

El desarrollo de la mejora continua a través de Sistemas Estructurados de Participación del Personal (SEPP). Propuesta de una metodología de implantación

Jesús García Arca¹, Ana M. Mejías Sacaluga¹, Arturo J. Fernández González¹, J. Carlos Prado Prado¹

¹ Grupo de Ingeniería de Organización (GIO); Dpto. de Organización de Empresas y Marketing. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Vigo. Universidad de Vigo. Campus Lagoas-Marcosende, c/ Maxwell, 36310. Vigo. jgarca@uvigo.es, mejias@uvigo.es, ajfdez@uvigo.es, jcprado@uvigo.es

Palabras clave: Participación, Competividad, Mejora Continua

1. Introducción

Hoy en día, los mercados en los que desarrollan su actividad las empresas están caracterizados por una demanda creciente de productos con una gama amplia, precios bajos, calidad exigente y un buen nivel de servicio (Bolwijn y Kumpe, 1998). Como consecuencia de esta nueva realidad, las políticas de las compañías han sufrido importantes cambios en todos sus campos, buscando mejorar los estándares de calidad, servicio y coste ofertados al mercado como medio de asegurar su supervivencia y utilizando para ello todos los recursos a su alcance. Para ello, las empresas deberían establecer una orientación de todas sus actividades hacia la satisfacción del cliente (García y Prado, 2002). Estos cambios en la gestión de las actividades llevan asociados conceptualmente una mejora y es, con este enfoque, donde surge la filosofía de la “mejora continua” (“continuous improvement”).

Boer et al. (2000) definen la mejora continua como “un proceso planificado y organizado de cambio en toda la organización orientado hacia la mejora del rendimiento empresarial”. Por lo tanto, el motivo último por el que las empresas implantan la mejora continua es el incremento de su rendimiento, mediante un proceso sistemático de mejoras incrementales que no implique (o implique poco) consumo de recursos; esta mejora del rendimiento puede plantearse desde la mejora de la productividad, la mejora de la calidad o la reducción del tiempo de producción (Boer et al., 2000; Grütter et al., 2002; Rapp and Ecklund, 2002) a la reducción de costes (Bond, 1999; Modarress et al., 2005) o, más globalmente, a la mayor satisfacción de los clientes (García y Prado, 2002). Tradicionalmente, la mejora continua se ha enfrentado al concepto de innovación. Así, autores como Teece et al. (1997) comentan que mientras el énfasis en la innovación reside en el desarrollo de nuevos productos, procesos y / o servicios, la mejora continua se centra en la mejora de las prácticas existentes con los recursos ya existentes dentro de la propia organización.

En esta línea, otros autores plantean que ambos conceptos (innovación y mejora continua), lejos de ser excluyentes, deberían considerarse complementarios (Tonnessen, 2000, García y Prado, 2002), tendiendo al concepto de “innovación continua” (Bessant, 2005). McAdam et al. (2000) y Biazzo y Bernandi (2003) sostienen que el desarrollo de una cultura de mejora continua dentro de una organización está íntimamente ligado con el desarrollo de una cultura de innovación. Asimismo, Boer (2001) argumenta que la “mejora continua” requiere que las organizaciones tengan la capacidad de innovar tanto incremental como radicalmente, lo que

podría entenderse como que la mejora continua podría formar parte de la innovación continua, en línea con el modelo de madurez expuesto por Bessant and Caffyn (1997). Según este modelo, posteriormente actualizado por Bessant en 2003, el proceso de mejora continua evoluciona de manera progresiva siguiendo unos niveles o etapas, desde una mínima estructuración u orden hasta una máxima alineación con los objetivos estratégicos en el que, además, se logra dotar a toda la organización de una capacidad para genera, implantar y mejorar una cultura de innovación. En este campo de estudio, la mejora continua, es imprescindible citar a la organización CINet (“Continuous Innovation Network”), creada en 1994 con el fin de servir de foro a investigadores y empresas que trabajan en el terreno de la “innovación continua” (inicialmente, la red se denominaba “Continuous Improvement Network” -Red de la Mejora Continua- cambiando su nombre en el año 2000 para reforzar la necesidad de cambio continuo como medio para asegurar la mejora de productos, servicios y procesos en pro de un desarrollo económico y socialmente sostenible). En este sentido, destaca la “CINet Survey” –Encuesta CINet- que trata de medir la situación mundial de la mejora continua (o innovación continua) en el mundo (la primera encuesta se llevó a cabo en los años 1996 y 1997; la segunda se desarrolló en los años 2003 e 2004; en la actualidad, se está desarrollando el trabajo de campo de la tercera edición).

Por otra parte, si bien existe cierta unanimidad conceptual que la aplicación de la mejora continua supone una mejora del rendimiento empresarial (Boer et al., 2000; Grütter et al., 2002), no se encuentran demasiados estudios empíricos que apoyen la existencia de un vínculo entre ambos conceptos y menos a un nivel detallado. Un reciente análisis de la información extraída de la segunda encuesta CINet revela la existencia de una relación significativa entre una adecuada implantación de la cultura de la mejora continua y la mejora del rendimiento general de la empresa (Jorgensen et al., 2006). Este último aspecto es especialmente atractivo, ya que entre los beneficios adicionales de la aplicación de la mejora continua se encuentran el aumento de la participación, la colaboración y el rendimiento del personal que, en la mayoría de los casos, conlleva una mejora de la calidad del producto o del proceso que se intenta mejorar, un aumento de la motivación de los trabajadores en su trabajo y un incremento de de la seguridad (Hyland et al., 2004).

Con todo, debería considerarse que la mejora del rendimiento no siempre se logra de inmediato; normalmente, a fin de que las mejoras incrementales surtan efecto, es necesario que pase un cierto tiempo y que tenga lugar un cambio cultural en las empresas (esto es, un proceso). Así, autores como Atkinson (1995), Clark (1994) o Saunders (1992) insisten en el hecho de que el establecimiento y el mantenimiento de la estrategia de mejora continua es un proceso a largo plazo sometido, a su vez, a cambios y mejoras. Autores como Clark (1994) insisten en el hecho de que el establecimiento y el mantenimiento de la estrategia de mejora continua es un proceso a largo plazo sometido, a su vez, a cambios y mejoras que deben ser adecuadamente pensadas y desarrolladas. Kotter (1996) y Hanson (2001) resumen ciertas estrategias para la adopción de la mejora continua en su relación con la innovación, entre ellas, el compromiso y motivación en todos los niveles jerárquicos y la adopción de una adecuada dirección y metodología de implantación. Otro autores comentan que la mejora continua implica un proceso de aprendizaje de toda la organización ("learning organizations"; Walton, 1999; Scarbrough y Carter, 2000; Maxwell et al., 2002), donde la participación del personal se convierte en una parte clave y esencial del sistema de mejora continua (Bessant et al., 1994; Jha et al ., 1996; Prado, 2001; Caffyn, 1999; Terziowski y Sohal, 2000).

2. La participación del personal y la mejora continua

Uno de los recursos internos más importantes que se señala en la literatura como fuente de ventajas competitivas en la aplicación de la mejora continua es el factor humano (Teece y

Pisano, 1994), principalmente debido a sus características intangibles que son difíciles de copiar: conocimientos, habilidades y actitudes (Muller, 1996; Barney y Wright, 1998); por lo tanto, es importante destacar que la participación activa de todo el personal de una empresa es un elemento clave que constituye la base de la mejora continua, y esta participación total y activa es difícil de obtener (Bessant y Caffyn, 1997; Lowery et al., 2000; Lorenzo y Prado, 2002). En esta línea, existen menciones en la literatura actual (Appelbaum et al., 2000; Boer et al., 2000, Boselie, 2002; Aldakhilallah y Parente, 2002) respecto a que una adecuada gestión del factor humano presenta efectos positivos, tanto en las aptitudes de los trabajadores (mayor satisfacción, moral y compromiso con su trabajo) como en los resultados de la organización (aumento de la productividad, los beneficios y orientación al cliente). De hecho, las empresas que se proponen ser líderes en la gestión de sus procesos requieren nuevas competencias en sus organizaciones y en sus trabajadores con el fin de hacerlos más eficientes y flexibles (Nah et al., 2001; Skok y Legge, 2002; Fiksel et al., 2004; MacAdam y Galloway, 2005; Lauren y Foss, 2003).

Sin embargo, con el fin de alcanzar esta participación e involucración del personal, de nuevo, sería necesario estructurar todo el proceso de cambio de manera adecuada. Kanji y Asher (1993) explican que, con el fin de lograr una adecuada gestión del cambio, es esencial lograr el control del cambio en sí mismo, aspectos en los que otros autores como Douglas et al. (2000) coinciden. Todos los comentarios anteriores conducen a la necesidad de estructurar los sistemas de participación en línea con el modelo de Bessant y Caffyn comentado anteriormente. El personal es, sin lugar a dudas, el activo más importante de una compañía. Pero no solamente el personal directivo, sobre el que tradicionalmente ha recaído la responsabilidad de mejorar los procesos, sino todo el personal de la organización. Es el personal quien mejor conoce los procesos desarrollados en su empresa, en los que participa activamente de forma cotidiana, y, por tanto, es el que mejor preparado está para identificar problemas y oportunidades de mejora, y aportar soluciones a los mismos.

La falta de tratamiento detallado en la literatura sobre la estructuración y, dentro de ésta, los aspectos metodológicos para la implantación de programas de mejora continua a través de sistemas de participación de personal (más allá del apoyo de la dirección y la involucración de todo el personal), así como su potencial impacto en los resultados, los convierte en una temática de investigación novedosa, más aún cuando existe evidencia de que no todas las empresas han tenido el éxito esperado (o cuando no han fracasado) en su implantación (De Benito, 1998; Marín, 2008). Teniendo en cuenta estos antecedentes en esta ponencia se desarrolla una metodología de implantación que sirva de referencia para desarrollar en las empresas el proceso de mejora continua a través de sistemas estructurados de participación del personal (en adelante SEPP); esta metodología está fundamentada en factores claves de éxito identificados en la literatura científica (que de alguna manera, sirven para estructurar y organizar esta participación según el modelo de Bessant y Caffyn), siendo un paso previo a su contraste práctico. El interés de definir de un modelo de referencia que apoye este proceso se puede valorar desde la perspectiva de la ventaja que supone para las empresas contar con guías o patrones a la hora de acometer procesos que impliquen cambios en la manera de gestionar y/u organizar diferentes áreas o funciones de la empresa y que otorguen ventajas competitivas

3. Los sistemas estructurados de participación del personal (SEPP). Modelo de implantación

El Club Gestión de Calidad (1997) define estos sistemas de participación como “actividades estructuradas de forma sistemática que permiten canalizar eficientemente todas las iniciativas que puedan incrementar la competitividad empresarial”. Los sistemas estructurados de

participación del personal más importantes y extendidos son los sistemas de sugerencias, los círculos de calidad y los grupos de mejora (Prado et al., 2001, 2004). Todos ellos permiten una intervención activa y sistemática de los diferentes niveles jerárquicos de una organización en los procesos de mejora. Más específicamente, los sistemas estructurados de participación pueden ser tanto de tipo grupal (p.ej. círculos de calidad, grupos de mejora, self-managing teams, self-directing teams, autonomous groups, etc) como individual (p.ej. sistemas de sugerencias). Entre los sistemas de participación estructurados, Thiagarajan y Zairi (1997) citan dos como fundamentales: los círculos de calidad (quality circles), y los equipos transversales o interfuncionales (cross functional teams). Vale la pena mencionar que mientras que otros sistemas de participación, tales como los sistemas de sugerencias y círculos de calidad son ampliamente conocidos en la literatura con estos nombres, esto mismo no ocurre con los equipos de mejora, dado que existen muchas denominaciones para los grupos de trabajo de características similares a los equipos de mejora, entre las cuales podemos mencionar los siguientes: equipos de mejora continua, equipos de mejora de la calidad, equipos kaizen y "proyectos de mejora" (García y Prado, 2002).

En primer lugar, se puede definir una sugerencia como cualquier idea nueva y original aportada por el personal de la empresa que contribuye a su mejora. No obstante, para que esta sugerencia se convierta en una solución real a un problema o a una oportunidad de mejora es necesario establecer un sistema que permita su recepción, su análisis y, si procede, su implantación. Por otra parte, se entiende por círculo de calidad un pequeño grupo de personas del mismo nivel jerárquico (generalmente operarios) pertenecientes a una misma sección, departamento o área de la empresa que se reúnen regularmente de forma voluntaria para identificar, analizar y resolver problemas o realizar mejoras relacionadas con el desarrollo de su actividad, lideradas por un coordinador. Los círculos de calidad suelen ser estables, es decir, coexisten en la organización durante tiempo, a priori, ilimitado. Finalmente, García y Prado (2002) definen un grupo de mejora (o equipo para la solución de problemas), como un pequeño grupo de personas dirigidas por un coordinador, que pertenecen a diferentes departamentos y a diferentes niveles jerárquicos (que lo diferencia de los clásicos círculos de calidad). Se reúnen periódicamente para analizar y resolver un determinado problema o llevar a cabo mejoras en la empresa (lo que lo diferencia de los sistemas de participación basados en sugerencias). Generalmente, el grupo se disuelve cuando el problema se ha resuelto.

Hay muchas referencias bibliográficas que mencionan la importancia de la participación del personal en el éxito de las organizaciones y específicamente en el éxito de los programas encaminados a la mejora continua; algunos de los que merecen especial mención son los de Suzuki (1987), Cascio (1991), Barney (1991), Longenecker et al. (1994), Pfeffer (1994), Conner y Parlad (1996), Golhar et al. (1997), Ichniowski et al. (1997), Huq y Stolen (1998), Feigenbaum (1999), Lowery et al. (2000), Lorenzo y Prado (2002), Hodson (2002) o Faems et al. (2005). En esta misma línea, los resultados de la encuesta CINet (2003) muestran relaciones positivas entre la gestión adecuada de los recursos humanos y los comportamientos de la mejora continua. Asimismo, varios autores han señalado algunos factores clave del éxito cuando se implantan SPP dentro de un programa de mejora continua, como se muestra en la Tabla 1. Con este cuadro se refuerza la importancia tanto de la creación de una adecuada metodología de implementación.

Por otro lado, buena parte de las referencias en la literatura reciente que estudian la mejora continua a través de los sistemas de participación del personal, lo hacen, o bien, desde la perspectiva del estudio de casos (ilustrativos de una realidad concreta y, generalmente, poco significativos a nivel global; entre estos se pueden citar los trabajos de Marín et al. (2006), Harman R. et al. (2002), Grütter et al. (2002), Miklavcic et al. (2007), Rapp and Ecklund,

(2007), Castka et al. (2001), Escriba-Moreno y Canet-Giner (2006), Jamali y Sidani (2008), Randy (1999), Tonnessen (2005) y Silince et al. (1996)), o bien, desde el análisis de la realidad empresarial en un contexto geográfico o sectorial determinado que se centran especialmente en el nivel de desarrollo o implantación de los sistemas de participación en las empresas (y si están implantados, su tipología) muchos de ellos en un análisis más general de implantación de sistemas de gestión de la calidad; entre estos últimos estudios, a nivel internacional además de las aportaciones literarias surgidas del CINet Survey se pueden mencionar los trabajos de Anfuso (1995), Lawler et al. (1998), Lee et al. (1999), Masson y Raeside (1999), Hammersley y Pinnington (1999), Drew (1998), Terziovski et al. (1999) y Wharton et al. (1997). A nivel español o peninsular se pueden citar los trabajos de Merino (2001), García y Prado (2002), Fernández y Prado (2005), García et al. (2007) o Marín et al. (2008). La tabla 2 recoge aquellos aspectos metodológicos a tener en cuenta cuando se plantea la implantación de un programa de SEPP (entre paréntesis se conecta cada uno de estos aspectos con los factores claves identificados en la literatura).

Asimismo, buena parte de las experiencias de participación documentadas se centran en el ámbito de la gestión logística o la gestión de la cadena de suministro con la importancia que esto supone (Dornier et al., 1998; Gunesakaran y Ngai, 2004, Wisner et al., 2005; Subramani, 2004). En esta línea, obras como la de Sila y Ebrahimipour (2002) destacan la falta de trabajos de investigación sobre la importancia de la gestión logística en las empresas y otras actividades de gestión, tales como la gestión de recursos humanos. Esta ausencia en la literatura actual también se extiende al análisis de las innovaciones en el ámbito logístico, con la excepción, por ejemplo, de las obras de Flint et al. (2005), Göpfert y Hillbrand (2005) y Darkow et al. (2006) y, obviamente, la contribución de las encuestas del CINet. En este sentido, hay pocos estudios sobre la relación entre la gestión de los recursos humanos y la gestión logística en las empresas de distribución (Broersma y Segers, 2001; McAdam y Galloway, 2005; Soosay y Hyland, 2004) o estudios en empresas manufactureras (Sloan y Sloan, 2006), lo que también motiva a los autores a la hora de plantear este modelo.

N.	FACTOR CLAVE	REFERENCIAS
1	Énfasis en el diseño del proceso previo a la implantación	Bancroft et al., 1998; Skok and Sauer, 1999; Nah et al., 2001; Legge, 2002; MacAdam and Galloway, 2005 Prado, 2000; Prado et al., 2003
2	Idoneidad del momento de implantación	Carpinetti and Martins, 2001; Prado, 2000; Prado et al., 2003
3	El compromiso de la dirección	Atkinson, 1994; Benson et al., 1994; Kline, 1997; Bancroft et al., 1998; Sauer, 1999; Nah et al., 2001; Skok and Legge, 2002; MacAdam and Galloway, 2005; Prado, 2000; Prado et al., 2003
4	El compromiso de los mandos intermedios	Prado, 2000; Prado et al., 2003
5	Apoyo/Compromiso de sindicatos/comité para favorecer el clima laboral	Benson et al., 1994; Prado, 2000; Prado et al., 2003
6	Motivación y compromiso de los participantes	Benson et al., 1994; Kline, 1997; Kirkman and Shapiro, 1997
7	Participación del personal en los procesos de diseño e implantación de mejoras	Schroeder and Robinson, 1991; Kanji and Asher, 1993; Kotter, 1996; Cheng, 1997; Bancroft et al., 1998; Sauer, 1999; Michie and Sheehan, 1999; Boer et al., 2000; Douglas et al., 2000; Licke, 2000; Nah et al., 2001; Othman, 2001; Boer et al., 2001; Hanson, 2001; Skok and Legge, 2002; Jorgensen 2003; Laursen and Foss, 2003; Looise and Van Riemsdijk, 2004; Soosay and Hyland, 2004; MacAdam and Galloway, 2005; Bandaraouk and Looise, 2005; Jorgensen et al., 2006
8	Estructura organizativa apropiada de soporte a la implantación	Clark, 1993; Boer et al., 2001; Soosay and Hyland, 2004; Prado, 2000; Prado et al., 2003

9	Formación de los participantes	Kobayashi, 1990; Atkinson, 1994; Bartel, 1994; Benson et al., 1994; MacDuffie and Kochan, 1995; Osterman, 1995; Silince et al., 1996; Kline, 1997; Rickards, 1998; Pfeffer and Veiga, 1999; Harel and Tzafrir, 1999; Backayan, 2001; Rapp and Eklund, 2002; Terziowski and Sohal, 2000; Word, 2003; Clark, 1993; Bancroft et al., 1998; Nah et al., 2001; Skok and Legge, 2002; MacAdam and Galloway, 2005
10	Entender el cambio cultural asociado a la mejora continua	Bancroft et al., 1998; Nah et al., 2001; Skok and Legge, 2002; MacAdam and Galloway, 2005
11	Adecuada metodología de trabajo con objetivos cuantificables	Kanji and Asher (1993), Kotter (1996), Douglas (2000), Licke (2000) and Hanson (2001)
12	Marcar prioridades en la implantación	Carpinetti and Martins, 2001; Prado, 2000; Prado et al., 2003
13	Equipo de trabajo multijerárquico y multidepartamental	Atkinson, 1994; Kline, 1997; Bancroft et al., 1998; Nah et al., 2001; Carpinetti and Martins, 2001; Skok and Legge, 2002; MacAdam and Galloway, 2005, García et al., 2003
14	Conveniente gestión y seguimiento del programa	Atkinson, 1994; Clark, 1993; Benson et al., 1994; Bancroft et al., 1998; Sauer, 1999; Nah et al., 2001; Boer et al., 2001; Skok and Legge, 2002; Looise and Van Riemsdijk, 2004; Boer et al., 2001; Soosay and Hyland; 2004; MacAdam and Galloway, 2005
15	Proporcionar recursos para respuesta ágil a problemas, preguntas o propuestas	Fairbank and Williams, 2001; Schuring and Luijten, 2001; Rapp and Eklund, 2002; Wood, 2003; Clark, 1993; Bancroft et al., 1998; Nah et al., 2001; Skok and Legge, 2002; MacAdam and Galloway, 2005
16	Asesoramiento externo	Westbrook, 1995, Maull et al., 1995; Prado, 2000; Prado et al., 2003 Senge, 1990; Prado 2002
17	Comunicación continua a todos los niveles	Kline, 1997; Bancroft et al., 1998; Nah et al., 2001; Skok and Legge, 2002; Looise and Van Riemsdijk, 2004; MacAdam and Galloway, 2005
18	Sistematizar las mejoras obtenidas mediante el desarrollo e implantación de procedimientos / instrucciones de trabajo	Kline, 1997; Prado, 2000; Prado et al., 2003
19	Obtención de resultados desde un inicio para fortalecer la confianza en el SPP	Prado, 2000; Prado et al., 2003
20	Incentivos para los participantes (reconocimiento y retribución)	Atkinson, 1994; Milgrom and Roberts, 1995; Kline, 1997; Ichniowski et al., 1997; Schunring and Luijten, 1998; Throley-Hill and Stevens, 2001

Tabla 1. Factores clave para implantar un programa de mejora continua con un enfoque participativo

GRUPO	CONSIDERACIONES PARA LA ADECUADA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA	FACTOR CLAVE
DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE SEPP	Desencadenantes principales, tanto a nivel de impacto en los resultados directos empresariales (productividad, costes, calidad, innovación, flexibilidad, plazos de entrega,...), como a nivel indirecto (servir de herramientas para otros enfoques de mejora, mejora del clima laboral interno, incremento de la formación, descubrir nuevas capacidades de los integrantes, mejorar el compromiso y la actitud de los empleados hacia el cambio, disminuir el absentismo, mejorar la cooperación y la comunicación, mejorar las relaciones entre departamentos o con clientes y proveedores, mejorar la satisfacción del cliente,..)	1,2
	Modalidad/es de SEPP escogida; ámbito de actuación de la empresa (¿en qué procesos, áreas o departamentos?; ¿sólo interno o también con proveedores y clientes?; si varias empresas o plantas, ¿en todas?); ¿Cómo se toma la decisión de una nueva experiencia de SEPP? (por ejemplo, a partir de auditoría, diagnóstico, reclamaciones, no conformidades...)?	2, 10, 11
	Diseño de la estructura organizativa que va a dar soporte a la implantación del programa de los SEPP; decidir si es exclusiva o compartida con otras actividades de gestión de la empresa; existencia o no de un responsable/coordinador del programa de SEPP en la empresa; si se va a tener apoyo externo o no y, en su caso, el papel que desempeñará.	3, 8, 16
	Papel de la dirección y en qué actividades del programa de SEPP participará.	3
	Presupuesto para implantar el programa de SEPP; decidir cómo se gasta; ¿abierto o cerrado?	15

	Definición de indicadores que reflejen la mejora obtenida con los SPP; A nivel global, Para cada modalidad de SPP; Para cada experiencia en particular. En esta línea, definición de objetivos globales cuantificados sobre las mejoras a obtener con la implantación del programa/experiencia (incremento productividad, reducción del número de reclamaciones,...);	11,12, 14
	Verificar la alineación de estos objetivos con los objetivos estratégicos de la empresa.	11,12, 14
	Definición de indicadores relacionados con la propia actividad de los SPP (%plantilla que participa, frecuencia de participación, % acciones implantadas, % asistencia, % sugerencias gestionadas en un determinado tiempo...); en esta línea, definición de objetivos relativos a estos indicadores.	11,12, 14
	Soporte informático para gestionar la información de los SEPP (indicadores, acciones, estado de las mismas, responsables, plazos, costes,...)	11, 14
	Tipo de retribución/reconocimiento a los participantes en los SEPP; por ejemplo, retribución económica (% de ahorros, cantidad fija...), en especie, con recompensa (regalos, asistencia a congresos...), reconocimiento interno (presentaciones, cierta promoción interna...); además, decidir si esta retribución/reconocimiento es individual o colectiva, si es para todos los participantes o sólo para algunos (mejor grupo, mejor sugerencia...)	20
	Sistema (encuestas, entrevistas,...) para evaluar el grado de conocimiento de la existencia y resultados de los SEPP por parte del resto de la organización; en esta línea, sistema para valorar la satisfacción con los SEPP implantados. En cualquier caso, dicha evaluación sobre quién se realiza (participantes y no participantes; por escalafón jerárquico, área,...) y cuándo y con qué frecuencia)	6, 10
IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE SEPP	Decidir cómo se presenta cada nueva experiencia de SEPP a la organización (quién realiza la presentación y a quién se le comunica la nueva experiencia; presentación a equipo directivo, representantes sindicales, personal afectado,...).	5
	Documentación o no del funcionamiento de los SEPP; en su caso, valorar su integración en el Sistema de Gestión de la Calidad (si se dispone del mismo).	18
	Mecanismos de seguimiento de consistencia de resultados una vez concluido el programa o la experiencia (por ejemplo, revisión por el grupo de implantación/dirección, auditoría, indicadores, reuniones con líderes/coordinadores de cada experiencia, reuniones con participantes en el programa/experiencia,...).	11, 12, 14
	En cuanto a la Formación relacionada con los SEPP, responda a las siguientes cuestiones; Se imparte formación asociada a los SEPP?; ¿A quién se forma? ¿Quién imparte dicha formación? ¿Quién imparte dicha formación? ¿Cuáles son los temas abordados? ¿Cuándo se desarrolla? ¿Cuál es la duración aproximada? ¿Se desarrolla dentro/fuera del horario laboral? ¿Es obligatoria? ¿Qué material se emplea (documentación, videos...)? ¿Se planifica con el resto de actividades formativas? ¿Existe reciclaje? (impartir formación a personas ya formadas). Entre los contenidos de la formación puede especificarse las herramientas de gestión que se emplearán en el desarrollo de los SEPP (tormenta de ideas, SPC, diagramas de dispersión o correlación, gráficos, histogramas, Pareto, Causa Efecto, hojas de control,...).	9
	Al comienzo de la actividad de un nuevo SEPP, ¿se realiza algún tipo de comunicación? ¿cómo se realiza la comunicación?¿A quién se le comunica?	17
	Durante la actividad/desarrollo, ¿se realiza algún tipo de comunicación? ¿cómo se realiza la comunicación?¿A quién se le comunica?	17, 19
	Los resultados, ¿se comunican a toda la organización? En caso afirmativo, ¿en qué orden se comunican los resultados respecto a los diferentes niveles de la organización?	17, 19
	Opciones de comunicación (directa o indirecta): Comunicación boca a boca, Apoyo del personal directivo, Supervisión de las actividades de mejora (medición medidas, seguimiento), Resultados favorables y experiencias positivas previas, Publicidad en tabloneros de anuncios o intranet interna, Publicidad por medios de comunicación internos (revistas, hojas informativas), Ayuda externa, Sistemas de incentivos económicos o no económicos, Promoción a través de concursos y premios, Formación del personal en herramientas resolución problemas y relacionada con SPP, Presentaciones de SPP en la empresa, El uso de eslóganes, logos, mascotas...	17
Implantación de sistemas de sugerencias	Tipología de las sugerencias (abiertas, abiertas con restricciones, cerradas a temas concretos,...)	11
	¿Quién puede proponer sugerencias? (por ejemplo, cualquier persona, las personas de un área o departamento, las personas de un escalafón jerárquico...)	6
	Forma en se pueden proponer sugerencias (Individualmente, en grupo, mixta)	11
	Identificación de los autores (desde el principio; a partir de determinada etapa; anónima)	11
	Tipo de soporte para documentar la sugerencia (por ejemplo, formularios, buzones, intranet,...)	11
	Capacidad del proponente de gestionar la sugerencia (diferentes posibilidades: plantear el problema/mejora,	7

	analizar la propuesta, proponer la solución, implantar/colaborar en la implantación, Realizar el seguimiento de la implantación y sus resultados)	
Implantación de sistemas basados en grupos (grupos de mejora, círculos de calidad,...)	Punto de partida para la actividad del grupo (Tormenta de ideas, diagnóstico previo, auditoría,...)	11
	Concreción de las actividades o temas abordados por el grupo	11
	Tiempo de duración (número de reuniones) del grupo (pueden ser temporales o permanentes)	2, 11
	Material que se le proporciona a los participantes (por ejemplo, carpetas, documentación...), frecuencia de las reuniones (puede variar a lo largo de la vida del grupo) y lugar de la reunión	11
	¿Quién puede integrar los grupos? (por ejemplo, sólo operarios, sólo mandos intermedios, sólo directivos, de varios niveles...); pueden rotar a lo largo de la vida del grupo; ¿Qué departamentos pueden integrar los grupos? (Por ejemplo: un único departamento o varios departamentos, y cuáles)	6, 13
	Voluntariedad en la participación (sí, no, o “sugerida”); Si voluntaria, ¿cómo se invita a los interesados en participar? y ¿cómo se realiza la selección entre los voluntarios?; Si no es voluntaria, ¿cómo se realiza? 11 ¿Quién se encarga de la elección?	6
	El día de celebración de las reuniones (se realiza dentro, fuera del horario laboral, mitad y mitad...); ¿Cómo se gestiona/soluciona la coordinación cuando hay trabajadores de diferentes turnos? ¿Se limita la duración de las reuniones?	11
	Decidir si el trabajo operativo (análisis, propuestas de soluciones, ...) se realiza dentro o fuera de la jornada laboral	11
	¿Quién lidera/modera las reuniones?.	11
	¿Se cubre un acta (acciones, plazos, responsables...) en cada sesión?; ¿En qué medida se documenta detalladamente el análisis/soluciones de cada acción emprendida?	18
	Capacidad del grupo de gestionar el problema/mejora (diferentes posibilidades: plantear el problema/mejora, analizar la propuesta, proponer la solución, implantar/colaborar en la implantación, Realizar el seguimiento de la implantación y sus resultados)	7

Tabla 2. Consideraciones para la implantación de un programa de SEPP y su conexión con los factores claves

4. Conclusiones y futuras líneas de trabajo

La falta de tratamiento detallado en la literatura sobre la estructuración y, dentro de ésta, los aspectos metodológicos para la implantación de programas de mejora continua a través de sistemas de participación de personal (más allá del apoyo de la dirección y la involucración de todo el personal), así como su potencial impacto en los resultados, los convierte en una temática de investigación novedosa, más aún cuando existe evidencia de que no todas las empresas han tenido el éxito esperado (o cuando no han fracasado) en su implantación. Teniendo en cuenta estos antecedentes expuestos se considera interesante proponer como líneas de investigación futuras el contraste de las cuestiones identificadas en el modelo propuesto anteriormente para validar su importancia e implantación en las empresas más relevantes en participación del personal en España.

5. Referencias

- Aldakhilallah, K.A: & Parente, D.H. (2002) “Redesigning a square peg: Total Quality Management performance appraisals”, Total Quality Management, vol. 13, no. 1, pp. 39-51.
- Anfuso, D. (1995) ‘Suggestion System Can Work under TQM’, Personnel Journal, Vol. 74, no. 7, pp. 110-.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000) “Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off”, Cornell University Press, Ithaca.
- Bessant, J. (2005) ‘High-involvement innovation’, Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management, pp. 1-108.

- Bessant, J. and Caffyn, S. (1997), "High involvement innovation through continuous improvement", *International Journal of Technology Management*, Vol. 14 No. 1, p. 7-28.
- Bessant, J. , Caffyn, S. and Gilbert, J. (1994), "Mobilising continuous improvement for strategic advantage" in Platts, K.W., Gregorj', M.J. and Neely, A. (Eds), *Operations Strategy and Performance*, Manufacturing Engineering Group, University' of Cambridge, Cambridge, pp. 175-80.
- Biazzo, S. and Bernardi, G. (2003). *Process Management Practices and Quality System Standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification*, *Business Process Management Journal*, 9 (2): 149-169.
- Boer, H., Berger, A., Chapman, R. & Gertsen, F. (eds.) (2000) "CI changes. From suggestion box to organisational learning. Continuous improvement in Europe and Australia", Ashgate, Aldershot.
- Boer, H. (2001) "And [Jethro] said ... Learning: the link between strategy, innovation and production", Center for Industrial Production, Aalborg University, 4 May.
- Bolwijn, P.T. & Kumpe, T. (1998) "Marktregicht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing", Van Gorcum, Assen.
- Bond, T.C. (1999), "The role of performance measurement in continuous improvement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 12, p. 1318.
- Boselie, P. (2002), "Human resource management. Work systems and performance: A theoretical-empirical approach", Tinbergen Institute, Rotterdam.
- Clark, E. (1994), "ICL's transport policy for continuous improvement", CIRCA Continuous Improvement Conference, CIRCA / Contrast Conferences, London.
- De Benito Valencia, C.M. (1998) 'Guía para la Implantación de la Calidad Total en PYMES', *Alta Dirección*, no. 197, pp. 13-27.
- Douglas, A., Lycke, L. & Dobbie, J. (2000) "Implementing the Japanese 5S practice", *Proceedings of the Ninth International Conference on Productivity and Quality Research*, ICPQR 200, Jerusalem, Israel, pp. 279-284.
- Drew. E. (1998) 'In Pursuit of the Excellence: Total Quality Approaches in Irish Organizations', *The TQM Magazine*, Vol. 10, no. 6, pp. 452-457.
- Escriba-Moreno, M.A. y Canet-Giner, M.T. (2006) 'The combined use of quality management programs and work teams', *Team Performance Management*, Vol. 12, num. 5/6, pp.162-181.
- Fernandez, A.J. y Prado, J.C. (2004) 'Personnel Participation in Continuous Improvement. Results of an empirical study in the euro-region Galicia (Spain)- North of Portugal'.
- Fiksel, J.; Lambert, D.M.; Artman, L.B.; Harris, J.A. & Share, H.M. (2004) "The New Supply Chain Edge", *Supply Chain Management Review*, vol. 8, no. 5, pp. 50-57,
- García A. and Prado, J.C. (2002) " La participación del personal en la mejora continua de las empresas", Edited by AEC, Madrid, Spain.
- Grütter, A.W., Field, J.M. y Faull, N.H.B. (2002) ' Work team performance over time: three case studies of South African manufacturers', *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 641-657.
- Hammersley, G. y Pinnington, A. (1999) 'Employee Response to Continuous Improvement Groups', *The TQM Magazine*, Vol. 11, no. 1, pp. 29-34.

- Hanson, J. (2001) Implementation of TQM, in small organizations, experiences from award winners in Sweden. Licentiate Thesis 2001:13, Luleå University of Technology, Luleå.
- Harman, R.A., Golhar, D.Y. y Deshpande, S.P. (2002) 'Lessons learnt in work teams', *Product Planning & Control*, Vol. 13, pp. 362-369.
- Hyland, P., Decker, K., Sloan, T. and Jørgensen, F. (2004), "CI in the work place: does involving the HRM function make any difference?", *International Journal of Technology Management*.
- Jamali, D. y Sidani, Y. (2008) 'Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context', *The Learning Organization*, Vol. 15, Num. 1, pp. 58-74.
- Jha, S., Michela, J.L. y Noori, H. (1996) 'The Dynamics of Continuous Improvement: Aligning organizational attributes and activities for quality and productivity' *International Journal of Quality Science*, Vol. 1, no. 1, pp. 19-47.
- Jorgensen, F.; Laugen, B. & Boer, H. (2006) "Human Resource Management for Continuous Improvement", *CINet 2006*, pp. 443-454.
- Kanji, G.K. & Asher, M., (1993) "Understanding the change process", *Total Quality Management*, vol. 4, pp. 19-20.
- Kotter, J.P. (1996) "Leading change: why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 2, pp. 59-67.
- Laursen, K. & Foss, N.J. (2003) "New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, no. 2, pp. 243-263.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. y Ledford JR. G.E. (1998) 'Strategies for High Performance Organizations. Employee involvement, TQM, and Reengineering Programs in Fortune 1000 Corporations, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lee, T.L., Leung, H.K.N. y Chan, K.C.C. (1999) 'Improving Quality Management on the basis of ISO 9000' *The TQM Magazine*, Vol. 11, no. 2, pp. 88-94
- Lowery, C.M., Beadles II, N.A. y Carpenter, J.B. (2000) 'TQM's Human resource Component', *Quality Progress*, Vol. 33, no. 2, pp. 61-65.
- Lycke, L. (2000) "Implementing total productive maintenance, driving forces and obstacles", Licentiate Thesis 2000:15, Luleå University of Technology, Luleå.
- Maason, R. y Raeside, R. (1999) 'Quality in Scotland', *The TQM Magazine*, Vol.11, no.1, pp.12-16
- Marín-García, J.A., Bonavía, T. y Miralles, C. (2008) 'The use of employee in the USA and Spanish Companies', *International journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 3, Num. 1, pp.71-80.
- Marín-García, J.A., Pardo del Val, M. y Bonavía Martín, T. (2008) ' Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company', *Team Performance Management*, Vol. 14, pp. 55-69.
- Marín García, J.A., Pardo del Val, M. y Bonavía Martín, T. (2006) ' The impact of training and ad hoc teams in industrial settings', *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 1, Num. 2, pp. 137-147.
- McAdam, R. & Galloway, A. (2005) "Enterprise resource planning and organisational innovation: a management perspective", *Industrial Management & Data Systems*", vol. 105, no. 3, pp. 280-290.

- McAdam, R., Stevenson, P. and Armstrong, G. (2000). Innovative Change Management in SMEs: Beyond Continuous Improvement, *Logistics Information Management*, 13.
- Miklavcic Sumanski, M., Kolenc, I., Markic, M. (2007) 'Teamwork and defining group structures', *Team Performance Management*, Vol. 13, Num. 3/4, pp.102-116.
- Modarress, B., Ansari, A. and Lockwood, D.L. (2005), "Kaizen costing for lean manufacturing: a case study", *International Journal of Production Research*, Vol. 43 No. 9, pp. 1751-60.
- Nah, F.; Lau, J. & Kuang, J. (2001), "Critical factors for successful implementation of enterprise systems", *Business Process Management Journal*, vol. 7, no. 3, pp. 285-97.
- Prado-Prado, J.C. (2000) "El proceso de mejora continua en la empresa", Ed. Pirámide (Madrid).
- Randy K., C. (1999) 'Employee involvement in a total quality management programme: problems in Chinese firms in Hong Kong', *Managerial Auditing Journal*, Vol. 14, num.1/2, pp. 8-11.
- Rapp, C. and Eklund, J. (2002), "Sustainable development of improvement activities: the long-term operation of a suggestion scheme in a Swedish company", *Total Quality Management*, Vol. 13 No. 7, pp. 945-69.
- Rapp, C. y Eklund, J. (2007) 'Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company', *Human Factors in Ergonomics & Manufacturing*, Vol. 17, Num. 1, pp. 79-94.
- Scarbrough, H. y Carter, C. (2000) 'Investigating Knowledge Management
- Silince, J.A.A., Syles, G.M.H. y Singh, D.P. (1996) 'Implementation, problems, success and longevity of quality circle programmes', *International Journal of Operations*, Vol. 16, Num. 4, pp.88-111.
- Skok, W. & Legge, M. (2002), "Evaluating enterprise resource planning (ERP) systems using an interpretive approach", *Knowledge and Process Management*, vol. 9, no. 2, pp. 72-80.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial And Corporate Change*, Vol. 3 No, 3, pp, 537-55.
- Teece D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Terziovski, M. and Sohal, A.S. (2000), "The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms", *Technovation*, Vol. 20 No. 10, pp. 539-50.
- Tonnessen, T. (2005) 'Continuous innovation through company wide employee participation', *The TQM Magazine*, Vol. 17, Num. 2, pp.195-207.
- Wharton, T.J., Reid, D. y White, E.M. (1997) 'An Empirical Study of Manufacturing Approaches Over Time', *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 38, no. 4, pp. 7-12.