

A large, abstract concrete sculpture with a curved, arch-like structure, set against a blue sky and a green field. The sculpture is made of weathered concrete blocks.

**Organizational  
Engineering  
in Industry 4.0**

**BOOK OF ABSTRACTS**

**Gijón, 11th-12th July 2019**

## **Book of Abstracts**

**“13<sup>th</sup> International Conference on  
Industrial Engineering and  
Industrial Management” and  
“XXIII Congreso de Ingeniería de  
Organización (CIO2019)”**

**Book of Abstracts**

**“13<sup>th</sup> International Conference on  
Industrial Engineering and Industrial  
Management” and “XXIII Congreso de  
Ingeniería de Organización  
(CIO2019)”**

**COORDINADORES**

**DAVID DE LA FUENTE GARCÍA**

**RAÚL PINO DIEZ**

**PAOLO PRIORE**

**FCO. JAVIER PUENTE GARCÍA**

**ALBERTO GÓMEZ GÓMEZ**

**JOSÉ PARREÑO FERNANDEZ**

**ISABEL FERNÁNDEZ QUESADA**

**NAZARIO GARCÍA FERNÁNDEZ**

**RAFAEL ROSILLO CAMBLOR**

**BORJA PONTE BLANCO**

© 2019 Universidad de Oviedo  
© Los autores

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo  
Campus de Humanidades. Edificio de Servicios. 33011 Oviedo (Asturias)  
Tel. 985 10 95 03 Fax 985 10 95 07  
[http: www.uniovi.es/publicaciones](http://www.uniovi.es/publicaciones)  
[servipub@uniovi.es](mailto:servipub@uniovi.es)

I.S.B.N.: 978-84-17445-38-6  
DL AS 1875-2019

Imprime: Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo

Todos los derechos reservados. De conformidad con lo dispuesto en la legislación vigente, podrán ser castigados con penas de multa y privación de libertad quienes reproduzcan o plagien, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, fijada en cualquier tipo y soporte, sin la preceptiva autorización.

# Improving through employee participation. The case of a Spanish food manufacturer

Portela-Caramés I<sup>153</sup>, González-Boubeta I, Prado-Prado JC

**Keywords:** Employee participation, continuous improvement, action research

## 1 Introducción

En el ámbito de la gestión, la mejora continua es conocida como un planteamiento en el que todos los miembros de la organización contribuyen a mejorar el desempeño de la misma a través de la implantación continuada de pequeños cambios (Jørgensen et al., 2003). En este contexto, cobra vital importancia la participación del personal, el mecanismo por excelencia para canalizar la mejora continua (Prado-Prado et al., 2018). Aun así, la importancia de la participación contrasta con la atención que la literatura le ha prestado (Leach et al., 2006), en concreto en lo referido a la puesta en marcha de los sistemas de participación.

## 2 Objetivos

Para cubrir la carencia existente en la literatura, este artículo presenta un caso de mejora del sistema productivo a través de la participación del personal en un importante fabricante español del sector alimentario. Esta experiencia persigue un doble objetivo: mejorar del desempeño del sistema productivo y conseguir el arraigo de la filosofía participativa.

## 3 Metodología

La metodología empleada es *action research*. Por ello, los investigadores se han centrado en el diseño y coordinación del proceso de participación y en la evaluación de la satisfacción de los trabajadores respecto a la metodología desarrollada.

El primer paso es la creación de un Equipo de Implantación, formado por mandos de la empresa y por los propios investigadores. Este grupo de especialistas establece objetivos de mejora e identifica las áreas con mayor potencial de ahorro. Así, se forma el primer Equipo de Mejora, que comienza con una “brainstorming”,

---

<sup>153</sup>Iago Portela Caramés (e-mail: [iagportela@uvigo.es](mailto:iagportela@uvigo.es))

Grupo de Ingeniería de Organización (GIO). Escuela de Ingeniería Industrial.  
Campus Lagoas-Marcosende c/Maxwell, 36310 Vigo, Spain.

en donde las ideas ya son asignadas para su estudio y puesta en marcha. A partir de este momento se suceden 5 reuniones, con el seguimiento constante del Equipo de Implantación. Al finalizar, los integrantes protagonizan un acto donde se exponen los resultados a la dirección y se les entrega un obsequio como agradecimiento. Después, se disuelve el Equipo de Mejora inicial y se ponen en marcha los equipos de las demás áreas seleccionadas. Finalmente, los trabajadores contestan a una encuesta para evaluar sus impresiones sobre el proceso de participación.

## 4 Resultados

Las acciones llevadas a cabo por los diferentes Equipos de Mejora consiguieron mejorar de forma notable la eficiencia de los procesos de la organización, con ahorros totales de casi 200.000 € en el período de un año (Tabla 1).

**Tabla 1** Relación de los resultados obtenidos en el plano económico

Equipo de Mejora	Nº de ideas	Ahorro	Ahorro obtenido sobre ahorro potencial
1	170	107.000 €	41,5%
2	156	9.500 €	2,5%
3	192	81.000 €	11%

Desde el punto de vista de la satisfacción, el 75% de los participantes repetiría su participación. Sin embargo, una parte mayoritaria de los que no repetiría (80%) son integrantes del equipo 2, donde los resultados no fueron tan satisfactorios.

## 5 Conclusiones

En este estudio basado en *action research*, se ha conseguido mejorar notablemente el desempeño de la empresa gracias a la participación del personal. Los resultados obtenidos muestran una clara mejora en el ámbito económico y refuerzan el enfoque de mejora continua a través de esta metodología de participación. No obstante, existen importantes incógnitas para el futuro, como la correcta manera de reconocer y recompensar al personal tras una dinámica de participación, así como el efecto de estas prácticas sobre la implicación y motivación de los implicados.

## Referencias

- Jørgensen, F., Boer, H., & Gertsen, F. (2003). Jump-starting continuous improvement through self-assessment. *Int. J. of Operations & Production Management*, 23(10), 1260-1278.
- Leach, D. J., Stride, C. B., & Wood, S. J. (2006). The effectiveness of idea capture schemes. *Int. J. of Innovation Management*, 10(3), 325-350.
- Prado-Prado, J. C., García-Arca, J., & Fernández-González, A. J. (2018). People as the key factor in competitiveness: a framework for success in supply chain management. *Total Quality Management & Business Excellence*.