

Desencadenantes, resultados y factores críticos de éxito en los sistemas de participación del personal. Resultados de un estudio en España

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

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. jcprado@uvigo.es; jgarca@uvigo.es, mejias@uvigo.es, ajfdez@uvigo.es.

Resumen

Para implantar con éxito la mejora continua es necesaria la participación e involucración de toda la organización. Esta participación puede estructurarse formalmente en Sistemas de Participación del Personal (SP). En este contexto, esta ponencia tiene un doble objetivo; por un lado, valorar justificadamente la importancia y dificultades de los factores críticos citados en la literatura sobre SPs y, por otro, conocer, tanto las principales expectativas que motivan a las empresas a implantar los sistemas de participación, como los principales resultados obtenidos. Para ellos, los autores han desarrollado un estudio en 40 empresas españolas.

Palabras clave: Participación, Competitividad, Mejora Continua

7. Introducción

Las empresas, en el contexto competitivo actual, deben enfrentarse a los desafíos de la innovación constante de nuevos productos, disminución de los ciclos de vida de los productos, la proliferación de productos, la demanda de precios cada vez más bajos y estándares de calidad y servicio cada vez más elevados (Bolwijn y Kumpe, 1998; García y Prado, 2002). Esto ha ocurrido en mercados que pueden caracterizarse como turbulentos y volátiles (Brown y Eisenhardt, 1998) y ha obligado a muchas organizaciones a buscar como fuente de ventajas competitivas, una mejor gestión de sus procesos. Esta búsqueda de mejoras en los procesos desarrollados por las empresas puede basarse, tanto en el ámbito de la inversión (en tecnologías, equipos e instalaciones) como en pequeñas mejoras que incrementen, gradualmente, su eficiencia.

Esta última opción de mejora, que casi no requiere de inversión, se denomina "mejora continua" (continuous improvement) o "Kaizen", y constituye la base de diferentes enfoques, metodologías o filosofías, tales como Just in Time, Lean Production o Lean Manufacturing, Total Quality, TQ, Total Quality Management, TQM, Total Quality Control, TQC o Company Wide Quality Control, CWQC, 6 sigma, etc. Boer et al. (2000) define la mejora continua como "un proceso organizado y planificado de cambio en toda la organización, orientado hacia la mejora de los resultados empresariales". Si bien, tradicionalmente, la mejora continua se ha enfrentado al concepto de innovación, autores como Tonnessen (2000), Boer (2001) o García y Prado (2002) señalan que ambos conceptos, lejos de ser exclusivos, deberían ser considerados como complementarios.

La razón última por la que las empresas introducen la mejora continua es el aumento de su competitividad, 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; Grütter et al., 2002; Rapp y Eklund, 2002), la reducción de los costes (Modarress et al., 2005) o, más globalmente, la orientación hacia una mayor satisfacción del cliente. 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), son pocos los trabajos que analizan cuantitativamente esta relación; entre ellos destaca el trabajo de Jorgensen et al. (2006).

Por otro lado, las organizaciones que han aplicado con éxito la mejora continua muestran dos características importantes: en primer lugar, que han seguido un proceso evolutivo y “estructurado” de varias etapas que crea progresivamente compromiso y motivación en todos los niveles jerárquicos (equipo directivo, mandos intermedios y operarios) (Bessant y Caffyn, 1997; Lycke, 2000); en segundo lugar, este proceso sólo funciona eficazmente impulsado por una dirección y metodología de implantación adecuadas (Hanson, 2001), esto es, si se dota al proceso de una adecuada “estructuración” que, al final, es la que permitiría asegurar el compromiso y la motivación de toda la organización (contemplando aspectos críticos de éxitos y mejores prácticas).

Por lo tanto, aunque el apoyo de la dirección y de los equipos directivos es necesario (en la definición de la estrategia), la mayoría de las actividades de mejora continua se producen en los más bajos niveles de la organización (operarios y mandos intermedios). De hecho, la participación del personal se convierte en una parte clave y esencial de la aplicación de la mejora continua (Teece y Pisano, 1994; Bessant et al., 1994; Terziowski y Sohal, 2000; Harman et al., 2002; García y Prado, 2002), principalmente debido a sus características intangibles que son difíciles de copiar: conocimientos, habilidades y actitudes. En este contexto, cobra importancia la implantación de sistemas estructurados de participación del personal (SPs) que, como parte fundamental de la implantación de un programa de mejora continua, debería ayudar a la mejora competitiva de las empresas (Laursen y Foss, 2003).

8. Los sistemas estructurados de participación del personal

El Club Gestión de Calidad (1997) define a los sistemas de participación del personal como “actividades estructuradas de forma sistemática que permiten canalizar eficientemente todas las iniciativas que puedan incrementar la competitividad empresarial”. Los sistemas estructurados de participación tradicional 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). 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 permitidos canalizar los objetivos estratégicos de muchos enfoques de mejora como los comentados anteriormente (JIT, 6 sigma, TQM,...).

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 grupos de mejora, dado que existen muchas denominaciones para los equipos de trabajo de características similares a los grupos de mejora, entre las cuales podemos mencionar los siguientes: equipos de mejora continua, equipos de mejora, equipos de mejora de la calidad, equipos kaizen, equipos de proyectos de mejora" (García y Prado, 2002; Marín-García et al.; 2008).

En general, en la literatura se les reconoce a aquellos sistemas de participación basados en equipos de trabajo, una mayor capacidad, tanto para involucrar y motivar a los trabajadores en la mejora de procesos, como para contribuir a una mejora de los resultados empresariales. Más aún, de acuerdo con Miklavcic et al. (2007) y Saratxaga, (2007), el nivel más avanzado en el trabajo en grupo se caracteriza por los equipos de trabajo autogestionados. No obstante,

también aparecen en la literatura menciones a que los sistemas individuales de participación o sistemas de sugerencias presentan un mejor comportamiento dado que son más fáciles de implantar y presenta un menor coste interno para las empresas.

No obstante, independientemente de la modalidad escogida (grupal o individual), los SPs requieren de una metodología adecuada (o “estructurada”) para sobrevivir en el tiempo y ofrecer resultados, con el apoyo decidido por parte de la dirección de la empresa, que no debe permitir que otras prioridades los hagan caer en el olvido. Tal como afirma De Benito (1998), “este tipo de programas tienen un desarrollo inicial rápido, ‘enganchan’ fácilmente a las personas, que ven en ellos una oportunidad de aplicar sus conocimientos y creatividad, pero pierden impulso ya que, al no estar orientados hacia los objetivos estratégicos de la empresa, aparecen nuevas prioridades que originan una percepción de menor importancia hacia los SPs, que acaban desactivándose”. Este efecto de “desencanto” progresivo con la participación, también se conoce en la literatura con nombre de efecto “luna de miel”.

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 (preferentemente, en el ámbito empresarial industrial más que en el de servicios), o bien, desde el análisis de la realidad empresarial en un contexto geográfico o sectorial determinado centradas, especialmente, en el nivel de desarrollo o implantación de los sistemas de participación en las empresas (muchos de ellos en un análisis más general de implantación de sistemas de gestión de la calidad).

De la revisión de todas estas aportaciones, los autores han identificado los factores críticos de éxito (o variables de estructuración) en relación con una satisfactoria implantación de EPSs con base en un programa de mejora continua (ver tabla 1, realizada a partir de las síntesis y revisiones bibliográficas realizadas por García y Prado, 2007 y 2008; Garcia et al., 2009); evidentemente, la mayor o menor satisfacción con la implantación de estos sistemas de participación debería estar relacionada con la mayor o menor capacidad de contribuir a mejorar los resultados empresariales (ya sea de forma directa o indirecta).

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 cuando no, han fracasado) en su implantación (Marín-García et al., 2008).

9. Objetivos y metodología

En este contexto, esta ponencia tiene un doble objetivo; por un lado, valorar la criticidad de los factores críticos anteriormente citados desde el punto de vista de las empresas identificando, asimismo, las mayores dificultades encontradas en su implantación y, por otro, conocer, tanto las principales expectativas que motivan a las empresas a implantar los sistemas de participación (en relación con los resultados empresariales directos e indirectos), como los principales resultados empresariales obtenidos (directos e indirectos) una vez implantados.

Para lograr los objetivos anteriores, los autores han desarrollado un estudio de campo en 40 empresas españolas, 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 sistemas de participación. 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 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 sistemas de participación 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.

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

Tabla 1. Factores clave para implantar un programa de mejora continua con sistemas de participación

N.	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
1	Énfasis en el diseño y análisis de la mejora previamente a su implantación
2	Escoger el momento más adecuado para implantar/potenciar el EPS
3	El compromiso de la dirección
4	El compromiso de los mandos intermedios
5	Apoyo/Compromiso de los sindicatos/comité
6	Involucración de los participantes en el EPS
7	Participación del proponente en el diseño, análisis e implantación de las mejoras
8	Selección de una estructura organizativa apropiada para implantar el EPS
9	Formación de los participantes en el EPS
10	Comprensión interna del "cambio cultural" asociado a la implantación de la mejora continua
11	Adopción de una adecuada operativa de trabajo basada en indicadores y objetivos
12	Marcar prioridades en la implantación de las mejoras propuestas
13	EPS, basados en equipos de trabajo multijerárquicos y multidepartamentales
14	Adopción de una adecuada sistemática para gestionar y realizar el seguimiento de las mejoras propuestas
15	Proporcionar recursos para respuesta ágil a problemas, preguntas o propuestas
16	Asesoramiento externo para implantar/mantener/mejorar un EPS
17	Comunicación continua de mejoras y actividades desarrolladas en el EPS a todos los niveles organizativos
18	Sistematizar las mejoras obtenidas mediante el desarrollo e implantación de procedimientos / instrucciones de trabajo
19	Obtención de resultados desde un inicio para fortalecer la confianza en el EPS
20	Adoptar un sistema de reconocimiento y/o retribución para los participantes en el EPS

10. Resultados

A continuación se desarrollan los resultados más relevantes del estudio, los cuales se han estructurado en dos apartados: uno primero dedicado a detallar la valoración de la importancia de los factores críticos y sus problemas de implantación, y otro segundo, dedicado a exponer las expectativas iniciales y resultados alcanzados con los SPs.

10.1. Importancia de los factores críticos y sus problemas en la implantación de SPs

Para poder evaluar y ordenar la importancia de cada uno de los 20 factores críticos comentados en la tabla 1 a la hora de facilitar el éxito en la implantación de un EPS, se ha pedido a las empresas analizadas que valoren en la escala Likert (1-5) cada uno de estos factores (ver figura 1).

Del análisis de estas opiniones vertidas por las empresas se extrae que existen diferencias significativas entre las valoraciones de cada factor. Así, los tres factores que presentan una puntuación por encima del 4,5 de media en la valoración y que significativamente las empresas analizadas consideran como más importantes (ver figura 1) son “El compromiso de la Dirección” (factor 3), “El compromiso y motivación de los participantes” (factor 6) y “El compromiso de los mandos intermedios” (factor 4). Por tanto, las empresas otorgan la mayor criticidad para implantar exitosamente sus SPs a los aspectos de motivación y compromiso de toda la organización (en todos los niveles jerárquicos); entre estos factores, la literatura menciona especialmente la importancia de la involucración de la dirección.

En un segundo nivel de importancia (estadísticamente; se encuentran un conjunto de 14 factores (1, 2, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20) entre los que no se encuentran diferencias significativas. Entre estos factores, se encuentran algunos especialmente mencionados en la literatura como la participación del personal en el diseño e implantación de las mejoras (factor 7), el cambio cultural vinculado a la mejora continua (factor 8), el trabajo en equipo (factor 13), la disponibilidad de recursos (factor 15), la comunicación (factor 17), la estandarización y documentación de procesos (factor 18) o los sistemas de incentivos (factor 20).

A otro menor nivel de importancia (estadísticamente) se encuentran la formación de los participantes en el EPS (factor 9); la relativa poca importancia otorgada por las empresas a este aspecto no deja de ser curiosa, teniendo en cuenta la profusión de referencias a esta materia encontradas en la literatura. Finalmente, en el último grupo de factores aparecen, como los menos críticos o importantes, el apoyo de los sindicatos (factor 5) y el asesoramiento externo (factor 16).

En otro orden de cosas, si se analiza en qué factores críticos las empresas han encontrado más problemas a la hora de implantar sus SPs, se concluye que los factores más complicados (significativamente) son: el compromiso de los mandos intermedios (factor 4), la disponibilidad de recursos para poder abordar las mejoras analizadas (factor 15), la sistematización o estandarización de las mejoras alcanzadas (factor 18), la comprensión del cambio cultural asociado a la mejora continua (factor 10), la selección del momento más adecuado para el lanzamiento del SPs (factor 2), la selección del mejor momento para implantar las mejoras (factor 12), la obtención de un mayor compromiso entre los participantes en el SPs (factor 6) y el uso de una metodología de implantación basada en indicadores y objetivos (factor 11).

Especialmente relevante es la dificultad encontrada para involucrar a los mandos intermedios (el “eslabón débil” a juicio de muchos entrevistados), teniendo en cuenta la importancia que este factor tiene para la implantación de la participación en las mismas, así como la estandarización y sistematización de las mejoras alcanzadas que sirve, además como “correa

de transmisión” de la estrategia empresarial y del cambio cultural asociado a la mejora continua e, incluso, de una mayor dotación de recursos para abordar las mejoras planteadas.

Por el contrario, los aspectos metodológicos con los que las empresas se han encontrado menos problemas a la hora de implantar sus SPs son: el compromiso de la dirección (factor 3; el aspecto más valorado por las empresas en cuanto a importancia), la formación a los participantes (factor 9), la constitución de equipos de trabajo multijerárquicos y multidisciplinarios (factor 13; en las empresas que tienen SPs de carácter grupal) y el asesoramiento externo (factor 16; coincide con el aspecto menos importante desde el punto de vista de las empresas).

	IMPORTANCIA		DIFICULTADES	
	Promedio	Varianza	Promedio	Varianza
FACTOR 1	4,15	1,344	2,054	1,053
FACTOR 2	4,05	0,862	2,429	1,664
FACTOR 3	4,77	0,551	1,838	1,640
FACTOR 4	4,56	0,410	2,622	1,242
FACTOR 5	2,78	2,619	1,939	2,621
FACTOR 6	4,69	0,271	2,324	1,114
FACTOR 7	3,95	1,240	2,111	1,130
FACTOR 8	4,05	1,366	2,081	0,910
FACTOR 9	3,64	1,868	1,541	0,700
FACTOR 10	4,06	1,311	2,529	1,045
FACTOR 11	4,03	1,236	2,270	1,203
FACTOR 12	3,95	0,839	2,351	1,345
FACTOR 13	3,90	1,305	1,457	0,726
FACTOR 14	4,13	1,036	2,189	1,102
FACTOR 15	4,13	0,746	2,622	1,131
FACTOR 16	2,50	1,446	1,206	0,229
FACTOR 17	4,08	0,704	2,027	0,971
FACTOR 18	4,21	0,852	2,568	1,530
FACTOR 19	4,21	1,167	1,944	0,911
FACTOR 20	3,92	1,336	1,919	1,299

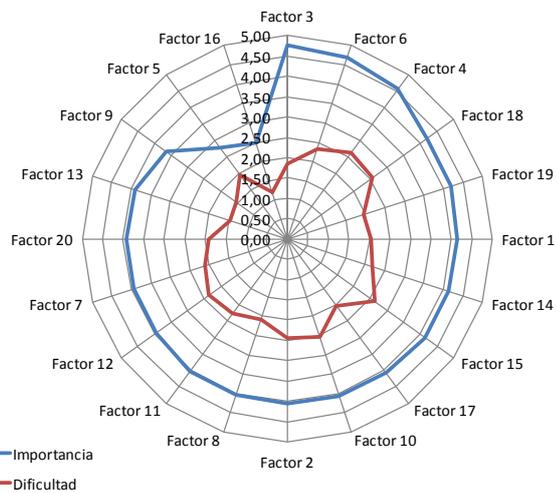


Figura 1. Factores clave para implantar un programa de mejora continua con un enfoque participativo y las principales dificultades en la implantación de los sistemas de participación

(ANOVA en importancia; $F=9,6894$; $p\text{-value}= 1,3865E-25<0,05$); (ANOVA en dificultades; $F=4,6055$; $p\text{-value}= 4,673E-10<0,05$)

10.2. Expectativas iniciales y resultados alcanzados con los SPs.

Con carácter general, indicar que el nivel de importancia otorgada por las empresas a sus SPs implantados es alto en relación con el cumplimiento de su estrategia competitiva (valor de 3,75 en una escala 1-5 de Likert), lo que podría indicar que los resultados alcanzados con los mismos son satisfactorios. Así, en el estudio se ha realizado un análisis comparativo entre las principales expectativas o desencadenantes que las empresas tenían cuando implantaron sus SPs y los principales resultados alcanzados con los mismos.

De este análisis (ver figura 2) se extrae que los principales resultados directos que las empresas obtienen con la implantación de los SPs (en base a su propia valoración) son su contribución a la mejora de la calidad, a la reducción de los costes y a la mejora de productividad (aspectos que eran mayoritariamente, los desencadenantes principales para implantar un SPs). En el otro extremo, los peores resultados alcanzados por las empresas con la implantación de sus EPS, tienen que ver con la mejora de la flexibilidad, de los plazos de servicio y de la fiabilidad de estos plazos.

No obstante, es importante señalar que no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en la comparativa entre la valoración de las expectativas iniciales y la valoración de los resultados alcanzados, lo que en cierta medida justificaría el nivel de satisfacción que presentan las empresas con los SPs y que ha sido comentado anteriormente. La excepción a este último comentario viene dado por las diferencias encontradas en los aspectos de “calidad” e “innovación”, donde los resultados alcanzados son significativamente

menores que las expectativas iniciales (concretamente, en calidad el Estadístico $t = 3,207$ y $P(T \leq t) = 0,00198$ (dos colas); en innovación el Estadístico $t = 2,6189$ y $P(T \leq t) = 0,010836$).

Grupos	DESENCADENANTES		RESULTADOS	
	Promedio	Varianza	Promedio	Varianza
CALIDAD	4,158	0,623	3,526	0,851
COSTES	3,650	1,310	3,474	1,175
PRODUCTIVIDAD	3,553	1,173	3,421	1,385
FLEXIBILIDAD	3,053	1,619	2,816	1,289
REDUCIR PLAZOS	2,758	1,564	2,600	1,659
INNOVACIÓN	3,205	1,904	2,375	1,597
CUMPLIR PLAZOS	2,606	1,746	2,314	1,339

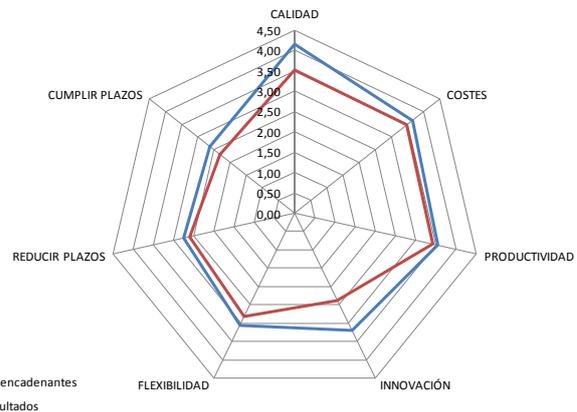


Figura 2. Análisis comparativo entre expectativas iniciales y resultados directos alcanzados con los SPs

(ANOVA en resultados directos; $F=7,738232$; $p\text{-value}= 1,2297E-07 < 0,05$); (ANOVA en expectativas directas; $F=7,502836$; $p\text{-value}= 2,06739E-07 < 0,05$)

Por otro lado, en cuanto a los resultados indirectos (ver figura 3), la implantación de un SPs contribuye mayoritariamente a la mejora de las relaciones entre departamentos (que no era el principal motivo para su implantación) seguido por la mejora del compromiso de la organización hacia el cambio (tampoco se encontraban entre las principales expectativas) y la mejora de la cooperación y la comunicación entre personas.

Curiosamente, de igual forma que no aparecía como principal desencadenante, tampoco aparece como resultado importante “el descubrimiento de nuevos líderes” (nuevas capacidades entre participantes), aspecto que sí aparece mencionado en la literatura. Asimismo, desde la perspectiva de resultados indirectos, las peores valoraciones tienen que ver, tanto con la mejora de las relaciones con clientes y proveedores, como con la reducción de la tasa de absentismo (tanto en expectativas iniciales como en resultados alcanzados).

Asimismo, en el análisis comparativo entre los diferentes aspectos vinculados a los resultados indirectos y sus expectativas iniciales se concluye que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Grupos	DESENCADENANTES		RESULTADOS	
	Promedio	Varianza	Promedio	Varianza
RELACIONES DEPARTAMENTOS	3,500	1,230	3,632	1,050
MEJORAR ACTITUD HACIA EL CAMBIO	3,500	1,014	3,605	1,543
COMUNICACIÓN	3,763	0,888	3,553	0,903
BASE PARA OTROS ENFOQUES DE MEJORA	3,526	1,932	3,432	2,197
SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO	3,667	1,544	3,297	1,215
SATISFACCIÓN CLIENTES	3,568	1,641	3,263	1,605
CAPACIDADES Y FORMACIÓN	3,282	1,260	3,237	1,159
CLIMA LABORAL	3,308	1,482	3,237	0,834
NUEVAS CAPACIDADES ENTRE INTEGRANTES	3,184	1,235	3,105	1,286
RELACIONES CLIENTES	2,947	1,457	2,763	2,240
RELACIONES PROVEEDORES	2,444	2,025	2,306	2,104
ABSENTISMO	1,730	1,036	1,541	0,533

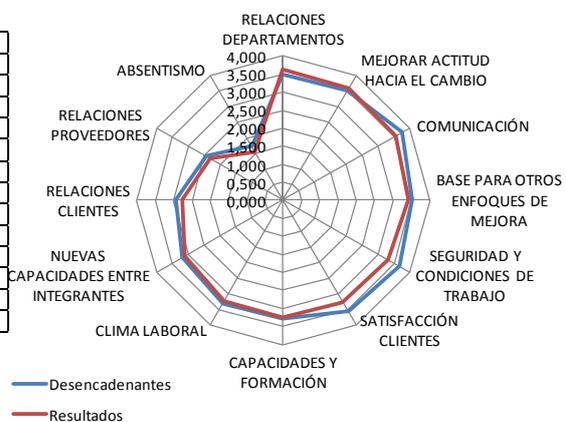


Figura 3. Análisis comparativo entre expectativas iniciales y resultados indirectos alcanzados con los SPs

(ANOVA en resultados indirectos; $F=10,04242$; $p\text{-value}= 2,22098E-16 < 0,05$); (ANOVA en expectativas indirectas; $F=9,14189$; $p\text{-value}= 8,3620243E-15 < 0,05$)

En cualquier caso, indicar que en el 75% de las empresas la estimación de estos resultados procede de la propia valoración subjetiva del entrevistado, careciendo de base cuantitativa para validar la puntuación, lo que también matizaría la interpretación de los comentarios desarrollados en este epígrafe.

Profundizando en los comentarios anteriores también se ha analizado hasta qué punto la modalidad de SPSs implantado (grupal, individual o mixto) pueden afectar positiva o negativamente a una mejor posición competitiva, esto es, a mejorar los resultados empresariales (directos e indirectos).

Así, indicar que se han encontrado diferencias significativas en algunos de los resultados analizados; concretamente, se han identificado en las empresas que han adoptado EPSs grupales (solos o combinados con sistemas individuales) unos mejores resultados en productividad (resultados directos; $F= 4,30147$; $p\text{-value} = 0,021611 < 0,05$) y mejor actitud hacia el cambio (resultados indirectos; $F= 4,4349$; $p\text{-value} = 0,0192 < 0,05$). Además, la valoración global de la importancia de los EPSs para contribuir a la competitividad de las empresas es mayor en las empresas con sistemas grupales ($F= 8,00226$; $p\text{-value} = 0,001374 < 0,05$). Los comentarios anteriores parecen validar las aportaciones de la literatura que plantean más ventajas y mejores resultados en los sistemas grupales que en los sistemas individuales.

11. Conclusiones

Hoy en día, casi nadie discute el interés y la contribución de los EPSs a la mejora de la posición competitiva de las empresas, lo que se puede ilustrar por la importancia que las empresas les otorgan. En esta misma línea, buena parte de las aportaciones de la literatura reciente en relación con la implantación de la mejora continua y, más concretamente, con la implantación de EPSs destacan la necesidad de abordar un cambio cultural en la empresa, identificándose diversos factores críticos de éxito que pueden ayudar a este cambio (ver tabla 1). En esta ponencia, desde la perspectiva de las empresas, se han ordenado estos factores críticos (los principales los de carácter organizativo) identificándose, asimismo, los principales problemas encontrados en su implantación.

Por otro lado, este cambio cultural se articula y fundamenta en una adecuada metodología de implantación y seguimiento, lo que permite desarrollar estos factores críticos de éxito y, asimismo, facilita una mayor contribución de los EPSs a los resultados empresariales (directos e indirectos).

En las empresas (incluso dentro de cada empresa o grupo), no existe una única forma de entender e implantar la participación del personal. El amplio abanico de alternativas, va desde los clásicos (sugerencias, círculos de calidad, grupos de mejora,..) hasta los sistemas de participación encuadrados bajo un “paraguas” de mejora, tipo “lean”, “Seis Sigma”, “Kaizen”, “Workshops”,..., pasando por los sistemas grupales en equipos de trabajo o sistemas fruto de la iniciativa individual (sugerencias, ideas de mejora, ideas de innovación,...). Así, en el estudio se ha encontrado un mayor potencial para mejorar los resultados empresariales y la satisfacción global con los EPSs en aquellas empresas que han adoptado EPSs de carácter grupal (ya sea solos o combinados con sistemas individuales).

Finalmente, indicar que la aportación de los EPSs a la mejora competitiva y, en particular, a cómo adoptar una adecuada metodología de implantación (que se ha esbozado en esta ponencia) serán objeto de futuras investigaciones por parte de los autores. Como limitaciones del estudio planteado, indicar el reducido número de empresas analizado (40), así como el carácter subjetivo de las respuestas cuantitativas planteadas a las empresas que podrían matizar algunas de las observaciones comentadas en esta ponencia.

Referencias

- 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.
- Bessant, J. and Caffyn, S. (1997), "High involvement innovation through continuous improvement", *International Journal of Technology Management*, Vol. 14 No. 1, p. 7-28.
- 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) "Marktgerecht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing", Van Gorcum, Assen.
- Brown, S. L., and Eisenhardt, K. M. (1998), "Competing on the edge, strategy as structured Chaos", BOSTON, USA: BUSINESS SCHOOL PRESS.
- De Benito, C.M. (1998): "Guía para la implantación de la calidad total en pymes", *Alta Dirección*, No. 197, pp. 13-27.
- García, J. and Prado, J.C. (2002) "La participación del personal en la mejora continua de las empresas", Edited by AEC, Madrid, Spain.
- García, J. and Prado, J.C. (2007), "The Implementation of New Technologies through a Participative Approach", *Creativity and Innovation Management- Journal*, Vol. 16, N°. 4, pp. 386 – 396.
- García, J. and Prado, J.C. (2008), "Logistics redesign through systematic personnel participation. A case study", *Proceedings Book 2008 CINET Conference (Valencia)*.
- García, J., Mejias, A., Fernández, A. and Prado, J.C. (2009), "El desarrollo de la mejora continua a través de Sistemas Estructurados de Participación del Personal (SEPP). Propuesta de una metodología de implantación", *Libro de Ponencias. 3º Congreso Internacional de Ingeniería de Organización 2009 (Barcelona)*.
- 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.
- 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. and Deshpande, S.P. (2002) "Lessons learnt in work teams", *Product Planning & Control*, Vol. 13, pp. 362-369.
- Jorgensen, F.; Laugen, B. & Boer, H. (2006) "Human Resource Management for Continuous Improvement", *CINet 2006*, pp. 443-454.
- 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.
- Lycke, L. (2000) "Implementing total productive maintenance, driving forces and obstacles", *Licentiate Thesis 2000:15*, Luleå University of Technology, Luleå.

Marín-García, J.A., Pardo del Val, M. and Bonavía Martín, T. (2008) “Longitudinal study of the results of continuous improvement in a company”, *Team Performance Management*, Vol.14, pp.55-69.

Miklavcic, M., Kolenc, I., Markic, M. (2007), “Teamwork and defining group structures”, *Team Performance Management*, Vol. 13 Issue 3, 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.

Rapp, C. and Eklund, J. (2002), “Sustainable development of improvement activities: the long-term operation of a suggestion scheme”, *Total Quality Management*, Vol.13 No. 7, pp-945-69.

Saratxaga, K. (2007), “Un Nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente”, edited by Prentice Hall (Madrid).

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.