

## **Sistemas estructurados de participación del personal en las empresas españolas: difusión interna de información y prácticas de reconocimiento o recompensa**

**Arturo J. Fernández González<sup>1</sup>, Ana Mejías Sacaluga<sup>1</sup>, Jesús García Arca<sup>1</sup>, J. Carlos Prado Prado<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> 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. mejias@uvigo.es, jgarca@uvigo.es, ajfdez@uvigo.es, jcprado@uvigo.es

### **Resumen**

*Los sistemas estructurados de participación del personal son un excelente vehículo para el desarrollo de la mejora continua en cualquier organización, con grandes posibilidades de éxito, siempre y cuando se respeten una serie de aspectos clave en su diseño y una metodología adecuada para su funcionamiento operativo. El presente artículo tiene por objetivo presentar, con respecto a los sistemas estructurados de participación del personal existentes en las empresas españolas, las prácticas o métodos relativos a la difusión de información sobre sus actividades, y los sistemas de reconocimiento o recompensa para los participantes en los mismos.*

**Palabras clave:** Mejora Continua, Sistemas de Participación, Difusión de Información, Reconocimiento, Recompensa

### **1. Introducción**

Los sistemas estructurados de participación del personal (en adelante, SEP) son un vehículo con un gran potencial para el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones. Respecto al concepto de mejora continua, Boer et al. (2000) la definen como "un proceso organizado y planificado de cambio en toda la organización, orientado hacia la mejora de los resultados empresariales". En efecto, la razón última por la que las empresas introducen la mejora continua es el aumento de su rendimiento, por medio de un proceso sistemático de mejoras incrementales que no implica (o apenas supone) el consumo de recursos (Terziovski y Sohal, 2000). Esta mejora del rendimiento podría alcanzarse a partir de la mejora de la productividad, la mejora de la calidad y/o la reducción del tiempo de producción (Boer et al., 2000; Rapp y Eclund, 2002), la reducción de los costes (Bond, 1999), o, más globalmente, la orientación hacia una mayor satisfacción del cliente, sin olvidar la mejora de las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores, así como las cuestiones ambientales, motivo de preocupación de clientes y, sobre todo, de otras partes interesadas, como la sociedad y la Administración.

Partiendo de la definición que el Club Gestión de Calidad (1997) hace de los sistemas de participación como "actividades estructuradas de forma sistemática que permiten canalizar eficientemente todas las iniciativas que puedan incrementar la competitividad empresarial", se llega a que el apoyo de los SEP (sistemas estructurados de participación), tanto individuales como grupales, es un pilar fundamental para alcanzar el éxito en la implantación de la mejora continua.

Los SEP más extendidos son los sistemas de ideas o sugerencias (SEP individuales, en la gran mayoría de los casos), por un lado, y diversos tipos de grupos de trabajo, por otro. Estos

grupos son habitualmente denominados como círculos de calidad, grupos de mejora, equipos de resolución de problemas, o equipos/grupos de innovación y mejora, entre otros nombres similares. Todos ellos permiten una intervención activa y sistemática de los diferentes niveles jerárquicos de una organización en los procesos de mejora, y en muchos casos contribuyen a canalizar los objetivos estratégicos de muchos enfoques de mejora de eficiencia.

La escasez de tratamiento detallado en la literatura sobre el efecto de la estructuración para la implantación exitosa de la participación en un contexto de mejora continua, así como su potencial impacto en los resultados económicos y sociales de las empresas (mejora de la competitividad empresarial), hace de ello una temática de investigación novedosa, más aún cuando existe evidencia de que no todas las empresas han tenido el éxito esperado (o bien han fracasado) en su implantación (Marín-García et al., 2008).

Para contribuir a cubrir este hueco en la literatura, el presente trabajo recoge los resultados de un estudio empírico en el que han participado 40 empresas españolas, todas ellas comprometidas con la implantación de la mejora continua a través de SEP. El objetivo global de este estudio ha sido conocer en profundidad el modo en que las empresas acometen este proceso de implantación, si bien este artículo se centrará, por un lado, en los medios utilizados para la difusión y comunicación de las actividades de los SEP dentro de las organizaciones en las que existen, y, por otro, en los sistemas de reconocimiento o recompensa que las empresas establecen para los participantes en los mismos por su participación y consecución de mejoras.

### **1.1. Difusión interna de información sobre los SEP**

Desde el punto de vista de la difusión interna de información, hay varios aspectos a tener en cuenta cuando se implanta un programa de SEP en la organización (Prado et al., 2004):

En primer lugar, es necesaria una presentación a todo el personal de la empresa, la cual debería realizarse en sucesivas etapas, empezando por la Dirección, y continuando con el resto del equipo directivo, los representantes de los trabajadores y el resto del personal.

En segundo lugar, debe difundirse la información sobre el programa de participación, en paralelo a su desarrollo. Para ello, la empresa puede utilizar diferentes alternativas: carteles o tableros informativos, comunicados internos (en papel o e-mail), folletos o impresos, boletines o revistas de empresa, manuales (como un “manual del trabajador” o un “manual de acogida”), un sitio web interno (Intranet), etc. Lógicamente, el objeto es mantener informada a toda la plantilla, facilitar una mayor involucración por su parte y animar a todos a aportar las sugerencias y mejoras que estimen oportunas. Como es natural, cuando más desestructurada y menos elaborada sea la difusión interna de la actividad de los sistemas de participación, más difícil será lograr una adecuada información e involucración del personal.

Por último, es fundamental la presentación de los resultados obtenidos, lo cual normalmente va ligado a la disolución de los SEP, en su caso, o a una actividad periódica, como p.ej. una convención anual, o acto similar. Esta presentación de resultados suele tener también un segundo objetivo, que es servir como reconocimiento al personal participante en el SEP (ver epígrafe siguiente).

La difusión interna de información sobre el programa de participación y sobre las acciones realizadas y/o en marcha, a través de los diferentes medios disponibles, es un aspecto clave para el éxito de los SEP (Prado et al., 2004).

## **1.2. Reconocimiento y recompensa a los participantes en los SEP**

Debemos, en primer lugar, diferenciar el concepto “reconocimiento” del de “recompensa”.

Por reconocimiento entendemos aquel de tipo esencialmente social, esto es, la presencia del grupo, o de alguno(s) de sus integrantes, en actos conmemorativos en los que se expongan públicamente las mejoras conseguidas; su participación directa en la difusión de los resultados al resto del personal; la presentación de los mismos a la Dirección; la publicación de los méritos o mejoras logradas en la revista de empresa (u otro tipo de publicación corporativa, como una intranet, etc); la participación en congresos y seminarios; las visitas a otras empresas, etc. Es decir, se trata de un tipo de “premio” que no conlleva una asignación económica, ni tampoco en especie, pero que puede tener un valor moral o sentimental muy alto para los participantes en el SEP.

Por otro lado, cuando hablamos de recompensa, nos referimos a algún tipo de premio tangible. Existen fundamentalmente dos posiciones: recompensa económica o no económica, es decir, en especie (Prado et al., 2004).

La primera está ligada desde siempre a los sistemas de sugerencias, especialmente en Occidente, en los cuales, cuando alguien propone una mejora que tiene posibilidades reales de implantación, se le remunera, normalmente con cantidades fijas o bien porcentajes de los ahorros obtenidos, si éstos se pueden cuantificar.

En este sentido, si bien tradicionalmente el concepto de sugerencia ha ido asociado a un reconocimiento del autor de la misma en forma de recompensa económica, el nuevo marco competitivo y de relaciones internas de la empresa promueve una visión no tan “financiera” de la sugerencia, entendiéndose más como parte del trabajo cotidiano de cada trabajador (mejora de su entorno de trabajo y de los procesos por él desarrollados).

La otra opción son las retribuciones en especie realizadas a posteriori. Lo más habitual son regalos (simbólicos), viajes o días libres. El que este tipo de recompensa no la denominemos “económica” no significa que no suponga desembolso alguno para la empresa (como también sucede con los actos de reconocimiento social antes mencionados), pero, en general, este coste suele ser discreto y fácilmente asumible para la organización.

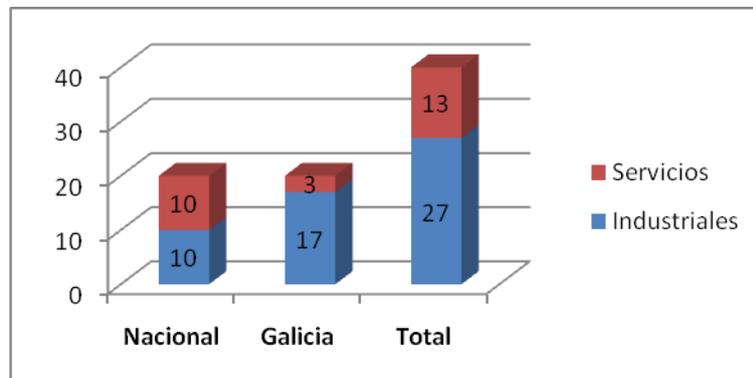
Por supuesto, estos sistemas de reconocimiento y recompensa no tienen por qué ser excluyentes, siendo relativamente frecuente que dentro de una misma organización convivan varios de ellos, sobre todo para el caso de los SEP individuales (en los SEP grupales es menos habitual esta convivencia).

## **2. Caracterización del estudio**

En el estudio se ha contado con la participación de 40 empresas, pertenecientes a diferentes sectores, tanto industriales como de servicios, que han demostrado su compromiso en la implantación de procesos de mejora continua a través de SEP. Se partía de la dificultad de poder definir el universo de empresas españolas con SEP implantados, al no existir un registro de este tipo de actividades y sólo tener como posible referencia, básicamente, a las empresas que han implantado sistemas avanzados de gestión de calidad o experiencias bajo el marco del modelo de excelencia EFQM. Por ello, se contó con la colaboración de dos prestigiosas entidades implicadas en el enfoque de nuestro proyecto: el Comité de Participación y Mejora de la Asociación Española de la Calidad (AEC) y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) que, como entidad relacionada e interesada en la promoción de la mejora continua en el ámbito empresarial, aportó un gran apoyo a través de su registro de empresas certificadas ISO 9001.

De la muestra, 13 empresas se corresponden con el total de las pertenecientes al Comité de Participación y Mejora de la Asociación Española de la Calidad (AEC), y las otras 37 son empresas de diferentes sectores y ubicadas en todo el territorio nacional (de éstas, 20 pertenecientes a la Comunidad Autónoma de Galicia).

En cuanto a la actividad de estas empresas, el 67% (27) de ellas pertenecen al sector industrial, y de éstas un 44% (12) son del sector automoción. El 33% restante de las empresas (13) pertenecen al sector servicios (3 de ellas son bancos y otras 3 son empresas de transportes; el resto se reparten en educación, telecomunicaciones, etc). Finalmente, cabe señalar que mayoritariamente se trata de multinacionales.



**Figura 1.** Caracterización de la muestra de estudio

Todas las empresas cuentan con un bagaje considerable en lo que respecta a la implantación de alguna modalidad de SEP, así, el 75% (30) de ellas iniciaron su primer contacto con los SEP hace más de 5 años.

En cuanto a la metodología que se ha seguido para el estudio, ésta se ha fundamentado en la realización de entrevistas personales en profundidad a los responsables de los SEP de las empresas (en muchos casos la Dirección) sobre la base de un cuestionario de 128 preguntas, muchas de las cuales han estado orientadas con aspectos estratégicos y organizativos.

### **3. Principales resultados del estudio**

En este apartado se presentan de manera sintética los principales resultados obtenidos con el estudio, en lo relativo a los sistemas de difusión interna de información sobre los SEP, y los métodos de reconocimiento y/o recompensa establecidos por las organizaciones para el personal participante en sus SEP.

Nota: los resultados numéricos se presentan en forma de porcentaje, acompañados entre paréntesis por el número de empresas. Dado que no todas las preguntas han tenido un 100% de respuestas, los % siempre se calculan sobre el número de empresas que han respondido. Por este motivo, en algunos casos el porcentaje y el valor numérico de empresas que figura en el paréntesis podrán tener distinto valor al de otros.

#### **3.1. Difusión interna de información**

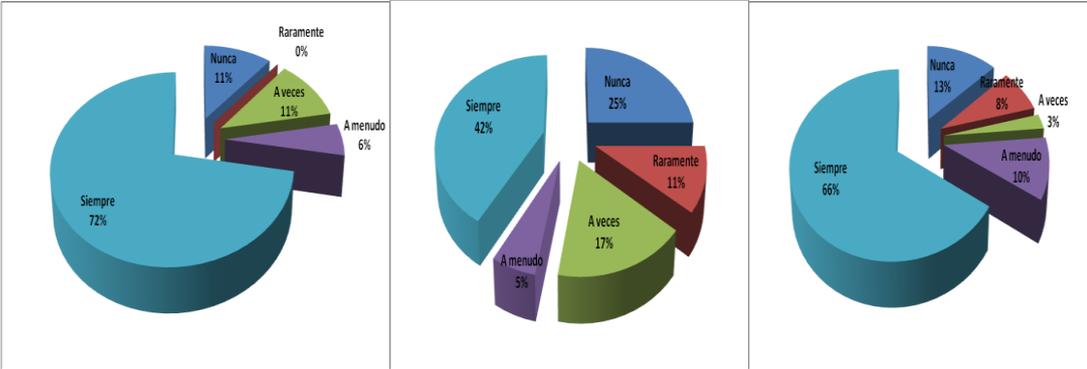
Sobre la comunicación y la difusión interna de información llevada a cabo por las empresas en relación a los SEP, aunque hay cierta diversidad respecto a cómo se realiza la comunicación y a quiénes va dirigida, el 72% (26) de las empresas afirman que siempre realizan algún tipo de comunicación a toda la organización al inicio o lanzamiento de una nueva modalidad de SEP (o modificación de uno existente), mientras que un 11% (4)

manifiesta no realizar ninguna comunicación especial en este lanzamiento o promoción de los SEP. La valoración media otorgada por las empresas respecto a la realización de esta comunicación inicial es de un 4,3 (en una escala 1-5, donde 1 significa que no la realizan nunca, y 5 que la realizan siempre).

Sin embargo, cuando se trata de informar sistemáticamente a toda la organización de los resultados/acciones que van emanando de los SEP, este porcentaje baja hasta el 42% (15) que lo hace siempre, por un 25% (9) que manifiesta que no lo realiza nunca. La valoración media en este caso cae hasta el 3,43.

Esta comunicación sí está más sistematizada cuando se trata de informar de los resultados anuales del programa de SEP, o tras el cierre de cada una de las experiencias grupales: el 66% (25) manifiesta hacerlo siempre, por un 13% (5) que nunca lo hace. La valoración media es de 4,08, superior a la comunicación durante el proceso, pero ligeramente por debajo de la comunicación inicial.

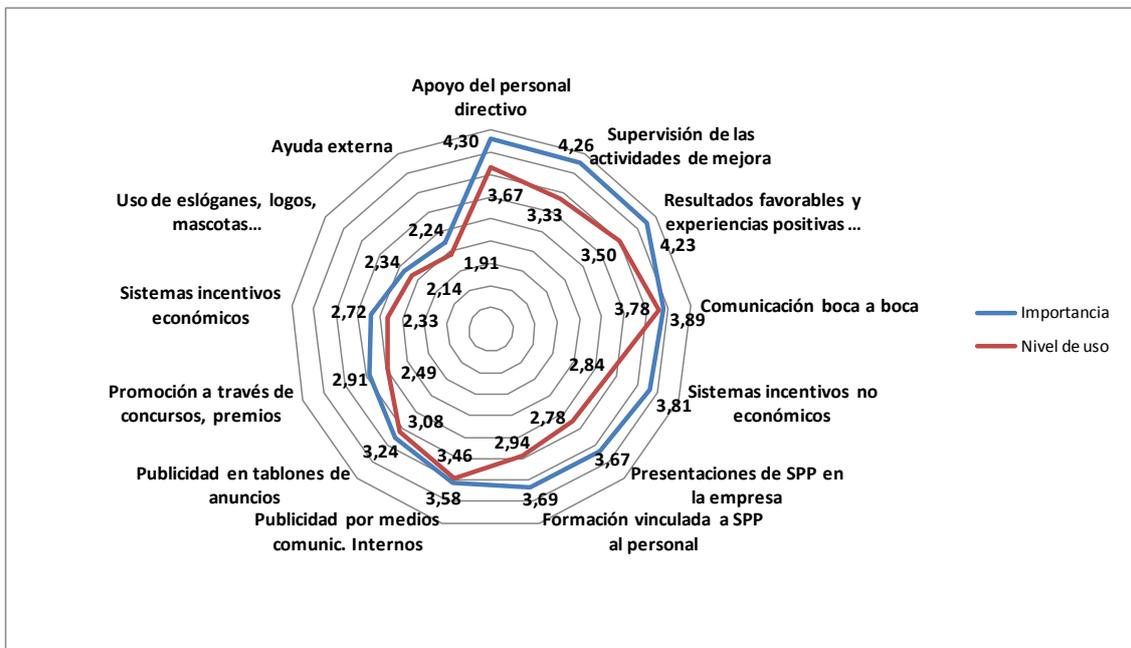
De forma gráfica, se puede ver en la figura 2 la comparación entre los niveles de comunicación que establecen las empresas a lo largo de tres fases de los SEP, esto es, su lanzamiento, su desarrollo y en su finalización.



**Figura 2.** Comparación del nivel de comunicación al inicio de la actividad de los SEP (izquierda), durante la actividad (centro) y al finalizar la misma (derecha)

Los resultados se comunican, en general, de forma pública, mediante tableros informativos, revistas de empresa o en la intranet corporativa. Algunas empresas los comunican primero a la Dirección y después al resto de la organización.

En la figura 3 se refleja la valoración de la importancia que las empresas han otorgado a una serie de aspectos o medios, muchos de ellos relacionados con la comunicación, para estimular la participación del personal en los SEP, así como la valoración del uso que se hace de los mismos.



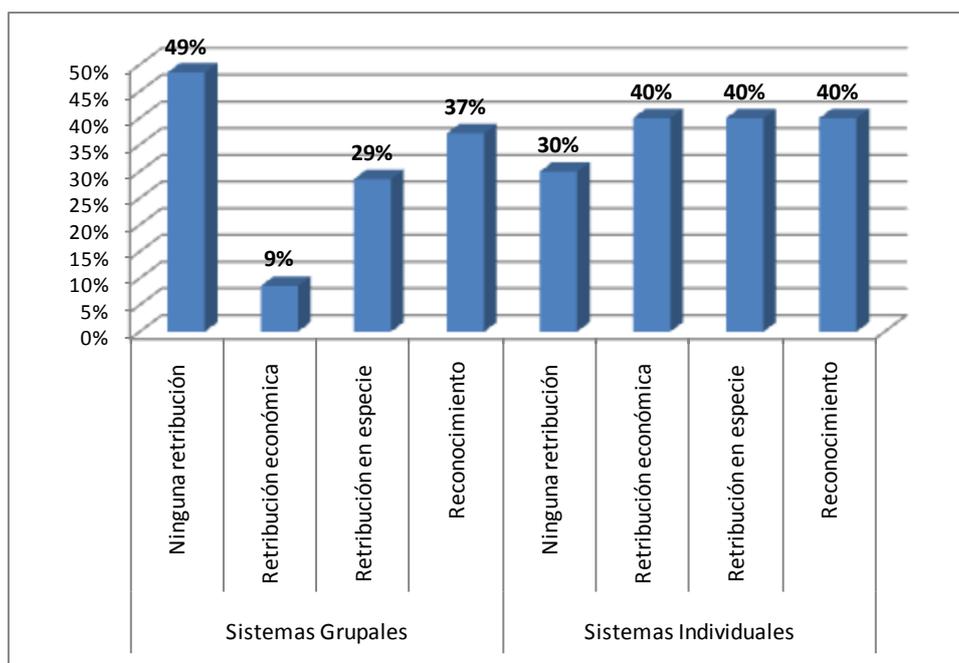
**Figura 3.** Importancia y nivel de uso de diferentes medios de estímulo de la involucración del personal con los SEP

Un interesante resultado del estudio es que, si bien las formas tradicionales de comunicación (previa, durante y al cierre) se usan con cierta profusión por las empresas (tableros informativos, revistas internas o intranets), los medios más empleados para “enganchar” al personal para nuevas experiencias de participación son los de carácter más informal, esto es, el boca a boca (de los propios participantes a otros compañeros) y el apoyo del personal directivo, ayudado con experiencias positivas previas de implantación.

### 3.2. Reconocimiento/recompensa

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en cuanto a las prácticas de reconocimiento y/o recompensa utilizadas por las empresas entrevistadas. El análisis se realiza separadamente para el caso de empresas que disponen de SEP grupales y de SEP individuales, así como para aquellos casos en los que se dispone de ambos tipos de sistemas.

La figura 4 resume los resultados que se comentan a continuación.



**Figura 4.** Porcentajes de los distintos tipos de retribución en los SEP grupales e individuales

### 3.2.1. Reconocimiento/recompensa en SEP grupales

En la muestra de 40 empresas participantes, un total de 35 disponen de SEP grupales. Entre éstas, el 49% (17) no considera oportuno llevar a cabo ningún tipo de reconocimiento/recompensa por participar en el SEP grupal, mientras que el otro 51% (18) sí lo hace.

Entre las 18 empresas que sí emplean algún tipo de reconocimiento/recompensa, sólo 3 de ellas, el 17% (un 9% de las que tienen SEP grupales) retribuye de manera económica y otras 10, el 56% de éstas (un 29% de las que tienen SEP grupales) lo hace “en especie” o de forma simbólica, con viajes, regalos, días extras de vacaciones, etc. En cuanto al reparto de la recompensa económica o en especie, éste puede ser igual para todos los participantes o bien existir algún criterio de diferenciación; así, en estos últimos casos se pueden llegar a organizar competiciones internas en las que sólo se premia, por ejemplo, a los tres mejores grupos, o establecer un catálogo de regalos o viajes en función del valor de las mejoras alcanzadas por cada grupo.

No obstante, el medio más habitual, que se da en 13 de estas organizaciones que reconocen o recompensan (lo que supone un 72% de ellas y un 37% de las que disponen en total de SEP grupales), es el reconocimiento social (por ejemplo, actos de presentación a la Dirección, presentaciones en convenciones anuales, etc). Debemos recordar aquí que estos sistemas no son excluyentes entre sí, de modo que hay empresas que practican, a la vez, reconocimiento y recompensa (lo que explica que la suma de porcentajes supere el 100%).

### 3.2.2. Reconocimiento/recompensa en SEP individuales

El 70% (21) de las 30 empresas con SEP individuales (sistemas de gestión de ideas o sugerencias) manifiesta contar con algún sistema de reconocimiento/recompensa al personal que participa. De estas 21 empresas, 12 recompensan económicamente, lo cual supone un 57% de ellas y un 40% del total de empresas con SEP individuales. Este porcentaje es muy similar al de un estudio de la Universitat Pompeu Fabra en 1.426 empresas españolas (Amat,

1995), el cual reveló que el 62% de las empresas con un sistema de este tipo (que suponen un 26% del total de estudiadas) compensa económicamente a los empleados que han hecho sugerencias traducidas en ahorros para su empresa (siendo esta compensación económica una parte de los ahorros con un límite máximo).

Este porcentaje (57%) es el mismo para el caso de las que optan por la retribución en especie, y también lo es para el caso de las organizaciones que practican algún reconocimiento social (de nuevo, la suma de porcentajes excede el 100% porque en algunas empresas conviven más de un sistema de reconocimiento/recompensa).

En el reparto de la recompensa económica o en especie, para el caso de los SEP individuales, suele ser más habitual que se hagan distinciones. Así, suelen ser premiadas las mejores sugerencias en función de criterios cuantitativos (por ejemplo, porcentaje del ahorro conseguido) y también cualitativos (por ejemplo, contribución a la seguridad). Esta valoración se lleva a cabo, en general, por parte de una comisión o “jurado”. El resultado más habitual, según lo manifestado por las empresas participantes en el estudio, es la selección y premio de la mejor sugerencia del mes y, posteriormente, del año, o bien el establecimiento de un ranking, que puede llegar a dividirse en tres niveles: ganadores (premio de categoría superior), seleccionados (premio de categoría inferior) y participantes (diploma de reconocimiento).

### **3.2.3. Reconocimiento/recompensa en empresas con SEP individuales y grupales**

Entre las 26 empresas que disponen a la vez de SEP grupales e individuales, el estudio muestra que el 19% (5) de ellas tiene establecida recompensa económica sólo a las sugerencias, otro 12% (3) la tienen para grupos y sugerencias, el 50% (13) prefieren el reconocimiento no económico, y las 5 restantes no practican ningún tipo de reconocimiento o recompensa. Es interesante observar que en ningún caso se retribuye solamente a los grupos.

### **3.2.4. Generalidades acerca de los tipos de reconocimiento/recompensa**

Los tipos de reconocimiento en las empresas estudiadas suelen centrarse, por un lado, en la presencia activa de los participantes en los SEP en jornadas o eventos corporativos, normalmente presentando las mejoras logradas, y, por otro, en la publicación de notas informativas (incluyendo fotos de los autores de las ideas o los integrantes de los grupos) en los tableros informativos o en las revistas de empresa, cuando éstas existen. Algunas de las empresas encuestadas celebran anualmente un acto dedicado exclusivamente a los SEP (que, en el caso de multinacionales, puede ser a nivel global, lo que supone un grado más alto de reconocimiento, y por tanto un mayor estímulo para los participantes).

Cuando las empresas estudiadas optan por recompensa monetaria (lo que sucede pocas veces en el caso de SEP grupales, y más en los SEP individuales), el modo en que se determina ésta es muy variable de unas a otras, pero suele ser siempre una cantidad fija o un porcentaje del ahorro obtenido, si es posible cuantificarlo (que no lo es siempre, como p.ej. en la mayoría de mejoras de seguridad y salud laboral). También es habitual que la recompensa económica la obtenga una selección de las mejores ideas implantadas, o incluso sólo la mejor (del trimestre, del año, etc), a juicio de un jurado o comité interno.

En el caso de recompensas en especie, las más habituales son: diplomas, obsequios diversos de pequeño importe (desde gorras o camisetas hasta navegadores de automóvil), comidas o cenas en restaurantes, estancias en balnearios o casas rurales, días de vacaciones y viajes. En estos últimos casos, normalmente la recompensa (que ya tiene mayor entidad) está asociada a superar un cierto nivel de ahorro gracias a las mejoras implantadas.

#### 4. Conclusiones

Por lo que respecta a la difusión interna de información sobre la actividad de los SEP, es destacable que las empresas muestran mayor rigor al inicio y al final (o al final de un período, p.ej. el año) de las experiencias de participación, mientras que durante la vida de los SEP la información pierde sistematicidad. En nuestra opinión, este puede ser un punto débil de estos sistemas. Creemos que es muy necesaria una continua comunicación a todo el personal de la organización acerca de su actividad y sus resultados, no sólo al inicio y al final, sino también durante todo el desarrollo de los SEP. Es necesario para mantener al resto del personal informado, facilitar una mayor involucración, animar a aportar las observaciones y mejoras que estimen oportunas, y estimular la participación de otras personas en futuras actividades de este tipo. Centrarse únicamente en el inicio y el final de estas iniciativas puede generar un cierto efecto “propaganda” entre los trabajadores no participantes en ellas, que pueda generar escepticismo acerca de los resultados logrados e incluso retraimiento a participar en otras futuras.

Habilitar los medios de difusión pertinentes (tableros, intranet, correo electrónico, boletín de empresa, etc) y darles contenido a lo largo de la vida del SEP, es responsabilidad, en el caso de los SEP grupales, del coordinador o líder de cada uno, con el apoyo del coordinador general de la organización para los SEP; y de éste último en el caso de los SEP individuales. Conviene dar a conocer, siempre que sea posible y adecuado a juicio del comité de participación (u órgano similar de la organización que dirija el diseño e implantación de los SEP) la identidad de los participantes, de su coordinador o líder, los objetivos perseguidos, los principales acuerdos o resultados de cada una de sus reuniones; las fechas de las mismas; fotografías del antes y después de las mejoras logradas cuando sea factible; gráficos de evolución de indicadores sobre los que la actividad de los SEP ejerza influencia, etc.

Obviamente, es fundamental mantener debidamente actualizada toda esta información (además de limpia, organizada y ordenada). Una información obsoleta, o el abandono de la comunicación mientras los SEP continúan funcionando, tiene un efecto altamente pernicioso en la percepción de éstos por el resto del personal de la organización.

Por otra parte, y a pesar de la existencia de dichos medios de comunicación formal, cada vez más accesibles y rápidos gracias a las nuevas tecnologías (correo electrónico, intranets, etc), sigue siendo la comunicación informal, y en especial el “boca a boca” la mejor vía de información sobre la actividad de los SEP, en especial cuando se trata de atraer la atención y la participación de otros trabajadores en nuevas experiencias. En esto es de gran ayuda la involucración de las personas participantes en los SEP a la hora de informar y comunicar sus experiencias a otros compañeros, recabar sus opiniones, recoger aportaciones de mejora para incorporarlas y tratarlas en el SEP, etc.

En cuanto al reconocimiento o recompensa a los participantes en los SEP, es interesante notar que el porcentaje de organizaciones con un sistema de reconocimiento/recompensa es significativamente mayor en el caso de SEP individuales (70%) que en el caso de SEP grupales (51%). Probablemente, esto se explica por la tradicional vinculación del concepto de sugerencia (normalmente individual) con la recompensa económica.

Algunas de las empresas participantes que actualmente no practican recompensa o reconocimiento han indicado, no obstante, que están valorando la posibilidad de hacerlo. Aunque, en general, consideran que la participación es un hecho “natural”, algunas opinan que nunca está de más algún incentivo que la anime, especialmente en los tiempos económicamente difíciles que vivimos en la actualidad.

No obstante, los resultados del estudio muestran también con claridad que la postura mayoritariamente adoptada por las empresas con SEP es la de un reconocimiento social, no económico, y que esa es la tendencia hacia el futuro.

Nuestra posición, coincidente con dicha tendencia actual de las empresas, se decanta hacia no otorgar retribuciones económicas (dinero) por las mejoras obtenidas, y sí apostar por el reconocimiento social. Esto se justifica si consideramos que cualquier mejora o ahorro puntual que consiga cualquier miembro o grupo de miembros de la compañía facilitará la supervivencia de la misma y, por consiguiente, del trabajo y el bienestar de todos los que la componen.

## **Referencias**

Amat, O. (1995). Costes de calidad y de no calidad: situación actual en España. Libro de Ponencias del VI Congreso Nacional de la calidad, AEC y Ediciones Gestión 2000.

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.

Bond, T.C. (1999). The role of performance measurement in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 12, pp. 13-18.

Club Gestión de Calidad (1997). *Los Sistemas de Participación*, Club Gestión de Calidad, Madrid.

Marín-García, J. A.; Pardo del Val, M.; Bonavia Martín, T. (2008). La mejora continua como innovación incremental. El caso de una empresa industrial española. *Economía Industrial*, No. 368, pp. 155-169.

Prado Prado, J.C.; Fernández González, A.J.; García Arca, J. (2004). *Sistemas de participación del personal. La clave para la mejora continua*. Ediciones AENOR, Madrid.

Rapp, C.; 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.

Terziovski, M.; Sohal, A.S. (2000). The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms. *Technovation*, Vol. 20, No. 10, pp. 539-50.