

# Las claves de éxito y las mejores prácticas de los sistemas de participación del personal

## Ana Mejías Sacaluga

Profesora titular del Departamento de Organización de Empresas y Márketing y subdirectora de Organización Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Vigo (España).

## José Carlos Prado Prado

Catedrático de Organización de Empresas en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Vigo y director del Grupo de Ingeniería de Organización (GIO) (España).

## Jesús García Arca

Profesor en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Vigo (España).

## Arturo J. Fernández González

Profesor en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Vigo (España).

[mejias@uvigo.es](mailto:mejias@uvigo.es), [jcprado@uvigo.es](mailto:jcprado@uvigo.es), [jgarca@uvigo.es](mailto:jgarca@uvigo.es), [ajfdez@uvigo.es](mailto:ajfdez@uvigo.es)

Recibido: julio, 2011.

Aceptado: febrero, 2012.

Publicado: diciembre, 2012.

## Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer la importancia que las empresas españolas que cuentan con sistemas de participación del personal como soporte a la implantación de la mejora continua otorgan a los diferentes factores clave para el éxito de estos sistemas. Dichos factores clave son el resultado de una labor de recopilación y armonización de las propuestas de diferentes autores en las últimas dos décadas. A continuación, en una muestra de cuarenta empresas españolas con un alto grado de madurez en sus sistemas de participación, se evalúa el grado de desarrollo de una serie de aspectos relacionados con los factores clave identificados, con la intención de comparar si la implantación o despliegue de los diferentes factores es acorde con el orden de importancia concedido. Finalmente se ofrece un conjunto de mejores prácticas de las empresas de la muestra, fruto de su experiencia y buen hacer en materia de sistemas de participación a lo largo de los años, con el objetivo de que dichas prácticas puedan servir de referencia para otras compañías que deseen iniciar la implantación de la mejora continua o profundizar en ella, contando con el necesario apoyo de los sistemas de participación del personal.

## Palabras clave

Factores clave, mejora continua, mejores prácticas, sistemas de participación del personal.

## Abstract

The aim of this work is to know the importance of key factors for the success of employee participation systems supporting continuous improvement, as evaluated by Spanish companies with such systems implanted. Said key factors are the result of a compilation of the proposals from different authors in the last two decades. The work was carried out in a sample of 40 Spanish companies, all with high maturity in their employee participation systems. The level of development and deployment of a series of implantation aspects is studied, in order to find out relations with the importance of those key factors. Finally, the paper offers some company best practices, as a kind of reference for those companies that wish to initiate or improve their employee participation systems as a vehicle for continuous improvement.

## Key words

Key factors, continuous improvement, best practices, personnel participation systems.

## La mejora continua requiere la participación de todo el personal de la organización

### Introducción

La dinámica de cambio en la que se encuentran inmersas las empresas en el entorno competitivo actual debe tener siempre como objetivo contribuir a la mejora de los resultados empresariales. En este contexto, la mejora continua se está convirtiendo en el enfoque elegido por muchas empresas para lograr este objetivo.

Tradicionalmente, las estrategias de mejora de los resultados se engloban en dos enfoques opuestos: mejora radical o innovación, por un lado, y mejora continua, por otro (Slack, Chambers & Johnston, 2000; Imai, 1986). El cambio radical, o innovación, implica una reformulación de los procesos con el objetivo de conseguir mejoras drásticas o, dicho de otro modo, la racionalización, la reorganización y la integración de actividades para crear nuevas formas de trabajar que den soporte al proceso de gestión (Harvey, 1994).

En contraste, Boer, Berger, Chapman y Gertsen (2000) definen la mejora continua como “el proceso planificado, organizado y sistemático de cambio incremental de las prácticas existentes, a lo largo de toda la organización, con objeto de mejorar sus resultados”. Si bien ambos enfoques, por definición, parecen opuestos, son diversos los autores que los entienden como complementarios (Tonnessen, 2005; Boer & Gertsen, 2003; Kelada, 1996). Aunque compartimos este enfoque, reconocemos que existen diferentes aspectos que diferencian la mejora radical de la mejora continua. Uno de esos aspectos es que la mejora continua requiere la participación de todo el personal de la organización, dado que hay una serie de aspectos intangibles que una organización no puede copiar o imitar de otra, como el conocimiento, las habilidades y las actitudes (Barney & Wright, 1998; Kamoche, 1996; Wright, McMahan & McWilliams, 1994).

En efecto, a la hora de implantar un proyecto de mejora continua en una organización, hay que tener presente que el personal que participa activamente de forma cotidiana en los procesos de la empresa es el que mejor conoce dichos procesos y, por tanto, el que mejor preparado está, tanto para identificar problemas y oportunidades de mejora como para proponer soluciones.

Para materializar esta participación, aunque los mecanismos informales, como las entrevistas o los actos de tipo sociocultural, son de gran utilidad, deben ser complementados por esquemas más formales o estructurados que permitan hacer de esta participación un proceso continuo, que evite actuaciones de mejora puntuales o aisladas y se traduzca en resultados positivos y visibles para la empresa. En esta línea, los sistemas estructurados de participación del personal más extendidos y considerados como clásicos son los sistemas de sugerencias, los círculos de calidad y los grupos de mejora.

Todos estos sistemas estructurados de participación (en adelante, SP) permiten una intervención activa y sistemática de los diferentes niveles jerárquicos de una organización, pero requieren una metodología adecuada para sobrevivir en el tiempo y ofrecer resultados, un apoyo decidido de la dirección de la empresa y el compromiso y la involucración de todo el personal.

En el terreno práctico, el tema de la metodología de implantación de los SP ha sido estudiado por diversos autores (Marchington, 1992; Prado-Prado, 2001; Prado-Prado, Fernández-González & García Arca, 2004). No obstante, teniendo en cuenta la importancia que los SP tienen en la implantación de la mejora continua, se ha considerado interesante estudiar en profundidad cuáles son los factores clave de éxito en el desarrollo y la continuidad de estos

## La involucración de la dirección se valora más que la de los mandos intermedios y el personal técnico

sistemas. Para ello, en primer lugar, este trabajo presenta una lista detallada de factores clave de éxito en la implantación de SP, resultado de una amplia revisión bibliográfica. A continuación se ha llevado a cabo un estudio en cuarenta empresas ubicadas en España para valorar dichos factores desde la perspectiva real de las empresas.

Este estudio se considera bastante novedoso, dado que otros precedentes (Rapp & Eklund, 2002; García-Lorenzo & Prado-Prado, 2003; Jaca-García & Santos-García, 2009) han centrado especialmente su atención en conocer la situación de la implantación de los SP y la caracterización en profundidad de dichos sistemas. El presente trabajo complementa esta línea de investigación, ya que recopila de la bibliografía una amplia lista de factores clave de éxito en la implantación de los SP y los estudia en un contexto empresarial que muestra una considerable diversidad.

### Factores clave de éxito en los sistemas de participación del personal

A través de una amplia revisión bibliográfica, se han identificado veinte factores como relevantes a la hora de implantar con éxito los SP en las empresas enfocadas hacia la mejora continua. Este listado es el fruto de una labor de recopilación y armonización de las propuestas de diferentes autores en las últimas dos décadas (entre las propuestas más recientes, Jamali & Sidani, 2008; Rapp & Eklund, 2007; Jorgensen, Laugen & Boer, 2006; Tonnensen, 2005; MacAdam & Galloway, 2005; Looise & Van Riemsdijk, 2004; Laursen & Foss, 2003; Skok & Legge, 2002; Nah, Lau & Kuang, 2001).

A continuación se han agrupado estos factores en dos grupos, dependiendo de si se trata de aspectos relacionados con las actitudes de las personas y su respuesta hacia los SP, factores denominados “emocionales” o “culturales”, o de si se trata de factores relacionados con la definición y el funcionamiento en sí de los SP, factores denominados “factores metodológicos”.

Esta división del conjunto de factores en dos bloques se considera muy importante de cara a poner de manifiesto que el éxito en los SP no puede ser el resultado solo de un alto grado de compromiso e involucración del personal de una organización, dejando a la improvisación la manera de desarrollar la participación en busca de la mejora continua. A la inversa, de nada sirve plantear de manera clara una serie de aspectos de diseño del SP y una metodología estructurada de desarrollo si después la organización no se compromete ni se implica para sacar partido a todo el potencial que puede aportar un SP bien diseñado y con un buen soporte metodológico.

Respecto a esto último y precisamente para diferenciar las dos fases de la implantación de los SP, en el segundo grupo de factores clave se ha hecho una subdivisión entre los siguientes elementos:

1. Los factores que se corresponden con cuestiones de diseño general de los SP o “factores metodológicos de diseño”: la estructura organizativa de apoyo a los SP (los responsables y otros miembros de la organización encargados de la implantación y gestión de los SP), la formación, la comunicación, el sistema de reconocimiento, etc.
2. Los factores que se corresponden con la forma de trabajar concretamente en los SP una vez puestos en marcha o “factores metodológicos operativos”: el papel que desempeñan los participantes del sistema, el soporte que debe dar a su trabajo la organización, la sistematización o estandarización de las mejoras, etc.

Teniendo en cuenta estas agrupaciones, además de estudiar la importancia que cada uno de los factores de manera individual tiene para las empresas españolas de la muestra, se analizará la importancia que cada conjunto de factores, a modo de dimensiones (emocional o cultural, diseño y funcionamiento operativo), tiene de cara a alcanzar el éxito en la implantación y los resultados de los SP.

En el cuadro 1 se detallan los veinte factores identificados en la literatura, organizados según la clasificación propuesta.

## Estudio empírico: objetivos y metodología

El estudio empírico se ha planteado con un doble objetivo: primero, conocer el grado de importancia que las empresas españolas otorgan a los diferentes factores clave identificados y,

Cuadro 1  
Factores clave de éxito en los SP

	Código	Factor crítico del éxito
<b>A. Factores emocionales o culturales</b>	A1	Apoyo y compromiso de la dirección
	A2	Apoyo y compromiso de los mandos intermedios
	A3	Apoyo y compromiso de los participantes en el SP (individual o grupal)
	A4	Apoyo y compromiso de los sindicatos/comité (representantes de los trabajadores)
	A5	Comprensión del “cambio cultural” asociado a la implantación de la mejora continua a todos los niveles de la organización
<b>B. Factores metodológicos de diseño</b>	B1	Definición de una estructura organizativa apropiada para implantar el SP
	B2	Definición de indicadores y objetivos como base de la planificación y de la medida de resultados de los SP
	B3	Definición de un procedimiento o método para gestionar y realizar el seguimiento de las mejoras propuestas
	B4	Selección del momento más adecuado para implantar/potenciar el SP
	B5	Asesoramiento externo para implantar/mantener/mejorar un SP
	B6	Diseño de SP basados en equipos de trabajo multijerárquicos y multidepartamentales
	B7	Formación de los participantes en el SP
	B8	Mecanismos de comunicación continua a toda la organización de las mejoras y actividades desarrolladas en el SP
	B9	Adopción de un sistema de reconocimiento y/o retribución para los participantes en el SP
<b>C. Factores metodológicos operativos</b>	C1	Colaboración de los participantes de los SP en el diseño, pero también en el análisis y la implantación de las mejoras
	C2	Acento en el diseño y el análisis de la mejora previamente a su implantación
	C3	Establecimiento de prioridades en la implantación de las mejoras propuestas
	C4	Dotación de recursos para dar una respuesta ágil a los problemas, las preguntas o las propuestas de los participantes
	C5	Obtención de resultados desde un inicio para fortalecer la confianza en el SP
	C6	Sistematización de las mejoras mediante el desarrollo y la implantación de procedimientos/instrucciones de trabajo

Fuente: elaboración propia.

## Las empresas son conscientes de la necesidad de mejorar el reconocimiento de los sistemas de participación del personal

segundo, evaluar el desarrollo en las empresas de una serie de aspectos relacionados con dichos factores clave. Esto último se realiza con la intención de comparar si la implantación o despliegue de los diferentes factores es acorde con el orden de importancia concedido.

En el estudio han participado cuarenta empresas españolas de diferentes sectores, tanto industriales como de servicios. Respecto a esta muestra seleccionada para el estudio, es preciso matizar que se partía de la dificultad de no poder definir el universo de empresas que en España han acometido proyectos de mejora continua con SP, al no existir un registro de este tipo de actividades. En consecuencia, se planteó como necesaria una búsqueda dirigida de posibles empresas que pudieran ser incluidas en el estudio y se contó con la colaboración de tres entidades implicadas en el enfoque de este trabajo: el Comité de Participación y Mejora de la Asociación Española de la Calidad (AEC), el Club de Excelencia en Gestión y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Fruto de esta colaboración, se obtuvo un listado de cuarenta empresas con madurez significativa en la implantación de procesos de mejora continua a través de SP, 13 de las cuales se correspondían con el total de las pertenecientes al Comité de Participación y Mejora de la Asociación Española de la Calidad.

Como característica más detallada de la muestra, puede decirse que el 67 % (27) de las empresas pertenecen al sector industrial y, de estas, el 44 % (12) al sector de la automoción; el resto se reparte en sectores como el químico, el aeronáutico, el de la alimentación y bebidas, el energético, el de los componentes industriales, etc. El 33 % (13) restante de las empresas pertenecen al sector servicios (3 de ellas son bancos y otras 3 son empresas de transporte; el resto se ha repartido en educación, telecomunicaciones, etc.). Además, cabe señalar que se ha tratado en todos los casos de grandes empresas: 27 (67 %) son multinacionales, 18 (67 %) de matriz española y 9 (33 %) de matriz extranjera.

Todas las empresas fueron visitadas personalmente y analizadas en profundidad mediante entrevista personal con los responsables de los SP implantados (en muchos casos, la propia dirección). El diseño final del cuestionario contempló cerca de cien preguntas, relativas a los siguientes aspectos:

- Caracterización general de las empresas y de sus SP.
- Aspectos estratégicos del programa de SP.
- Aspectos clave de los SP actuales y funcionamiento operativo.
- Difusión y comunicación (interna y externa) del programa de SP.
- Valoración final.

Dado que se trata de una muestra no aleatoria y de un tamaño relativamente discreto, se ha optado por una metodología de investigación de enfoque cualitativo y, también, más acorde con los objetivos del estudio, a la vez que recomendada en el estudio de un fenómeno en su contexto real. En las preguntas de valoración que se han hecho a las empresas se ha empleado en todos los casos la escala Likert 1-5 (1: menor valor; 5: mayor valor). El resto de los datos se presenta en forma de porcentaje (calculado siempre sobre el número de empresas que han respondido), acompañado entre paréntesis por el número absoluto de empresas.

## Resultados

En este apartado, en primer lugar, se caracterizan brevemente los SP implantados en las empresas de la muestra. A continuación se recoge la valoración del orden de importancia que para las empresas tienen los factores que han sido identificados en la literatura como claves en la implantación de los SP. Seguidamente, teniendo en cuenta las respuestas de la

## La dotación de recursos es uno de los factores de mayor dificultad para las empresas

encuesta realizada a los responsables de los SP, se analiza el grado de desarrollo de una serie de aspectos relacionados con los factores clave, con el objetivo de comparar si la implantación o despliegue de los diferentes factores es acorde con el orden de importancia concedido.

Finalmente se recoge un conjunto de mejores prácticas llevadas a cabo por las empresas de la muestra para ilustrar el modo en el que algunas de ellas logran aplicar los diferentes factores clave de éxito para la mejora de sus SP.

### Sistemas de participación

Como caracterización general de los SP implantados, el 63 % (25) de las empresas cuentan con un modelo mixto de participación (combinan sistemas grupales con sistemas individuales), el 25 % (10) de las empresas tienen implantados solo sistemas grupales y el 12 % (5) de ellas cuentan solo con sistemas individuales.

En los sistemas grupales, la diversidad de alternativas que emplean las empresas es amplia: grupos de mejora y círculos de calidad (a veces desarrollados bajo denominaciones como “equipos de trabajo”, “equipos de rendimiento”, “grupos autónomos”, etc.), *workshops* y sistemas derivados de la implantación específica de enfoques estratégicos tipo *six sigma* o *lean manufacturing* o incluso diseñados propiamente por la organización.

### Valoración de los factores clave de éxito

La valoración de la importancia que para las empresas de la muestra tienen los factores que han sido identificados en la literatura como claves en la implantación de los SP se muestra en el cuadro 2, ordenados de mayor a menor importancia. De manera general, puede destacarse que 13 de los 20 factores superan una puntuación media de 4, lo que indica, como era de esperar, que la mayoría de los factores son considerados por las empresas como altamente relevantes para el éxito de sus SP; solo dos factores (los dos últimos) alcanzan una valoración menor que 3.

Como se observa, tres de los cinco factores emocionales o relativos a la actitud de las personas hacia los SP son los más valorados. Por el contrario, el factor A4 (apoyo del comité de empresa/sindicatos) es uno de los dos factores menos valorados como relevantes en el éxito de los SP. El último lugar de la valoración le corresponde al factor metodológico de diseño B5 (asesoramiento externo).

Entre los diez factores más valorados se guarda un cierto equilibrio y figuran factores pertenecientes a los tres grupos definidos, si bien se aprecia una menor presencia de los factores metodológicos de diseño.

### Grado de desarrollo de aspectos relativos a los factores clave de éxito

Se analiza a continuación el grado de desarrollo de una serie de aspectos relacionados con los factores clave, con el objetivo de comparar si la implantación o despliegue de los diferentes factores es acorde con el orden de importancia concedido.

### Factores emocionales o culturales

Las empresas han valorado que el grado de implicación de la alta dirección y los directivos (A1) es acorde a la importancia que le otorgan como factor clave, con puntuaciones de 4,30 y 4,05, respectivamente. Por el contrario, el grado de implicación de los mandos intermedios y el personal técnico/operativo (A2 y A3) es valorado de una manera más discreta, con un 3,63 y un 3,42, respectivamente.

Cuadro 2  
**Valoración del orden de importancia de los factores clave de éxito en los SP**

Código	Factor crítico de éxito	Valor medio	Varianza	Ranking
A1	Apoyo y compromiso de la dirección	4,77	0,55	1
A3	Apoyo y compromiso de los participantes en el SP (individual o grupal)	4,69	0,27	2
A2	Apoyo y compromiso de los mandos intermedios	4,56	0,41	3
C6	Sistematización de las mejoras mediante el desarrollo y la implantación de procedimientos/instrucciones de trabajo	4,21	0,85	4
C5	Obtención de resultados desde un inicio para fortalecer la confianza en el SP	4,21	1,17	5
C2	Acento en el diseño y el análisis de la mejora previamente a su implantación	4,15	1,34	6
B3	Definición de un procedimiento o método para gestionar y realizar el seguimiento de las mejoras propuestas	4,13	1,04	7
C4	Dotación de recursos para dar una respuesta ágil a los problemas, las preguntas o las propuestas de los participantes	4,13	0,75	8
B8	Mecanismos de comunicación continua a toda la organización de las mejoras y actividades desarrolladas en el SP	4,08	0,70	9
A5	Comprensión del “cambio cultural” asociado a la implantación de la mejora continua a todos los niveles de la organización	4,06	1,31	10
B4	Selección del momento más adecuado para implantar/potenciar el SP	4,05	0,86	11
B1	Definición de una estructura organizativa apropiada para implantar el SP	4,05	1,37	12
B2	Definición de indicadores y objetivos como base de la planificación y de la medida de resultados de los SP	4,03	1,24	13
C3	Establecimiento de prioridades en la implantación de las mejoras propuestas	3,95	0,84	14
C1	Colaboración de los participantes de los SP en el diseño, pero también en el análisis y la implantación de las mejoras	3,95	1,24	15
B9	Adopción de un sistema de reconocimiento y/o retribución para los participantes en el SP	3,92	1,34	16
B6	Diseño de SP basados en equipos de trabajo multijerárquicos y multidepartamentales	3,90	1,30	17
B7	Formación de los participantes en el SP	3,64	1,89	18
A4	Apoyo/compromiso de los sindicatos/comité (representantes de los trabajadores)	2,78	2,62	19
B5	Asesoramiento externo para implantar/mantener/mejorar un SP	2,50	1,45	20

Fuente: elaboración propia.

El factor clave A5 (comprensión del cambio cultural) ocupa una posición intermedia en cuanto a la valoración de importancia, si bien las empresas consideran que es uno de los factores respecto a los cuales a veces aparecen obstáculos, sobre todo si el personal interpreta

**Es necesario  
extender  
la participación  
a toda la  
organización e  
integrarla como  
un valor cultural**

la participación como una nueva imposición o norma de trabajo más que como una oportunidad. A este respecto, y a modo ilustrativo, otros resultados del estudio indican que solo en el 15 % (5) de los casos la participación del personal en las empresas es totalmente voluntaria, mientras que es mayoritariamente sugerida en el 76 % (25). El factor A4 (apoyo del comité de empresa/sindicatos) es uno de los considerados menos relevantes. No obstante, las empresas consideran generalmente indiferente (y en ningún caso negativa) la acogida de los SP por parte del comité; con todo, el 39 % (11) de las empresas reconocen que no presentan ni comentan el programa de participación con el comité de empresa.

#### **Factores metodológicos de diseño**

Los factores clave de este grupo valorados como más relevantes son el B3 (definición de un procedimiento o método para gestionar y realizar el seguimiento de las mejoras) y el B8 (mecanismos de comunicación continua).

Respecto al primero, se aprecia que, en conjunto, la gestión y el seguimiento que hacen las empresas de las mejoras obtenidas como resultado de la actividad de los SP son bastante generales. Cabe señalar que el 90 % (35) de las empresas afirman que disponen de una herramienta informática de apoyo. De este 90 %, en la mayoría de los casos, un 60 % (21), la herramienta consiste en una aplicación ofimática estándar (Microsoft Excel, principalmente, aunque también hay herramientas basadas en Microsoft Access y en Lotus Notes), con mayor o menor grado de desarrollo y explotación. La otra opción más extendida es el uso de una aplicación específica, programada a medida (en ocasiones a nivel de grupo), que se da en el 31 % de los casos (11) y en varios de ellos en forma de *intranet*.

En cuanto a los aspectos relacionados con la comunicación y la difusión interna (B8), aunque con cierta diversidad respecto a cómo se realiza la comunicación y a quiénes va dirigida, esta se encuentra bastante sistematizada (alrededor del 70 % de las empresas), tanto al inicio o en el lanzamiento de modalidades o experiencias nuevas de participación como en la fase final de presentación de resultados. Sin embargo, el 52 % de las empresas descuidan la comunicación en la etapa intermedia de desarrollo del programa de participación.

En las posiciones 11.<sup>a</sup>, 12.<sup>a</sup> y 13.<sup>a</sup> se encuentran los factores metodológicos de diseño B4 (selección del momento más adecuado), B1 (definición de una estructura organizativa) y B2 (definición de indicadores y objetivos como base de la planificación y de la medida).

En general, respecto a la selección del momento de implantación (B4), no parece que haya habido muchos problemas, dado que las empresas de la muestra se encuentran en una etapa de bastante madurez en sus SP. La gran mayoría de las implantaciones se han iniciado a finales de los años noventa y, en muchos casos, han ido evolucionando como consecuencia de un cambio en la dirección o un cambio en el modelo de actuación de la empresa matriz.

Sobre la estructura organizativa apropiada para implantar los SP, el 70 % (28) de las empresas afirman que disponen de una estructura definida (con niveles jerárquicos y responsabilidades asignadas) para la gestión de los SP implantados. Algunas más, el 80 % (32), cuentan con una o varias personas que actúan específicamente como responsables/coordinadores de las actividades de participación. Ahora bien, solo en el 25 % (10) de las empresas la participación se desarrolla en toda la organización y abarca todos los niveles jerárquicos y todas las áreas de la empresa, lo cual favorece la evolución hacia estructuras más planas y descentralizadas.

Por otra parte, solo el 33 % (13) de las empresas dispone de un sistema detallado de indicadores para medir los resultados de la participación. Conscientes de esta realidad, la

**Definir  
objetivos e  
indicadores  
útiles para las  
necesidades de  
gestión de cada  
empresa es una  
práctica muy  
recomendada**

mayoría de las empresas consideran conveniente ir mejorando en el desarrollo de un sistema de indicadores para reforzar el avance de los SP.

En las posiciones inferiores del *ranking* se encuentran los factores metodológicos de diseño B9 (reconocimiento y/o retribución), B6 (SP basados en equipos multijerárquicos y multifuncionales), B7 (formación) y B5 (asesoramiento externo).

En lo relativo a los sistemas de reconocimiento y/o retribución a los participantes, hay bastante heterogeneidad entre las empresas: algunas de ellas optan por retribuir a los participantes de los SP, bien económicamente o bien en especie, frente a otras en las que prima el reconocimiento (por ejemplo, presentación de resultados ante la dirección de la empresa, diplomas o cartas de agradecimiento) o un modelo combinado de retribución y reconocimiento.

Respecto al carácter multijerárquico y multidepartamental de los grupos (B6), en el 76 % (26) de los casos lo son, motivo por el que quizá este factor haya sido un tanto infravalorado, al encontrarse en general asentado en las empresas del estudio.

Sobre el aspecto de la formación estructurada (planificada en el tiempo y con contenidos definidos), se imparte en un porcentaje significativo de los casos, el 83 % (33) en la fase de lanzamiento de los SP. No obstante, tras la etapa inicial, solo el 79 % (29) de las empresas continúan realizando formación periódica (especialmente en reciclaje y actualización de contenidos o a veces en temas complementarios).

Finalmente, en cuanto al B5, la mayor parte de las empresas tienen ya un amplio recorrido en participación y, si han contado con asesoramiento externo, este se ha producido en el pasado y solo concentrado en la fase inicial del proyecto.

#### **Factores metodológicos operativos**

En este caso, tres de los seis factores, C6 (sistematización de las mejoras), C5 (obtención de resultados desde el inicio) y C2 (acento en el diseño de la mejora previo a la implantación), ocupan la cuarta, quinta y sexta posición en el *ranking* de importancia.

Respecto a los factores C6 y C2, se observa un alto grado de desarrollo, dado que las empresas declaran mayoritariamente documentar de manera formal el análisis, el avance y las soluciones de cada acción de mejora que resulta de sus SP. Además, el 66 % (25) de las empresas han respondido afirmativamente a que el funcionamiento de sus SP está formalizado, con soporte de un manual, procedimiento(s) o instrucción(es) de referencia, y que además se integra casi siempre en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.

Sobre la importancia de obtener resultados desde el inicio de la implantación de los SP que refuercen el sistema (C5), se ha preguntado a las empresas si establecen objetivos cuantificados sobre las mejoras a obtener a través de los SP, dado que ello contribuye notablemente a dirigir los esfuerzos de los participantes. A este respecto, el resultado es que solo el 55 % (21) de las empresas definen objetivos globales cuantificados sobre las mejoras a obtener (por ejemplo, incrementos de productividad, reducción del número de rechazos, etc.). Asimismo, para valorar cómo los resultados obtenidos contribuyen a reforzar la confianza en los SP, se ha analizado si las empresas cuentan con algún sistema para medir el grado de conocimiento de la existencia y los resultados de los SP por parte del resto de la organización. En este caso, el porcentaje es algo más discreto: solo el 42 % (16) de las empresas afirman tener algún sistema, tipo entrevistas o encuestas, orientado a este fin, por lo que hay un

considerable déficit de conocimiento sobre el impacto que el trabajo de los SP tiene en las empresas.

A continuación, el factor C<sub>4</sub> (dotación de recursos para dar una respuesta ágil) ocupa una posición intermedia (la octava). Este aspecto es, sin duda, uno de los que más dificultad suponen a las empresas. Desde la perspectiva económica, el 60 % (24) de las empresas afirman que disponen de un presupuesto específico para los SP. No obstante, el aspecto más crítico es lograr el tiempo de dedicación necesario de los responsables de la participación. La justificación puede estar en que, en la mayor parte de los casos, los responsables de los SP suelen compartir esa responsabilidad con otras funciones (aun cuando todas ellas sean empresas grandes); en general, calidad, recursos humanos o producción son las áreas a las pertenecen estos responsables.

Por último, el establecimiento de prioridades en la implantación de mejoras (C<sub>3</sub>) y la colaboración de los participantes de los SP en el análisis y la implantación de las mejoras (no solo en la propuesta) (C<sub>1</sub>) ocupan posiciones más discretas, 14.<sup>a</sup> y 15.<sup>a</sup>, en la ordenación.

En líneas generales, los aspectos relacionados con estos factores están desarrollados de manera más o menos amplia en las empresas: la posibilidad de participar en la implantación de las acciones que se plantean se ofrece a los participantes en el 66 % (19) de las empresas en el caso de las sugerencias y en el 97 % (31) en el caso de los grupos de mejora. En la mayoría de las empresas, la implantación en tiempo y forma de las mejoras derivadas de los SP suele estar dirigida y supervisada por los responsables de los SP.

### Mejores prácticas en la implantación de los SP

Con el objeto de ilustrar la manera de conseguir un mejor desarrollo de los factores clave de éxito de los SP dentro de una organización y, con ello, aprovechar todos los beneficios que estos sistemas pueden aportar en la implantación de la mejora continua, a continuación se describen las mejores prácticas identificadas entre las empresas de la muestra en lo relativo a los factores clave identificados. Estas mejores prácticas son, por tanto, el resultado de seguir una adecuada metodología de diseño e implantación de los SP, al tiempo que se tienen en cuenta como referencia los factores clave de éxito a la hora de aplicar dicha metodología a la realidad concreta de cada empresa.

#### Factores emocionales o culturales

- Extender la participación a todos los niveles jerárquicos de la organización y no solo a determinados niveles o áreas/departamentos de la empresa.
- Integrar la participación como un valor cultural que contribuya a reforzar la estrategia de responsabilidad social corporativa de la empresa.
- Alinear las mejoras en las que trabajen los integrantes de los SP con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Planificar el programa de SP no solo con el objetivo de lograr mejoras en los niveles táctico y operativo de la empresa, sino también como apoyo en la definición de la planificación estratégica.

#### Factores metodológicos de diseño

- Definir una estructura organizativa integrada en el organigrama de la empresa, con el establecimiento de niveles jerárquicos y la asignación de responsabilidades para dar soporte a la gestión de los SP implantados.
- Definir un conjunto de indicadores y de objetivos basados en ellos, desplegados en los diferentes niveles de detalle (mayor en los ámbitos más operativos) para monitorizar el

**Priorizar los recursos económicos y las implantaciones de mejoras objetiva y justificadamente es una buena práctica**

funcionamiento de los SP y sus resultados. Recuérdese que solo un tercio de las empresas estudiadas disponían de un sistema detallado de indicadores.

- Establecer los procedimientos de gestión y operativos de manera formalizada, evolucionando de la forma manual al soporte de una *intranet* que favorezca la difusión y la accesibilidad a la información.
- Elegir la(s) modalidad(es) de SP más acorde(s) a la cultura y la forma de trabajo de la empresa, con sistemas multijerárquicos y multifuncionales como base común de los diferentes sistemas grupales.
- Integrar un programa de formación relativo a los SP dentro de la oferta formativa general planificada por la empresa, con la continuidad que favorezca la actualización de conocimientos o el reciclaje del personal.
- Diseñar los mecanismos adecuados de comunicación a toda la organización, que mantengan actualizada toda la información relativa a los avances y los resultados de los SP a lo largo de todo el programa de participación (recuérdese que esta comunicación suele descuidarse un tanto después de la etapa inicial y que existe un déficit de conocimiento de lo que hacen los SP y de sus resultados por parte del personal de las áreas que no se ven directamente afectadas por ellos).
- Contemplar un sistema de reconocimiento (al que puede sumarse o no un sistema de retribución) que motive a los participantes a seguir comprometidos con el SP y que sirva de elemento integrador a toda la organización.

**Factores metodológicos operativos**

- Hacer participar a las personas que proponen las mejoras en su análisis, implantación y seguimiento, incluso en los sistemas de sugerencias, contemplando siempre el apoyo necesario ante el grado de dificultad de cada caso.
- Reforzar la estructura organizativa definida como soporte a los SP para dar una respuesta ágil al trabajo de los participantes y hacer un correcto seguimiento de sus propuestas en los SP.
- Priorizar los recursos económicos y la implantación de las mejoras siguiendo criterios objetivos y justificados.
- Sistematizar o estandarizar las mejoras obtenidas en un ámbito a otras áreas de la empresa en las que sean aplicables, mediante el soporte documentado, por ejemplo, de procedimientos o instrucciones de trabajo.

**Aclaración final**

La mayoría de los factores clave identificados en la literatura tienen para las empresas una importancia relevante en el éxito de sus SP. El apoyo y el compromiso de los distintos estamentos jerárquicos, sobre todo de la dirección (factores todos ellos emocionales o culturales), son los más importantes. Por otra parte, se aprecia que las empresas otorgan menos valor a los factores metodológicos de diseño de los SP, mientras que los factores metodológicos operativos se ubican en una posición intermedia.

En los factores emocionales, parece oportuno llevar a cabo acciones que incrementen el compromiso y la motivación en los niveles intermedios y bajos de las estructuras organizativas y, en general, resulta adecuado fomentar una cultura de empresa enfocada a la mejora continua.

Respecto a los factores metodológicos de diseño, es recomendable desarrollar sistemas de indicadores más detallados para reforzar el avance de los SP al tener como referencia el valor de las mejoras conseguidas. Asimismo, es necesario desarrollar una estrategia de comunicación

**Los factores clave de éxito se agrupan en emocionales, metodológicos de diseño y metodológicos operativos**

(también de formación) más continuada en toda la organización, que permita seguir fácilmente los avances que se deriven del trabajo participativo. Esto último es especialmente importante, porque se ha puesto de manifiesto que existe una brecha de conocimiento considerable sobre el impacto que el trabajo de los SP tiene en las empresas, a pesar del alto grado de satisfacción que todo el personal participante manifiesta respecto a los SP.

En cuanto a los factores metodológicos operativos, se considera oportuno mejorar en lo que respecta a la definición de objetivos detallados para orientar el trabajo de los SP. Asimismo, parece necesario otorgar a los SP la importancia suficiente que permita a los responsables incrementar la dedicación a las tareas de gestión y su seguimiento.

Finalmente, en este trabajo se ofrece un conjunto de mejores prácticas de la mayoría de las empresas de la muestra de este estudio, fruto de la experiencia y del buen hacer en materia de SP a lo largo de los años con el objetivo de servir de referencia para aquellas empresas que deseen iniciar la implantación de la mejora continua en su organizaciones o profundizar en ella, contando con el necesario apoyo de los SP.

Como limitaciones del estudio cabe señalar, por una parte, el reducido tamaño de la muestra, que hace poco viable extraer conclusiones basadas en pruebas o test de carácter estadístico, pero que sí es un tamaño razonable para el estudio cualitativo que se ha planteado en profundidad. Por otra parte, dada la diversidad de los sectores que abarcan las empresas participantes y el reducido número de empresas resultante por sector, se ha considerado poco representativo extraer conclusiones del estudio desde el punto de vista sectorial. Los autores proponen para futuras investigaciones tratar de superar estas limitaciones mediante estudios más amplios, tanto transversales (de ámbito general o en determinadas áreas geográficas) como longitudinales (de ámbitos sectoriales más concretos).

## Bibliografía

- BARNEY, J. B., & WRIGHT, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- BOER, H., & GERTSEN, F. (2003). From continuous improvement to continuous innovation: a retrospective. *International Journal of Technology Management*, 26(8), 805-827. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2003.003391>
- BOER, H., BERGER, A., CHAPMAN, R., & GERTSEN, F. (eds.) (2000). *CI changes. From suggestion box to organisational learning. Continuous improvement in Europe and Australia*. Aldershot: Ashgate.
- GARCÍA-LORENZO, A., & PRADO-PRADO, J. C. (2003). Employee participation systems in Spain. Past, present and future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1), 15-24. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360309704>
- HARVEY, D. (1994). *Re-engineering: The Critical Success Factors*. London: Business Intelligence.
- IMAI, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Taipei: Long River.
- JACA-GARCÍA, M. C., & SANTOS-GARCÍA, J. (2009). La mejora continua en las organizaciones. Análisis de su implantación en 30 empresas. *Dyna*, 84(2), 133-140.
- JAMALI, D., & SIDANI, Y. (2008). Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context. *The Learning Organization*, 15(1), 58-74. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470810842466>
- JORGENSEN, F., LAUGEN, B., & BOER, H. (2006). Human resource management for continuous improvement. *Proceedings CINet 2006*, 443-454.
- KAMOCHÉ, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00158.x>
- KELADA, J. N. (1996). *Integrating Re-engineering with Total Quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- LAURSEN, K., & FOSS, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263. <http://dx.doi.org/10.1093/cje/27.2.243>

- LOOISE, J. C., & VAN RIEMSDIJK, M. (2004). Innovating organisations and HRM: a conceptual framework. *Management Revue*, 15, 277-288.
- MACADAM, R., & GALLOWAY, A. (2005). Enterprise resource planning and organisational innovation: a management perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 280-290. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570510590110>
- MARCHINGTON, M. (1992). *Managing The Team: A Guide to Successful Employee Involvement*. Oxford: Blackwell.
- NAH, F., LAU, J., & KUANG, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-297. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150110392782>
- PRADO-PRADO, J. C., FERNÁNDEZ-GONZÁLEZ, A. J., & GARCÍA-ARCA, J. (2004). *Sistemas de participación del personal. La clave para la mejora continua*. Madrid: AENOR.
- PRADO-PRADO, J. C. (2001). Beyond quality circles and improvement teams. *Total Quality Management*, 12(6), 789-798. <http://dx.doi.org/10.1080/09544120120075379>
- RAPP, C., & EKLUND, J. (2007). Sustainable development of a suggestion system: factors influencing improvement activities in a confectionary company. *Humans Factors in Ergonomics & Manufacturing*, 17(1), 79-94. <http://dx.doi.org/10.1002/hfm.20064>
- 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*, 13(7), 945-969. <http://dx.doi.org/10.1080/0954412022000017049>
- SLACK, N., CHAMBERS, S., & JOHNSTON, R. (2000). *Operations Management*. London: Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> ed.
- SKOK, W., & LEGGE, M. (2002). Evaluating enterprise resource planning (ERP) systems using an interpretive approach. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 72-80. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.138>
- TONNESSEN, T. (2005). Continuous innovation through company wide employee participation. *The TQM Magazine*, 17(2), 195-207.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C., & McWILLIAMS, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <http://dx.doi.org/10.1080/09585199400000020> 

«Las claves de éxito y las mejores prácticas de los sistemas de participación del personal».  
© Ediciones Deusto. Referencia n.º 3931.