

Caracterización de los modelos organizativos asociados a los sistemas de participación implantados en las empresas españolas

Ana Mejías¹, Jesús García¹, Arturo J. Fernández¹, J. Carlos Prado¹

¹ Grupo de Ingeniería de Organización (GIO); Dpto. de Organización de Empresas y Marketing. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Vigo. Universidad de Vigo. Campus Universitario, C/ Maxwell, 36310. mejias@uvigo.es, jgarca@uvigo.es, ajfdez@uvigo.es, jcprado@uvigo.es

Resumen

El objetivo de este trabajo es caracterizar los cambios organizativos que tienen lugar en las empresas que acometen la implantación de la mejora continua a través de sistemas de participación. A continuación, se analiza si existe relación entre el grado de incidencia que los sistemas de participación tienen en la estructura organizativa y el nivel de desarrollo de diferentes aspectos de gestión y operativos que favorecen el éxito y la continuidad de dichos sistemas. Finalmente, se estudiará el nivel de extensión que los sistemas de participación tienen entre empresas de la cadena de suministro.

Palabras clave: Estructura organizativa, Mejora Continua, Sistemas de Participación

1. Introducción

El entorno competitivo actual hace que las empresas se planteen el cambio como algo necesario para dar respuestas a las exigencias crecientes del mercado. Esta dinámica de cambio, que además afecta a todos los ámbitos empresariales, debe tener como objetivo contribuir a la mejora de los resultados empresariales. Desde el punto de vista operativo, el incremento de los resultados empresariales suele ser consecuencia del desarrollo de programas o actuaciones orientadas a mejorar en los procesos alguno o varios de estos aspectos: el incremento de la productividad, la mejora de la calidad, la reducción del tiempo de producción, o, más globalmente, la orientación hacia una mayor satisfacción del cliente.

En este contexto, la mejora continua se está convirtiendo en el enfoque elegido por muchas empresas para desarrollar los programas o actuaciones antes señalados. Boer et al. (2000) definen la mejora continua como "el planificado, organizado y sistemático proceso de cambio incremental, a lo largo de toda la organización, de las prácticas existentes con objeto de mejorar los resultados de la compañía". Sin embargo, se debe tener en cuenta que la mejora de los resultados 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. De este modo, más que una acción en concreto, la mejora continua deba concebirse como un proceso.

La mejora continua implica la implantación de un proceso continuo de aprendizaje por parte de la organización, "learning organizations" (Walton, 1999), el desarrollo de una filosofía de gestión para el cambio y la mejora, que conlleva el firme compromiso de la Dirección, y la activa participación de todo el personal. En efecto, las personas se convierten en una parte esencial del proceso de mejora continua (Terziovski and Sohal, 2000, García-Arca and Prado-Prado, 2008). Esto último tiene su justificación en que es el personal quien mejor conoce los

procesos de su empresa, en los que participa activamente de forma cotidiana y, por tanto, es el que mejor preparado está para identificar tanto problemas como oportunidades de mejora y proponer soluciones (Barney and Wright, 1998).

En este contexto, el papel de la gestión de los recursos humanos en el proceso de mejora continua es fundamental: por una parte, se debe proporcionar una estructura organizativa apropiada (De Leede and Looise, 1999), por otra parte, se debe llevar a cabo un rediseño del trabajo o las tareas (Kline and Rosenberg, 1986) y, finalmente, es imprescindible implantar sistemas de participación del personal (en adelante SP) (Laursen and Foss, 2003). Los SP más extendidos son los sistemas de sugerencias, los círculos de calidad y los grupos de mejora. 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 han permitido canalizar los objetivos estratégicos de muchos enfoques de mejora de eficiencia.

Desde un punto de vista práctico, son numerosas las referencias bibliográficas que coinciden en los resultados que obtienen las empresas gracias a la implantación adecuada de un proceso de mejora continua y que Jorgensen et al. (2006) resumen en tres tipos de resultados: los relacionadas con los parámetros velocidad/coste (incluida la productividad, el tiempo y la fiabilidad), los relacionados con el desempeño de la organización (que incluye el compromiso de los trabajadores y sus positivas actitudes frente al cambio, el absentismo, la cooperación y la comunicación, etc.) y los relacionados con las relaciones (incluidas todas las actuaciones en las que la relación entre departamentos internos de la empresa, pero también clientes y proveedores tienen influencia).

Este último tipo de resultados tiene un especial interés dado que cada vez está más extendida la visión de que la competencia en los mercados actuales ya no sigue un modelo de compañía contra compañía, sino que la competencia es entre cadenas de suministro (O'Marah, 2001). Para Christopher (2000), estamos entrando en la era de la competencia de redes, donde el éxito lo conseguirán aquellas organizaciones que mejor consigan estructurar, coordinar y gestionar las relaciones con sus socios en una red (cadena) comprometida con unas relaciones mejores, más cercanas y más ágiles con sus clientes finales. En este contexto, cuanto más competitivos sean los mercados, más importante será el empleo de equipos de trabajo multidisciplinares (en la empresa) y multiempresa (con proveedores y clientes) para la gestión de la cadena de suministro, no sólo en la búsqueda de soluciones eficientes a nivel operativo sino, también a nivel estratégico, esto es, en el propio rediseño de la cadena de suministro en su conjunto y de sus procesos asociados.

A la vista de todo lo expuesto, la cuestión que aparece necesariamente a tratar es cómo se integran los SP en las estructuras organizativas funcionales de las empresas: ¿son estructuras paralelas?, ¿los SP se subordinan a la estructura funcional?... Y la cuestión se vuelve más compleja si se pasa a analizar cómo se organiza entre las distintas empresa la implantación de grupos de trabajo multifuncionales, multijerárquicos y multiempresa, que contribuyan a la mejora de la gestión coordinada de los procesos productivos/logísticos en la cadena de suministro.

El objetivo de este trabajo es caracterizar los cambios organizativos que tienen lugar en las empresas que acometen la implantación de la mejora continua a través de SP. A continuación, desde una perspectiva recíproca, se pretende analizar si existe relación entre el grado de incidencia que los SP tienen en la estructura organizativa y el nivel de desarrollo de diferentes aspectos de gestión y operativos que favorecen el éxito y la continuidad de dichos sistemas. Finalmente, se estudiará el nivel de extensión que los SP tienen entre empresas de la cadena de suministro. Con vistas a avanzar en la respuesta a estas cuestiones, se ha llevado a cabo un

estudio empírico en el que han participado 40 empresas españolas con destacada madurez en la implantación de procesos de mejora continua a través de SP.

2. Sistemas de participación y estructura organizativa

A lo largo de los últimos años se viene apreciando una evolución de las empresas hacia formas organizativas más flexibles y descentralizadas, tratando de dar una respuesta más rápida a las exigencias del entorno. De esta forma, nuevas formas organizativas emergen en esta línea como organizaciones en red (Miles and Snow, 1986), organizaciones virtuales (Davidow and Malone, 1992), organizaciones hipertexto (Nonaka and Takeuchi, 1995), etc. Cada una de estas alternativas de diseño tiene en común el desarrollo de grupos de trabajo, entendidos desde nuestra perspectiva en un sentido amplio (participación, creación de ideas e innovación, resolución de problemas, en definitiva, lo que hemos denominado SP), como un elemento esencial para favorecer la coordinación.

Bajo esa perspectiva, Mintzberg (1979) considera los grupos de trabajo o los SP como herramientas de enlace empleadas para mejorar la coordinación a través de la adaptación mutua entre diferentes niveles jerárquicos; Galbraith (1994) contempla el uso de los SP en la organización como un mecanismo lateral de integración en la estructura organizativa; Nonaka and Takeuchi (1995) proponen las estructuras paralelas basadas en los SP y, finalmente, Hadson and Meller (1995) ven los SP como mecanismos de integración horizontal.

Escriba-Moreno and Canet-Giner (2006) explican de manera sintética estas contribuciones: los SP pueden actuar como mecanismo de control y, en un segundo nivel, pueden también servir de mecanismo de enlace dentro de la organización. En la organización lateral se tiene en cuenta los aspectos de coordinación de los SP pero también se producen cambios en aspectos relativos a los procesos de decisión, otorgando mayor autonomía a los grupos de trabajo. Las estructuras paralelas basadas en SP suponen cambios en los mecanismos de coordinación, la descentralización y el diseño de tareas (se gana autonomía y en polivalencia), pero actúan de manera simultánea a la estructura jerárquica de las compañías. Finalmente, los procesos de decisión, los mecanismos de coordinación, el diseño de tareas se modifican en la organización horizontal, pero los SP juegan un rol fundamental en la organización transformando la estructura jerárquica tradicional por una nueva estructura participativa.

Estos cuatro modelos, cuyo planteamiento a grandes rasgos marca una progresión hacia la integración total de los SP en la estructura organizativa de las empresas, se tomarán como referencia en el estudio empírico de este trabajo.

3. Caracterización del estudio

El estudio 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 SP. Se partía de la dificultad de poder definir el universo de empresas españolas con SP implantados, al no existir un registro de este tipo de actividades y sólo tener como posible referencia a las empresas que han implantado sistemas avanzados de gestión de calidad o experiencias bajo el marco del modelo de excelencia EFQM. Por ello, para la definición de la muestra se contó con la colaboración de tres prestigiosas asociaciones implicadas en el enfoque de nuestro proyecto: el Comité de Participación y Mejora de la Asociación Española de la Calidad (CPM-AEC), el Club de Excelencia en Gestión y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

De la muestra, 13 empresas se corresponden con el total de las pertenecientes al CPM-AEC, las 27 restantes son empresas de diferentes sectores y ubicadas en todo el territorio nacional que fueron seleccionadas por el Club de Excelencia en Gestión y AENOR. Todas las

empresas fueron visitadas personalmente y analizadas en profundidad a través de una entrevista personal con los responsables de los SP implantados.

Se ha optado por una metodología de investigación de enfoque cualitativo, más acorde con los objetivos del estudio, a la vez que recomendada cuando se está estudiando un fenómeno en su contexto real (Yin, 1993). En las preguntas de valoración que se han hecho a las empresas se ha empleado en todos los casos la escala Lykert 1-5 (1-menor valor/5 mayor valor). El resto de datos se presentan en forma de porcentaje acompañados entre paréntesis por el número absoluto 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 ese motivo, en algunos casos la relación entre un mismo % y el valor numérico de empresas que figura en el paréntesis podrá ser distinto).

4. Resultados del estudio

4.1. Cambios organizativos asociados a los SP implantados

Como primera caracterización general, cabe señalar que el 63%(25) de las empresas tienen implantado un modelo mixto de participación, es decir, que combinan sistemas grupales (grupos de mejora, círculos de calidad...) con sistemas individuales (tipo sugerencias). En cuanto al resto de empresas, el 25%(10) tienen implantados sólo sistemas grupales y el 12%(5) tienen implantados sólo sistemas individuales.

Es importante resaltar que la implantación de SP en las empresas para la mejora continua está evolucionado en ocasiones desde las modalidades clásicas antes mencionadas hacia versiones más adaptadas a las necesidades de cada organización (por ejemplo, sistemas de sugerencias más en línea con ideas de progreso o iniciativas de mejora y sistemas grupales más tipo workshops, subcomités o incluso, agrupaciones particulares bajo metodología *Lean Manufacturing* o *Six Sigma*). No obstante, de manera práctica, la filosofía y el funcionamiento operativo de estos medios de participación siguen siendo similares.

Sobre los aspectos organizativos relativos a los SP en cada empresa, en primer lugar destaca que el 70%(28) de las empresas afirman disponer de una estructura organizativa definida (con niveles jerárquicos y responsabilidades asignadas) para la gestión de los SP implantados y algunas más, un 80%(32) de las empresas, cuentan con una o varias personas que actúan como responsables/coordinadores de las actividades de participación. Analizando ya en detalle los cambios organizativos relativos a los SP descritos por las empresas se ha encontrado correspondencia con los cuatro modelos conceptuales propuestos con anterioridad:

Modelo I: mejora de la coordinación (sin cambios en la estructura organizativa)

Un 20%(8) de las empresas de la muestra ha manifestado que la implantación de PS no tiene ningún reflejo visible ni incidencia en la estructura organizativa de la empresa. De hecho, en el caso de estas empresas no existe un responsable o responsables a los que se les haya asignado expresamente la función de dirigir/coordinar el funcionamiento de los PS implantados. Se valora, especialmente en el caso de los sistemas grupales, la mejora de la coordinación y de la comunicación y el potencial de generación de nuevas ideas o mejoras en general que proporcionan los grupos de participación. Se dan incluso casos en los que la implantación de la mejora continua a través de la participación no es un objetivo en sí misma, sino que puede estar subordinada a otros objetivos como puede ser promover avances de innovación o llevar a cabo proyectos concretos dentro de la organización.

Modelo II: integración lateral (sin cambios en la estructura organizativa)

Bajo esta modalidad incluimos a las empresas en las que la implantación de PS tampoco tiene una incidencia significativa en la estructura organizativa, si bien cuentan con una o varias personas en la organización asumiendo cierto papel coordinador o facilitador para las diferentes modalidades de participación. Esta coordinación se ubica en un 3° o 4° nivel jerárquico (o a nivel inferior cuanto más compleja es la estructura), generalmente bajo la órbita de las áreas de Calidad, RR.HH. o Producción. En estas empresas la participación se desarrolla bajo una modalidad o varias y, o bien el funcionamiento es bastante autónomo, o bien no demasiado planificado. En todo caso, acorde con la visión del modelo de integración lateral, además de la mejora de la coordinación los PS facilitan cierta descentralización en la toma de decisiones dentro de la organización. Un 13%(5) de las empresas de la muestra responden a esta modalidad.

Modelo III: estructura paralela

Incluimos dentro de esta modalidad al 42%(17) de las empresas de la muestra, las cuales se caracterizan por haber designado de manera formal la responsabilidad o coordinación de los PS (a veces compartida con otras responsabilidades) de manera similar al caso anteriormente analizado, en un 3° o 4° nivel jerárquico (o a nivel inferior cuanto más compleja es la estructura), generalmente bajo la órbita de las áreas de Calidad, RR.HH. o Producción, desplegándose a partir de aquí la estructura de participación. A su vez, el/los responsable/s de los PS reportan hacia la Dirección vía comité o reuniones periódicas la evolución del programa de participación. No obstante, a pesar del significativo nivel de formalización de esta estructura, estas empresas siguen desarrollando su actividad bajo el esquema organizativo jerárquico diseñado en cada caso. Como se comprueba, este es el grupo mayoritario de empresas de la muestra. Merece la pena destacar que 3 de las empresas han implantado el modelo EFQM como soporte a la Total Quality Management y en otros 3 casos se ha iniciado el desarrollo del modelo *Lean Manufacturing* y en otro el *Six Sigma*. No obstante, en todas estas empresas los PS juegan un rol de apoyo a estos modelos sin que su existencia haya supuesto alteraciones en la estructura jerárquica formal de las mismas.

Modelo IV: integración horizontal

En el restante 25%(10) de las empresas estudiadas, la participación se desarrolla en toda la organización, abarcando todos los niveles jerárquicos y todas las áreas de la empresa, lo cual favorece una mayor transversalidad en la estructura organizativa y la descentralización en la toma de decisiones. Destaca, además, dentro de este grupo de empresas la dirección/supervisión/seguimiento de la actividad de los PS por parte de comités y subcomités con presencia de la Alta Dirección de la empresa. En 6 de las 10 empresas están implantados de manera consolidada el modelo EFQM, TQM, *Lean Manufacturing* o *Six Sigma*. Por otra parte, en el caso de las otras 4 empresas, si bien no se haya implantado ningún modelo de los anteriormente citados, tienen un fuerte compromiso con la mejora continua y entienden el desarrollo de los PS como los mecanismos que facilitan la gestión integrada de toda la empresa. En todos los casos los SP tienen un alto nivel de implicación y están muy orientados a los objetivos estratégicos de la compañía.

4.2. Nivel de desarrollo de los SP implantados

Con el objeto de analizar si existe relación entre el grado de incidencia que los SP tienen en la estructura organizativa y el nivel de desarrollo de diferentes aspectos de gestión y operativos de dichos sistemas se ha considerado oportuno agrupar, por una parte, las empresas de los dos primeros modelos y, por otra parte, las empresas de los modelos III y IV. De esta forma, además de tener colectivos de estudio de cierta dimensión, se puede comparar los resultados entre las empresas cuyos PS no tienen apenas incidencia en sus estructuras organizativas de las que sí lo tienen.

El primero de los aspectos de gestión de los SP que se ha analizado es la definición de objetivos cuantificados, tanto relativos a las mejoras a obtener a través de la participación (incremento de productividad, reducción del número de reclamaciones, etc.), como relativos a la propia actividad de los SP (% plantilla que participa, % acciones/ideas de mejora implantadas, etc.). De la misma forma, se ha valorado la definición de indicadores para medir el cumplimiento de estos objetivos. En la Figura 1 se muestra cómo la definición de objetivos e indicadores es mayor en las empresas del grupo Modelos III+IV que en el grupo Modelos I+II. Es importante destacar que en el grupo Modelos III+IV, la definición de indicadores de medida, tanto para las mejoras como para la propia actividad de participación, es mayor (70,4% y 74,1% respectivamente) que la definición de objetivos en ambos aspectos (59,3% en ambos casos). Esta situación se repite en el otro grupo de empresas pero sólo en el caso relativo a la actividad de participación, siendo el porcentaje de empresas que definen objetivos sobre las mejoras a alcanzar ligeramente superior a las que definen indicadores (45,5% frente 38,5%).

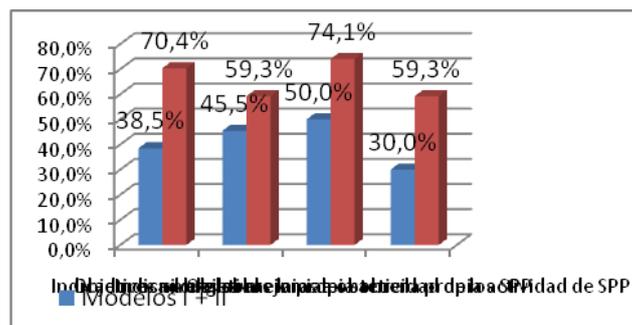


Figura 1. Definición de objetivos e indicadores

Respecto a los métodos de evaluación y seguimiento de los resultados alcanzados a través de los SP, tanto durante su desarrollo como al cierre de una modalidad de participación, por ejemplo (un workshop o un grupo de mejora), en la Figura 2 se muestra cómo, nuevamente, el grupo de empresas modelo III+IV desarrollan en mayor medida diferentes métodos de seguimiento de los resultados, combinando la medición más formalizada mediante indicadores (68%) y revisión del equipo de implantación (60%), especialmente, con reuniones, principalmente, con los líderes de los grupos de trabajo (grupos de mejora, círculos, etc.)(56%). Por el contrario, en el otro grupo de empresas el seguimiento es más discreto y basado en muchos casos en uno o dos métodos, entre los que destacan los indicadores y las reuniones con líderes de los grupos (33,3% en ambos casos).

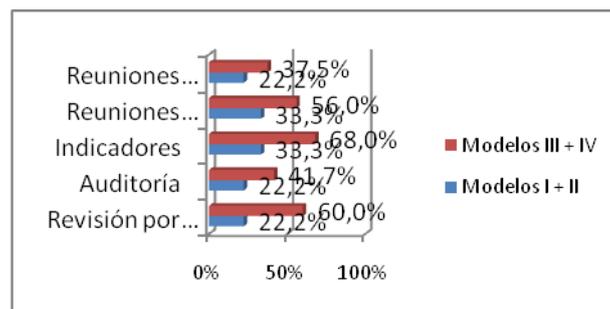


Figura 2. Métodos de evaluación y seguimiento de los SP

En cuanto a la formación estructurada (planificada en el tiempo con contenidos y profesorado definidos) orientada al lanzamiento/potenciación de los SP, ésta se imparte en un porcentaje significativo de casos, si bien, sus contenidos no siempre tienen por qué estar específicamente asociados a la metodología y al funcionamiento de los SP. Como se observa en la Figura 3, el porcentaje de empresas de ambos grupos que realizan formación asociada a los SP es alto y similar en ambos casos. No obstante, las empresas pertenecientes al grupo Modelos I+II desarrollan la formación de manera más concentrada al inicio del programa de SP, siendo de este modo más puntual. En cambio, el grupo Modelos II+IV desarrollan la formación de manera más continuada, tanto al inicio del programa, como al inicio y funcionamiento de cada grupo de trabajo (círculo, grupo de mejora, workshop,...) que se desarrolle dentro del programa de SP.

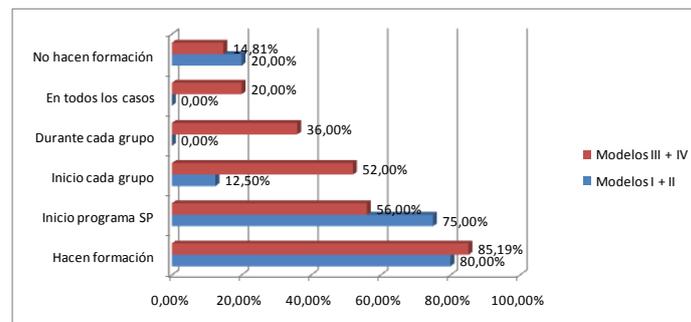


Figura 3. Desarrollo de la formación relativa a los SP (Modelo I+II izq.-Modelo III+IV der.)

Finalmente, se ha analizado el sistema de retribución que las empresas han implantado para premiar la participación de las personas en los SP. En este aspecto y, en líneas generales, no se aprecian grandes diferencias entre ambos grupos. En este sentido, cabe señalar que un 38% de los casos en el grupo Modelos I+II y un 30% de los casos en el grupo Modelos III+IV no ofrecen ninguna recompensa por la participación y que, en los casos que existe, se da bastante heterogeneidad en cuanto a si es económica o en especie y si se recompensa a todas las modalidades de participación o no. De modo ilustrativo, cabe señalar que en ambos grupos de empresas, cuando las modalidades de participación son sólo grupales, es habitual que no exista retribución por la participación. La diferencia más reseñable que se aprecia entre ambos grupos es que cuando existen sistemas de sugerencias y sistemas grupales de participación simultáneamente, en el grupo Modelos I+II el sistema de retribución es en general igual para ambas modalidades, al contrario que sucede en el grupo Modelo III+IV donde se aprecia una mayor tendencia a remunerar económicamente o en especie al sistema de sugerencias frente a sistemas grupales, donde se tiende más a premiar a través del reconocimiento (presentaciones a Dirección, diplomas, visitas a empresas, etc.).

4.3. Extensión de los SEP en la Cadena de Suministro

En lo relativo a la extensión de los SP hacia la cadena de suministro, los resultados son mayoritariamente negativos, 60%(24). Sólo un 27%(11) de las empresas de la muestra afirma desarrollar experiencias de participación con proveedores y/o clientes, siendo todas ellas pertenecientes al grupo Modelo III+IV. Finalmente, el 13%(5) de las empresas han iniciado alguna prueba en este sentido, orientadas casi siempre a colaborar con los proveedores en la resolución de problemas y, dentro de este grupo son mayoría las que pertenecen al grupo Modelo I+II.

5. Conclusiones

En este trabajo se han caracterizado cuatro modalidades que expresan la forma de definir organizativamente el funcionamiento de los SP dentro de la estructura de cada empresa. Estos modelos, definidos conforme a la revisión de la literatura como *mejora de la coordinación, integración lateral, estructura paralela e integración horizontal*, representan una progresión desde un nivel básico donde los SP son mecanismos de coordinación y control de actividades hacia la integración total de los SP en la estructura organizativa de las empresas, transformando dicha organización en una nueva estructura más horizontal y descentralizada.

En un nivel anterior a esta integración, *estructura paralela*, se encuentran la mayoría de empresas de la muestra (42%(17)), en las cuales, a pesar del significativo nivel de formalización de esta estructura, se siguen desarrollando los procesos y las actividades bajo el esquema organizativo jerárquico diseñado en cada caso y, por lo tanto, los SP constituyen una estructura paralela para desarrollar el enfoque de mejora continua. No obstante, este grupo de empresas junto con las que se corresponden al modelo de *integración horizontal* (25%(10)), constituyen el grupo mayoritario de la muestra (68%(27)), lo que refleja el grado de importancia que los SP tienen en la implantación de la mejora continua para las empresas de la muestra. Con todo, es importante resaltar que dentro de cada modelo se encuadran empresas con diferente perspectiva estratégica sobre los SP e incluso con diferentes enfoques de dirección y gestión. De todo ello se puede extraer la diversidad y riqueza de perspectivas con la que las empresas españolas acometen un proyecto de largo plazo como es la implantación de la mejora continua a través de SP.

En cuanto a la relación entre la incidencia que los SP tienen en la estructura organizativa y el nivel de desarrollo de diferentes aspectos de gestión y operativos que favorecen el éxito y la continuidad de dichos sistemas, se han obtenido resultados que refuerzan la importancia de avanzar hacia la integración de los SP en la estructura organizativa. Así, claramente el grupo de empresas donde los SP tienen más influencia en la estructura organizativa y que se ha denominado en este trabajo grupo de empresa de los Modelos III+IV (*estructura paralela e integración horizontal*), muestran un mayor nivel de definición de objetivos e indicadores, tanto relativos a las mejoras a obtener a través de la participación (incremento de productividad, reducción del número de reclamaciones, etc.), como relativos a la propia actividad de los SP (% plantilla que participa, % acciones/ideas de mejora implantadas, etc.).

Del mismo modo, el grupo Modelos III+IV destaca frente al grupo Modelos I+II (*mejora de coordinación y estructura paralela*) en el nivel de implantación y en la diversidad de los métodos de evaluación y seguimiento de los resultados alcanzados a través de los SP, así como en el desarrollo de una formación más continuada en el tiempo para las diferentes modalidades y experiencias concretas (cada grupo, círculo, etc.) de SP. Quizás en el apartado de retribución las diferencias entre ambos grupos son menos claras debido a la diversidad con la que las empresas abordan este aspecto y que en muchos casos viene influenciado por precedentes históricos y la propia cultura de la empresa.

En definitiva, el grupo de empresas Modelos III+IV muestra una mayor estructuración interna de sus SP en cuanto a organización, planificación de objetivos, sistema de seguimiento y control y formación que favorece la evolución de los SP y su alineación con los planteamientos estratégicos de las empresas.

Por último, el reto más evidente parece estar en la extensión de los SP a otros miembros de la SC. Sólo un 27%(11) desarrolla experiencias de participación con proveedores (fundamentalmente) y/o clientes y todas ellas pertenecen al grupo Modelos III+IV. No obstante, en el otro grupo de empresas Modelo I+II se han llevado a cabo experiencias de

puntuales en esta línea que reflejan el interés y la necesidad de llevar a cabo esta “participación extendida”, pero que todavía sea difícil de plantear de manera más estable.

Referencias

Barney, J.B.; Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 31-46.

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.

Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, No. 29, pp. 37-44.

Davidow, W.H.; Malone, M.S. (1992). *The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. Harper-Collins, Philadelphia, PA.

De Leede, J.; Looise, J.K. (1999). Continuous improvement and the mini-company concept. *Int. Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19 No. 11, pp. 1188-1202.

Escriba-Moreno M.A.; Canet-Giner, M.T. (2006). The combined use of quality management programs and work teams. A comparative analysis of its impact in the organizational structure. *Team Performance Management*, Vol. 12 No. 5/6, pp. 162-181.

Galbraith, J.R. (1994). *Competing with flexible lateral Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA.

García-Arca, J.; Prado-Prado, J.C. (2008). Personnel Participation as a key factor for success in maintenance program implementation: a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 3, pp. 247-258.

Hadson, J.G.S.; Meller, C. (1995). *Gestion horizontal: el desmantelamiento de las barreras organizativas al crecimiento*. Harvard Deusto Business Review, Sept/Oct, pp. 4-13.

Jorgensen, F., Laugen, B.; Boer, H. (2006). Human Resource Management for Continuous Improvement. *CINet 2006*, pp. 443-454.

Kline; Rosenberg (1986). *An Overview of Innovation in National Academy of Engineering (Ed.), The positive Sum Strategy: harnessing technology for international growth*. The National Academy Press, Washington D.C., pp 275-305.

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.

Miles, R.E.; Snow, C. (1986). *Organizations: new concepts for new forms*. California Management Review, Vol. 28, pp. 62-73.

Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, NY.

O'Marah, K. (2001). A Reality Check on Collaboration Dreams. *Supply Chain Management Review*, May/June, pp. 23-26.

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.

Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. Pitman, London

Yin, R.K. (1993). *Applications of case study research*. Sage, Newbury Park, CA.