

¿Algo más práctico que una buena teoría? El efecto de las recomendaciones teóricas en el éxito de implantación de un programa de mejora continua

Juan A. Marín-García¹; Julio J. García-Sabater¹; Cristóbal Miralles¹, Pilar I. Vidal Carreras¹

¹ ROGLE. Departamento. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. jamarin@omp.upv.es, jugarsa@omp.upv.es, cmiralles@omp.upv.es , pivicar@omp.upv.es

Keywords: Mejora continua, barreras y facilitadores, caso empresa.

Abstract

En principio, la esencia de la teoría de Mejora Continua resulta bastante sencilla, todos los miembros de la organización contribuyen en la mejora del rendimiento a través de la implementación de cambios de forma continua en su proceso de trabajo. Los resultados no han sido siempre satisfactorios. Hay pocas comunicaciones científicas que aborden los pasos o al proceso aconsejado en la implementación de los programas de mejora continua. Debemos poner más atención a la investigación empírica y es necesario establecer un nexo entre investigación empírica y las prácticas en las empresas. Nuestra comunicación tiene como objetivos: realizar una revisión teórica para establecer los aspectos clave en la implementación de estos programas, clasificados en 8 categorías. Realizaremos también un repaso a dos de las herramientas básicas con las que cuentan las organizaciones para fomentar la mejora a través de la participación de los empleados (los sistemas de sugerencias y los equipos de mejora). Por último, estudiamos el caso en una multinacional dedicada a la comercialización y el marketing de productos de consumo. La empresa ha puesto en marcha el programa de mejora continua para conseguir un aumento de la cifra de ventas. En el caso hemos descubierto una forma original de crear los equipos multidisciplinares, la importancia de la cultura de la empresa y el efecto de la competitividad entre los equipos de mejora creados.

Keywords: Mejora continua, barreras y facilitadores, caso empresa.

1. Introducción

Actualmente, los mercados globales y turbulentos generan la necesidad de desarrollar nuevos productos y servicios (Lynn *et al*, 1999). Para que una organización consiga ser flexible y tenga capacidad de responder y adaptarse a los cambios rápidamente es esencial la implementación de una estrategia de mejora (Kaye y Anderson, 1999). Por lo tanto, la innovación y la mejora continua se ha convertido en uno de los objetivos prioritarios de muchas empresas (Escriba-Moreno y Canet-Giner, 2006; Miklavcic Šumanski *et al*, 2007) ya que es una de las vías para alcanzar el éxito (González Pernía y Peña-Legazkue, 2007).

No obstante, no abundan las publicaciones científicas relacionadas con los pasos aconsejados en la implementación de los programas de CI. La teoría parece muy simple. Sin embargo, en la aplicación práctica aparecen muchos fallos. Por ello debemos profundizar en el

conocimiento de las causas que originan implantaciones poco adecuadas (Jorgensen *et al*, 2003). Para ello se necesita mas trabajo empírico (Rijnders y Boer, 2004) que nos permita pulir el modelo de implantación de la innovación continua, para que se adapte a más tipos de empresas (Kaye y Anderson, 1999).

2. Innovación y mejora continua

La innovación en la empresa abarca desde nuevos productos o servicios, hasta nuevos métodos de producción, o nuevos mercados, o cambios de proveedores, o nuevos modelos de negocio (González Pernía y Peña-Legazkue, 2007; Schumpeter, 1934). La capacidad de innovación o mejora no se reduce a inventar cosas que funcionen (éxito tecnológico). Más bien, el concepto de mejora implica conseguir el logro de una materialización económica de las ideas (González Pernía y Peña-Legazkue, 2007). Es decir, que se implanten las ideas y que, fruto de esta implantación, la empresa logre cierta ganancia.

La mayoría de las innovaciones que se dan en una empresa no son drásticas ni radicales, sino que más bien se enmarcan dentro de lo que podríamos llamar mejora continua (Escriba-Moreno y Canet-Giner, 2006). Es decir, cumplen estos requisitos que la identifican como mejora continua: participa el personal de la empresa de niveles inferiores (Bessant y Francis, 1999; Terziovski y Sohal, 2000); produce cambios incrementales (Bessant y Francis, 1999; Grütter *et al*, 2002) y sostenidos (Bessant y Francis, 1999) que permiten mejorar algún indicador de rendimiento, gracias a la transformación de los procesos productivos o las prácticas de trabajo (Grütter *et al*, 2002) y sin incurrir en grandes inversiones (Terziovski y Sohal, 2000).

Existe una abundante literatura sobre los resultados que se obtienen con los diferentes programas de mejora continua. Por ejemplo, los sistemas de sugerencias individuales permiten la participación de todo el personal sin tener que dedicar demasiados recursos (Fairbank *et al*, 2003; Fairbank y Williams, 2001). Bien gestionados e incentivados, pueden proporcionar ideas que, en conjunto, pueden ser muy rentables para la empresa (Marin-Garcia *et al*, 2008; Rapp y Eklund, 2007). Sin embargo, tienen cierta tendencia a perder ímpetu conforme va pasando el tiempo (Marin-Garcia *et al*, 2008). En general se recomiendan como una etapa inicial que desarrolla una cultura de mejora continua antes de pasar a la implantación de programas de mejora en grupo (Lawler III, 1996).

Sin embargo, naturaleza cada vez mas compleja del trabajo fomenta el uso de grupos en las actividades de mejora (Escriba-Moreno y Canet-Giner, 2006). Por medio de los grupos se pueden abordar las mejoras desde diferentes puntos de vista, aprendiendo e interaccionando con el resto de componentes del grupo, aumentando la creatividad de las propuestas (Castka *et al*, 2001; Lynn *et al*, 1999). Por ello, las ganancias generadas por las propuestas de grupo suelen ser mayores que las de iniciativas individuales (Benders *et al*, 1999; Marin-Garcia *et al*, 2008). Además, se consigue una mayor satisfacción de los participantes (Castka *et al*, 2001). Sin embargo, uno de los posibles inconvenientes a la hora de proponer programas de mejora en grupo, es la dificultad y coste de adaptar la estructura de la empresa para soportar el desarrollo y mantenimiento de estos grupos (Benders *et al*, 2001).

Aunque la cantidad de publicaciones encontradas no es muy grande, parece haber bastante consenso respecto a las características que debería cumplir la puesta en marcha de estos programas de mejora continua para garantizar que se pueda aprovechar el potencial de la plantilla y que el resultado pueda considerarse como exitoso. En los párrafos siguientes vamos a ir desarrollando la información que hemos localizado.

En primer lugar, tenemos que asegurarnos que se comunique a toda la empresa (mandos y operarios) la estrategia perseguida a medio y largo plazo, explicando las razones de las acciones que se emprendan (Bateman y Rich, 2003). En cualquier caso, la implementación de los programas de mejora no debe obedecer nunca a una moda inspirada por las personas que en ese momento dirijan la compañía. Estos programas deberían poder prolongarse en el tiempo y para ello deben entenderse como una prioridad estratégica para la organización (Jorgensen *et al*, 2003; van Dijk y van den Ende, 2002).

Se recomienda establecer reuniones con cierta frecuencia, tanto de mandos como del resto de empleados. En ellas se comparten experiencias y se revisa el estado de los proyectos de mejora. Se repasan las mejores prácticas, los éxitos y también los fracasos (Jorgensen *et al*, 2003; Schuring y Luijten, 2001).

Relacionado con lo anterior, es necesario el apoyo de la dirección. Los mandos desempeñan un papel muy importante para que los objetivos del proyecto estén claros, que permanezcan estables y que se cuente con los recursos necesarios para conseguirlos (Lynn *et al*, 1999). Los mandos deben implicarse, pero tienen que dejar que los trabajadores sean los que generen ideas y se preocupen de definir y proponer los recursos para implementarlas, sirviéndoles siempre como soporte (Choi *et al*, 1997; Jorgensen *et al*, 2003).

La falta de recursos ha sido identificada como un inhibidor de los procesos de mejora continua (Jorgensen *et al*, 2003; van Dijk y van den Ende, 2002). Sin recursos suficientes, puede aparecer una competencia por conseguir los recursos disponibles para la mejora (Bateman y Rich, 2003).

La puesta en marcha de un programa de innovación continua suele suponer un cambio en las creencias, valores, normas y prácticas compartidas y aceptadas por los miembros de la organización (Mosadehg Rad, 2006). Sin embargo, las investigaciones realizadas hasta la fecha, no han logrado un consenso en cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional que deben modificarse ni cómo hacerlo (Bateman y Rich, 2003; Bonavía Martín, 2006). También hay autores que recomiendan evitar la competitividad interna (Schuring y Luijten, 2001) o fomentar todo tipo de ideas, no solo las grandes ideas (Schuring y Luijten, 2001).

Existen determinados factores que influyen en el hecho de que los trabajadores participen en los sistemas de mejora. Una es que los empleados obtengan algún beneficio personal de la aplicación de las mejoras. Por ejemplo, recompensas monetarias u otro tipo de refuerzos (Rapp y Eklund, 2007; Schuring y Luijten, 2001). Además, es necesario que los empleados confíen en su capacidad para generar buenas ideas y participar de forma efectiva (Frese *et al*, 1999). Para ello es necesario formarles tanto en técnicas de resolución de problemas en grupo, como en el conocimiento del proceso completo de la fabricación del producto o del servicio (Compton y Farrington, 2000; Kaye y Anderson, 1999; Lawler III, 1996).

Es necesario utilizar unos buenos indicadores que nos den una visión general de las mejoras logradas con las innovaciones implantadas. Muchos indicadores están relacionados con el logro. En estos casos se recomienda que no se centren solo en los indicadores de tipo financiero -cifra de ventas, beneficio antes de impuesto, valor añadido bruto, etc.- (Bond, 1999). Pudiéndose añadir indicadores operativos como la calidad, la flexibilidad, la fiabilidad de entrega, la satisfacción del cliente, ahorros de costes, absentismo, rotación del personal, encuestas de satisfacción de la plantilla, la seguridad e higiene, etc. (Bonavía Martín y Marin-García, 2006; Bond, 1999; Marin-García *et al*, 2006; Wall *et al*, 2004). Todos los empleados deben conocer el resultado de estas medidas para poder seguir mejorando en cada una de sus

áreas, es muy importante que tanto los éxitos como los fracasos sean difundidos a través de toda la compañía con un sistema de retroalimentación adecuada que permita el aprendizaje (Kaye y Anderson, 1999; Rapp y Eklund, 2007).

La selección del proyecto adecuado es un factor crítico para el éxito de los programas de innovación (Choi *et al*, 1997). Esto es especialmente importante para aquellas empresas con poca experiencia en el uso de programas de mejora que precisen de participación de los operarios (Bacdayan, 2001). Existen muy pocas publicaciones que se refieran a esta cuestión específica. Se sugiere que los proyectos se centren en las necesidades del cliente (interno o externo), sean sencillos y que sean algo concreto donde podamos evaluar la mejora propuesta (Bacdayan, 2001).

Resumiendo los párrafos anteriores hemos elaborado un modelo que contempla ocho categorías clave: estrategia integrada, comunicación, apoyo visible de la dirección, recursos, cultura de la organización, participación del personal de la empresa, indicadores y selección de proyectos

Sin embargo, no es infrecuente encontrar empresa donde la implantación de la mejora continua se produce con dificultades. Por ello, debemos profundizar en el conocimiento de las causas que las originan (Jorgensen *et al*, 2003). Para ello se necesita más trabajo de campo (Bateman, 2005; Rijnders y Boer, 2004), analizando las situaciones a las que se enfrentan las empresas reales, para pulir el modelo de implantación de la mejora continua, de modo que se pueda implantar en más tipos de empresas (Kaye y Anderson, 1999), especialmente las empresas de servicios, que en éste y otros asuntos, han sido fruto de menor investigación que las de fabricación (Lee *et al*, 2007).

3. Metodología

Nuestra investigación se ha centrado en responder a las siguientes preguntas: ¿por qué una empresa con todas las características para tener implantados programas de mejora continua (tamaño mediano, varios años de antigüedad, perteneciente a una multinacional, líder en su sector, con recursos, en un entorno muy competitivo,...), no los ha implantado hasta la fecha? Cuando se decide a implantarlos, ¿se cometen errores en el proceso de implantación? ¿Por qué? ¿Condicionan estos errores el éxito del programa? ¿Por qué? ¿Es necesario modificar el modelo teórico de implantación de los programas de mejora continua?

Para ello hemos elegido la metodología de caso analizando los datos proporcionados por las personas que trabajan en una empresa (Yin, 1994), con el fin de comprender mejor lo que sucede en ella y ver si es posible la generalización de los descubrimientos realizados (Langley y Royer, 2006). La principal fuente de datos fue la observación participante (Escriba-Moreno y Canet-Giner, 2006; Jorgensen, 1989) 8 horas al día, durante 10 meses en la empresa (enero de 2007 a octubre de 2007), incluyendo la fase previa a la implantación, la participación en uno de los equipos formados en la empresa y la fase posterior al cierre del programa. Estos datos se completarán con entrevistas en profundidad a dos directivos, a seis participantes de otros equipos y a cuatro trabajadores de la empresa que no intervinieron en el programa (todos ellos elegidos al azar). Estas entrevistas se basaron en preguntas abiertas (ver anexo). También se recogieron datos de comentarios informales de otros miembros de la empresa con los que se interactuó a lo largo de estos 8 meses. El número de entrevistas ha sido reducido pues el objetivo no era realizar una muestra representativa para un estudio cuantitativo sino triangular los datos para comprobar si las percepciones de la observación participante coincidían con el personal de la empresa (Langley y Royer, 2006).

3.1. La empresa

Se trata de una multinacional dedicada a la distribución, la venta y el marketing de productos inyectados de plástico. La filial española, objeto de este estudio, cuenta con unos 120 empleados fijos y otros 25 puestos temporales, que se contratan en el último trimestre del año debido al carácter extremadamente estacional del producto.

La empresa matriz es la segunda empresa del mundo en su sector y la filial española tiene la mejor posición relativa frente al líder en la península ibérica a tan solo un punto de cuota de mercado con respecto al líder.

La estructura de la empresa está formada por departamentos tradicionales con sus respectivos jefes y directores de cada una de las áreas: marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, ventas y sistemas informáticos. No existe cultura de participación del personal y el trabajo se realiza de manera individual o por medio de grupos tradicionales (tipo cadena de montaje con supervisión externa). La dirección de la planta española suele recaer en personas extranjeras, pero el resto de directivos, mandos y empleados suele ser nacional.

En enero de 2007 se nombró a un nuevo director general de la planta y en febrero de ese mismo año ponen en marcha los equipos de sugerencia. Esta iniciativa constituye nuestro caso de estudio.

4. Estudio del caso

La iniciativa de montar los equipos de mejora partió unilateralmente del director general. Su intención era “animar a la gente en general a participar por hacer cosas nuevas, distintas a las habituales, involucrando el máximo de gente, dando premios, etc.”. Formó un comité de evaluación compuesto por un miembro externo a la empresa (el director de la agencia de publicidad con la que la organización trabajaba) y tres miembros de la compañía (el director de marketing, el director de ventas y el propio director general). Este comité eligió cuatro líderes de equipo: el responsable de planificación y distribución, el director financiero, el director de marketing y un responsable de cuenta del área comercial. El comité de evaluación reunió a estos cuatro líderes para explicarles el proyecto. Una hora más tarde se expuso a toda la empresa, excepto el personal de almacén (el departamento más numeroso con el 45-50% de la plantilla). Cada equipo de mejora disponía de 6 meses para elaborar y presentar un proyecto para añadir a las acciones del plan de marketing de la filial española (promociones, publicidad, material punto de venta, expositores, colaboraciones con otras entidades...). Se admitía cualquier acción que aumentasen las ventas utilizando los productos del catálogo de la compañía correspondiente al ejercicio 2008, que se implantaran en enero de 2008, que no supusiera desembolsos de inversiones ni promoción, ni búsqueda de nuevos cliente. Como orientación buscaban aumentar un 2% la cifra de ventas del negocio de la planta española, manteniendo un beneficio antes de impuestos de un 7%, como mínimo (el promedio de beneficio de los 3 años anteriores al lanzamiento del programa).

Los líderes tenían 48 horas para reclutar a cuatro personas de la compañía y formar su equipo, con la única limitación de que no podían elegir a nadie de su departamento y como máximo podían elegir dos personas del mismo departamento. Si la idea se implantaba y se producían los beneficios esperados, los miembros del equipo ganador tenían derecho a un 2% de los beneficios anuales con un límite de 4000 euros por persona. Se transmitió en todo momento un ambiente lúdico que debía rodear toda la acción, se pretendía que el día a día estuviese envuelto por la atmósfera de los equipos de mejora. Así mismo, se incitó a una fuerte

competencia entre los equipos a partir del lanzamiento. Este mensaje caló enseguida entre los participantes y se manifestó en muchas ocasiones a lo largo de todo el proceso. Al mismo tiempo y con la intención de que todo el mundo participase, se montó un sistema de sugerencias en el que se aceptaba cualquier sugerencia de mejora bien individualmente o como grupos independientes de los equipos de mejora. Las recompensas consistían en 500 euros a la mejor sugerencia individual y 500 euros a cada miembro del equipo ganador. Para valorar las propuestas de los equipos y del buzón se tuvo en cuenta que cumpliera con los requisitos del programa, el aumento de la cifra de venta que proporcionaba, la originalidad de la presentación y el trabajo en equipo.

Los equipos eran muy variados. Todos tenían al frente a un directivo de primer nivel (el líder del equipo), pero el resto de componentes era muy variado. Un equipo, por ejemplo, estaba formado por un administrativo de ventas una recepcionista, un vendedor y el jefe de informática. Otro, un empleado de la sección de informática, dos responsables de cuentas para clientes específicos y el jefe de una sección de marketing. Uno de los equipos se disolvió a mitad del proyecto pues uno de sus miembros dimitió y ya no cumplían las bases del programa.

4.1. Resultados de Operación Éxito

La evaluación de los proyectos se presentó ante toda la compañía. Se utilizó una matriz con diferentes criterios tales como: la mejor idea, la mejor presentación, el mayor incremento de cifra de venta, el que más cerrado o avanzado estaba y los que mejor habían trabajado en equipo. A cada uno de estos criterios se les asignó un peso. Esta matriz no se expuso en la fase inicial de presentación del proyecto y la forma en que valoraban cada uno de los criterios fue un tema que no quedó claramente expresado.

El equipo ganador fue el que realizó la presentación más espectacular. Precisamente este equipo coincidía con el que algunos rumores habían considerado favorito por parte del comité evaluador. La opinión de la mayoría de los empleados tras la evaluación pública de los proyectos, fue que el ganador debería de haber sido el equipo con la mejor idea. Sin embargo el comité evaluador decidió dar más peso a la tremenda originalidad e imaginación en la presentación, a las acciones de marketing realizadas durante el proceso y a la tremenda cohesión con la que el equipo ganador había trabajado.

El resultado se ha considerado como excelente por parte de la dirección. De las 5 propuestas presentadas, tres se han implementado en el año 2008 y una de ellas se ha exportado a plantas de otros países que ya la han implantado. Una de las propuestas se desestimó por coincidir con lo que estaba trabajando en paralelo la dirección y la otra no pudo concretarse pues los clientes no aceptaron el proyecto. A pesar de implantar las ideas de tres equipos, la empresa solo ha pagado el premio en metálico al ganador. Esto no ha sido bien visto por los participantes que consideraban que cualquier idea implantada tenía derecho a premio. La opinión de muchos de los empleados, pertenecientes a los equipos o no, era que no querían volver a participar en un proyecto como este.

En cuanto al resultado del buzón de sugerencias, sólo se recibieron dos propuestas, y ambas de la misma persona que, obviamente fue la ganadora del premio, aunque su propuesta no estaba demasiado elaborada y no consiguió ser implantada. No contó con ningún apoyo durante todo el proceso. Solo se dio a conocer la sugerencia premiada, no se comentó que sólo hubo un participante ni que se informó de que no fue implantada. El personal de almacén que

se sintió excluido desde el principio, no quiso participar en el buzón de sugerencias a pesar de las presiones recibidas por parte de su director.

5. Discusión

Las dos intervenciones realizadas por la empresa (equipos de mejora y buzón de sugerencia) se enmarcan dentro de los programas paralelos de mejora continua y cumplen los requisitos para considerarlos como tal (Bessant y Francis, 1999; Escriba-Moreno y Canet-Giner, 2006; Grütter *et al*, 2002; Terziovski y Sohal, 2000). La intención inicial de la empresa era lanzar estos equipos anualmente para que los esfuerzos de mejora fuesen sostenidos (Bessant y Francis, 1999). Sin embargo, el clima generado entre los trabajadores hace impensable una nueva edición, a pesar de los resultados provechosos logrados por la empresa con los equipos de mejora (pues el buzón puede considerarse un rotundo fracaso).

El uso de los equipos ha tenido dos consecuencias positivas, por un lado motiva a los trabajadores al hacerles partícipes de los procesos de decisión a distintos niveles, por otra parte genera el grado necesario de descentralización necesario para generar propuestas centradas en las necesidades de los clientes directos (Escriba-Moreno y Canet-Giner, 2006). Es interesante resaltar que el único equipo que se disolvió es el que no ha trabajado como equipo (encargó el proyecto a especialistas externos de la empresa). Curiosamente, esta fue la peor propuesta, lo que refuerza el papel de la creatividad y conocimientos del personal como fuente de mejora (García-Lorenzo y Prado, 2003).

La empresa ha obtenido algunas ventajas del fomento de la competitividad ente equipos. Por ejemplo, los equipos eran muy dinámicos y cohesionados, se espoleó de la creatividad y la emoción. También fomentó la presión grupal. Sin embargo, se aprecian ciertos costes de comunicación interna y externa: no hay fertilización cruzada de ideas entre equipos (Kaye y Anderson, 1999; Rapp y Eklund, 2007), existe el riesgo de que las propuestas se alejen de las prioridades estratégicas de la empresa y se crea una imagen de descoordinación frente a los clientes. Además se enrarece el clima y, lo peor, los operarios no desean participar en iniciativas como estas en el futuro. Probablemente las ventajas obtenidas con la competitividad no compensan los inconvenientes (Schuring y Luijten, 2001).

El sistema de evaluación y recompensas también fue un punto de conflicto. Los empleados deben tener confianza en que sus ideas van a ser valorados de forma objetiva y que van a ser recompensados adecuadamente a través de un sistema claro y transparente (Kerrin y Oliver, 2002; Rapp y Eklund, 2002; Schuring y Luijten, 2001). Según algunos de los entrevistados faltó claridad en este punto. Otro error grave fue no contar con todos los trabajadores desde el primer momento. La selección de proyectos constituyó uno de los principales problemas para los equipos, tras la primera fase de anotación de todas las ideas, no se contaba con los elementos necesarios para decidir cuales de ellas serían mejor para la compañía. Esto fue debido, en parte, por la falta de integración del proyecto de equipos de mejora con la estrategia de la corporación (Jorgensen *et al*, 2003; van Dijk y van den Ende, 2002), la poca claridad en cuanto a lo que se esperaba por parte del comité evaluador y la falta de conocimiento de las barreras que suponían la puesta en marcha de algunos proyectos. Esto hizo que hubiese muchos momentos de desánimo y que los miembros tuviesen que invertir excesivos recursos hasta encontrar un proyecto viable. La falta de tiempo fue unas de las razones mas esgrimidas para no querer volver a participar en este tipo de proyectos (Bateman y Rich, 2003).

A pesar de los errores comentados en los párrafos anteriores, el uso de los equipos de mejora ha surgido en las empresas como respuesta a la necesidad de buscar alternativas en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Estos equipos han logrado incrementar la flexibilidad de la organización y su eficiencia. También han ayudado a implantar nuevos modos de pensamiento y comportamiento. Todos estos resultados están en la línea propuesta por diferentes autores (Escriba-Moreno y Canet-Giner, 2006). Sin embargo, se aprecia cierto sesgo en los directivos a centrarse sólo en el incremento de la cifra de ventas como indicador clave e ignorar, o relativizar, otros indicadores que se pusieron en juego, como la satisfacción o el clima laboral.

Hay dos aportaciones positivas a destacar en el modo en que la empresa propuso la implantación de los equipos de mejora. Una, el método a través del cual se inició la creación de equipos multidisciplinares (una especie de juego con ciertos recursos económicos para la libre disposición de los empleados). Otra, la forma en que la dirección consiguió mantener vivo el proyecto a través de incitar a los propios equipos a promocionar sus acciones a toda la empresa. Además, queda demostrado el alto potencial de creatividad e innovación existente en los trabajadores.

6. Conclusiones

La primera vez que la empresa intenta implantar equipos de mejora obtienen unos resultados que se consideran exitosos por parte de la gerencia. Sin embargo, no todos los participantes tienen la misma opinión. Consideramos que no es necesario extender el modelo de implantación ampliándolo con nuevas variables. Lo que se necesita es que se aplique adecuadamente lo que ya se sabe. Tras revisar el caso, puede observarse con claridad que se cometieron una serie de errores que podían haberse evitado si se hubiese consultado con expertos o si la dirección hubiese tenido unos conocimientos básicos de la teoría de mejora a través de la participación de los empleados. De ahí la utilidad de seguir insistiendo, desarrollando y divulgando esta teoría y sus principios fundamentales.

Referencias

- Bacdayan, P. (2001). "Quality improvement teams that stall due to poor project selection: an exploration of contributing factors". *Total Quality Management*, 12(5):589-598.
- Bateman, N. (2005). "Sustainability: the elusive element of process improvement". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3-4):261-276.
- Bateman, N.; Rich, N. (2003). "Companies' perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities". *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2):185.
- Benders, J.; Huijgen, F.; Pekruhl, U. (2001). "Measuring group work; findings and lessons from European survey". *New Technology, Work and Employment*, 16(3):204-217.
- Benders, J.; Huijgen, F.; Pekruhl, U.; O'Kelly, K.P. (1999). "Useful but Unused -Group Work in Europe". *Findings from the EPOC Survey European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin.
- Bessant, J.; Francis, D. (1999). "Developing strategic continuous improvement capability". *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11):1106-1119.
- Bonavía Martín, T. (2006). "Preliminary organizational culture scale focused on artifacts". *Psychological Reports*, 99:671-674.

- Bonavía Martín, T.; Marin-Garcia, J.A. (2006). "An empirical study of lean production in ceramic tile industries in Spain". *International Journal of Operations & Production Management*, 26(5):505-531.
- Bond, T.C. (1999). "The role of performance measurement in continuous improvement". *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12):1318.
- Castka, P.; Bamber, C.J.; Sharp, J.M.; Belohoubek, P. (2001). "Factors affecting successful implementation of high performance teams". *Team Performance Management*, 7(7/8):123.
- Choi, T.Y.; Rungtusanatham, M.; Kim, J.S. (1997). "Continuous improvement on the shop floor: lessons from small to midsize firms". *Business Horizons*, 40(6):45-50.
- Componation, P.J.; Farrington, P.A. (2000). "Identification of effective problem-solving tools to support continuous process improvement teams". *Engineering Management Journal*, 12(1):23.
- 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*, 12(5/6):162-181.
- Fairbank, J.F.; Spangler, W.E.; Williams, S.D. (2003). "Motivating creativity through a computer-mediated employee suggestion management system". *Behaviour & Information Technology*, 22(5):305.
- Fairbank, J.F.; Williams, S.D. (2001). "Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology". *Creativity & Innovation Management*, 10(2):68.
- Frese, M.; Teng, E.; Wijnen, C.J.D. (1999). "Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies". *Journal of Organizational Behavior*, 20(7):1139.
- García-Lorenzo, A.; Prado, J.C. (2003). "Employee participation systems in Spain. Past, present and future". *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1):15-24.
- González Pernía, J.L.; Peña-Legazkue, I. (2007). "Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España". *Economía Industrial*, 363:129-147.
- Grütter, A.W.; Field, J.M.; Faull, N.H.B. (2002). "Work team performance over time: three case studies of South African manufacturers". *Journal of Operations Management*, 20(5):641-657.
- Jorgensen (1989). *Participant Observation*.
- Jorgensen, F.; Boer, H.; Gertsen, F. (2003). "Jump-starting continuous improvement through self-assessment". *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10):1260-1278.
- Kaye, M.; Anderson, R. (1999). "Continuous improvement: the ten essential criteria". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(5):485-509.
- Kerrin, M.; Oliver, N. (2002). "Collective and individual improvement activities: the role of reward systems". *Personnel Review*, 31(3):320-337.
- Langley, A.; Royer, I. (2006). "Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations". *Management*, 9(3):73-86.
- Lawler III, E.E. (1996). *La ventaja definitiva*. Granica, Barcelona.

- Lee, S.; Ribeiro, D.; Olson, D.; Roig, S. (2007). "The importance of the activities of service business in the economy: welcome to the Service Business. An International Journal". *Service Business*, 1(1):1-5.
- Lynn, G.S.; Skov, R.B.; Abel, K.D. (1999). "Practices that Support Team Learning and Their Impact on Speed to Market and New Product Success". *Journal of Product Innovation Management*, 16(5).
- Marin-Garcia, J. A.; Pardo del Val, M.; Bonavía Martín, T. (2006). "The Impact of Training and ad hoc Teams in Industrial Settings". *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 1(2):137-147.
- Marin-Garcia, J.A.; Pardo del Val, M.; Bonavía Martín, T. (2008). "Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company". *Team Performance Management*, 14(1/2):56-69.
- Miklavcic Šumanski, M.; Kolenc, I.; Markic, M. (2007). "Teamwork and defining group structures". *Team Performance Management*, 13(3/4):102-116.
- Mosadehg Rad, M. (2006). "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management". *TQM Magazine*, 18(6):606-625.
- 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.
- Rapp, C.; Eklund, J. (2007). "Sustainable Development of a Suggestion System: Factors Influencing Improvement Activities in a Confectionary Company". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(1):79-94.
- Rijnders, S.; Boer, H. (2004). "A typology of continuous improvement implementation processes". *Knowledge and Process Management*, 11(4):283-296.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schuring, R.W.; Luijten, H. (2001). "Reinventing suggestion systems for continuous improvement". *International Journal of Technology Management*, 22(4):359-372.
- Terziovski, M.; Sohal, A.S. (2000). "The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms". *Technovation*, 20(10):539-550.
- van Dijk, C.; van den Ende, J. (2002). "Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas". *R & D Management*, 32(5):387-395.
- Wall, T.D.; Michie, J.; Patterson, M.; Wood, S.J.; Sheehan, M.; Clegg, C.W.; West, M. (2004). "On the validity of subjective measures of company performance". *Personnel Psychology*, 57(1):95-118.
- Yin, R. (1994). *Case study research* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks.