control estadístico de procesos (38%), mantenimiento preventivo (36%), medidas para reducir los tiempos de preparación de máquinas (43%) y análisis de causas para la mejora de la producción (47%).

En definitiva, sobre un tercio de los empleados están involucrados directamente en actividades de "producción ajustada", si bien, sólo han sido informados de la decisión de implantarlas. Se puede esperar que esta

influencia de los empleados aumente en un futuro, debido a una predisposición favorable y a una ausencia de resistencias marcadas entre los directivos hacia su participación.

Este patrón de resultados se mantiene prácticamente idéntico cuando estimamos, a través de las respuestas de los directivos de producción, el grado de participación de los operarios en tareas relacionadas con su trabajo (fijación de objetivos, ritmo y secuencia de producción, selección de herramientas y materiales...). Esto es, los mandos informan a los operarios acerca de estas decisiones, desearían en un futuro consultarlo con ellos, pero no contemplan ni la decisión conjunta ni la delegación de tareas (ver gráfica 4).

Por último, la participación de las organizaciones sindicales respecto a la política de recursos humanos (procesos de selección y promoción, programas de formación, sistemas de evaluación del rendimiento...) continúa manteniendo la tendencia histórica en nuestro país. En concreto, en los datos obtenidos aparece con claridad que son informados en relación a estas decisiones en la mayor parte de las empresas, pero los procesos de consulta, toma de decisión conjunta y delegación son escasamente utilizados.

En conclusión, a diferencia de lo que en cierta medida está ocurriendo en otros países, en el nuestro observamos a partir de los datos recogidos en este estudio entre las empresas del sector auxiliar del automóvil, que aún queda un largo camino por recorrer. Las nue-

vas tecnologías y su incorporación al mundo de la empresa van muy por delante de lo que lo hacen los desarrollos humanos y sociales que deberían acompañar esta evolución. No se debería olvidar que son los recursos humanos de una empresa quienes hacen posible o no (según su grado de conocimientos, capacidades y habilidades, actitudes y comportamientos), que cualquiera que sea el procedimiento técnico seleccionado, llegue a ser realmente aceptado y finalmente eficiente. Idea que recobra renovada importancia ante la implantación de los recientes sistemas de "producción ajustada", los cuales requieren a su vez por parte de los trabajadores dosis de gran flexibilidad.

4. Referencias bibliográficas

- BAIRD, M. Y LANSBURY, R. D. (1998): "Emerging Production Systems and Industrial-Relations: Confusion, Diffusion, and Exclusion", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 8, Nº 2, pp.141-153.
- BLACK, J.Y GREGERSEM, H. (1997): "Participative decision making- an integration of multiple dimensions", *Human Relations*, Vol. 50, Nº 7, pp.859-878.
- BONAVÍA, T. (1996). Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones. Tesis doctoral. Universitat de València.
- BONAVÍA, T.Y QUINTANILLA, I. (1996). La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, Vol 12, Nº 1, 7-26.
- COLLINS, D., ROSS, R. A. Y ROSS, T. L. (1989): "Who Wants Participative Management?", *Group and Organization Studies*, Vol. 14, Nº 4, pp.422-445.
- COTTON, J. L., VOLLRATH, D. A., FROGGATT, K. L. (1988): "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. 13, Nº 1, pp.8-22.
- CROZIER, M. (1970): *La sociedad bloqueada*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires.
- DACHLER, H. P. Y WILPERT, B. (1978): "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, Nº March, pp.1-39.
- DBK (1996): *Análisis sectorial de la industria de componentes de automoción*. Ed. DBK. Madrid.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (1993): *Introducción a la Gestión*. Ed. SPUPV. Valencia.
- DOUCOULIAGOS, C. (1995): "Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: a meta-analysis", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 49, Nº 1 (October), pp.59-77.
- ECKSTEIN, A. Y ROHLEDER, J. (1998): "Incorporating Human-Resource in group technology cellular manufacturing", *International Journal of Production Research*, Vol. 36, Nº 5, pp.1199-1222.
- FISHER, K. K. (1986): "Management Roles in the Implementation of Participative Management Systems", *Human Resource Management*, Vol. 25, Nº 3, pp.459-480.
- FORZA, C. (1996): "Work Organization in Lean Production and Traditional Plants - What Are the Differences", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, Nº 2, pp.42 y ss.
- GREENBAUM, H. H., KAPLAN, I. T. Y METLAY, W. (1988): "Evaluation of Problem-Solving Groups: The Case of Quality Circle Programs", *Groups y Organization Studies*, Vol. 13, Nº 2, pp.133=147.
- GUPTA, O. K. Y KINI, R. B. (1995): "Is Price-Quantity Discount Dead in a Just-in-Time Environment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, Nº 9, pp 261 y ss.
- HERMEL, P. (1990): *La gestión participativa*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- HUSENMAN, S. (1987). Prólogo a la edición española. En Schein, E. (Eds.), *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- IDE (1976): "Industrial Democracy in Europa: An International Comparative Study", *Social Science Information*, Vol. 15, Nº pp.177-203.
- KATZ, D. Y KAHN, R. L. (1977): *Psicología social de las organizaciones*. Ed. Trillas. Mexico.
- KING, C. D. Y VAN DE VALL, M. (1978): *Models of Industrial Democracy. Consultation, Co-determination and Workers' Management*. Ed. Mouton. The Hague.
- KOCHAN, T. A., LANSBURY, R. D. Y MAC DUFFIE, J. P. (1997): *After lean production, Evolving employment practices in the world auto industry*. Ed. ILR press. London.
- KRAFCIK (1988). *Triumph of the Lean production System*. *Sloan Management Review*. Vol. 30, Nº 1.
- LAWLER, E., MOHRMAN, S. Y LEDFORD, G. (1998): *Strategies for high performance organizations: employee involvement, TQM, and reengineering programs in fortune 1000 coporations*. Ed. Jossey-Bass.
- LOCKE, E. A. Y SCHWEIGER, D. A. (1979): "Participation in Decision-Making: One More Look", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp.265-339.
- LONG, R. J. (1988): "Factors Affecting Managerial Desires for Various Types of Employee Participation in Decision Making", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 37, Nº 1, pp.15-34.
- LONGENECKER, C., STANSFIELD, T. Y DWYER, D. (1997): "El aspecto humano de la mejora de la producción", *Harvard DEUSTO Busines Review*,

- Vol. N° julio, pp.65-80.
- MACDUFFIE, J. (1995). "Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational Logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48 Iss. 2 pp: 197-221.
- MARGUILES, N. Y BLACK, S. (1987): "Perspectives on the Implementation of Participative Approaches", *Human Resource Management*, Vol. 26, N° 3, pp.385-412.
- MARÍN, J. A., BONAVÍA, T., DE MIGUEL, E. (1999). "Sistemas de producción ajustada en la industria auxiliar del automóvil". Comunicación al VIII seminario latino-iberoamericano de gestión tecnológica (ALTEC).
- MILES, R., COLEMAN, H. Y CREED, W. E. (1997): "Key To Success in Corporate Redesign", *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 25, N° 1, pp.5-15.
- MILLER, C. S. Y SCHUSTER, M. H. (1987): "Gainsharing Plans: A comparative Analysis", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, N° 1, pp.44-67.
- MILLER, K. I. (1988): "Cultural and Role-Based Predictors of Organizational Participation and Allocation Preferences", *Communication Research*, Vol. 15, N° 6, pp.699-725.
- MILLER, K. I. Y MONGE, P. R. (1986): "Participation, Satisfaction, and Productivity: A meta-analytic Review", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, N° 4, pp.727-753.
- MORROW, P. C. (1997): "The Measurement of Tqm Principles and Work-Related Outcomes", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 18, N° 4, pp.363-376.
- MULLARKEY, S., JACKSON, P. R. Y PARKER, S. K. (1995): "Employee Reactions to Jit Manufacturing Practices - A 2-Phase Investigation", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, N° 11, pp 62 y ss.
- NIEPCE, W. Y MOLLEMAN, E. (1996). "A Case-Study - Characteristics of Work Organization in Lean Production and Sociotechnical Systems" *International Journal of Operations y Production Management* Vol 16, N° 2, pp. 77 y ss.
- NIEPCE, W. Y MOLLERMAN, E. (1998): "Work design issues in lean production from a sociotechnical system perspective: neotaylorism or the next step in sociotechnical design", *Human Relations*, Vol. 51, N° 3, pp.259-287.
- PLONKA, F. E. (1997): "Developing a Lean and Agile Work-Force", *Human Factors And Ergonomics In Manufacturing*, Vol. 7, N° 1, pp.11-20.
- RINEHART, J., HUXLEY, C. Y ROBERSTON, D. (1994): "Worker Commitment and Labor-Management Relations Under Lean Production at Cami", *Industrial Relations*, Vol. 49, N° 4, pp 750-775.
- ROSS, T. L. Y COLLINS, D. (1987): "Employee Involvement and the Perils of Democracy: Are Management Fears Warranted?", *National Productivity Review*, Vol. 6, N° 4, pp.348-359.
- SASHKIN, M. (1982): *A Manager's Guide to Participative Management*. Ed. AMA Membership Publications Division. New York.
- SCHUSTER, M. (1987): "Gain Sharing: Do it Right the First Time", *Sloan Management Review*, Vol. 28, N° 2, pp.17-25.
- SELTO, F. H., RENNER, C. J. Y YOUNG, S. M. (1995): "Assessing the Organizational Fit of a Just-in-Time Manufacturing System - Testing Selection, Interaction and Systems Models of Contingency Theory", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, N° 7, pp. 665-684.
- SESTAKOVA, M. (1995) *Lean Production - Economic and Organizational Aspects Ekonomicky Casopis* , Vol. 43, N° 10.
- SHADUR, M.A., RODWELL, J.J., BAMBER, G.J. (1995) *Factors Predicting Employees Approval of Lean Production Human Relations* , Vol. 48 , N° 12.
- STEWART, G. Y MANZ, C. C. (1995). *Leadership for self-managing Work Teams: a Typology and Integrative Model*. *Human Relations*, Vol 48, N° 7, pp.747-770.
- UPTON, D. M. (1995): "What really makes factories flexible?", *Harvard Busines Review*, Vol. N. July-August, pp 74-84.
- VECIANA VERGÉS, J. M. (1995). *Participación y eficiencia organizativa: fuerzas motrices y restrictivas*. Madrid: Civitas, pp. 287-314.
- VROOM, V. H. Y JAGO, A. G. (1990): *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- VROOM, V. H. Y YETTON, P. W. (1973): *Leadership and Decision Making*. Ed. University of Pittsburgh Press. Pittsburgh.
- WAGNER III, J. A. (1994): "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 2, pp.312-330.
- WAGNER III, J. A. Y GOODING, R. Z. (1987): "Effects of Societal Trends on Participation Research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, N° 2, pp.241-262.
- WALKER, K. F. (1974): "Worker's Participation in Management: Problems, Practice and Prospect", *International Insitute for Labor Studies*, Vol. 12, pp.3-35.
- WATERSFULLER, N. (1995): "Just-in-Time Purchasing and Supply - A Review of the Literature", *International Journal of Operations & Production Managemen*, Vol. 15, N° 9, pp 220 y ss.
- WOMACK, J. P., JONES, D. T. Y ROOS, D. (1990): *The Machine that Changed the World*. Ed. Macmillan. New York.